

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

RENESSANS TA’LIM UNIVERSITETI

N.R.KADIRXODJAYEVA

TASHKILY XULQ

*Renessans ta’lim universiteti kengashi tomonidan 60411200 -
“Menejment” (tarmoqlar va sohalar bo’yicha) bakalavr yo’nalishi bo’yicha ta’lim
olayotgan talabalar uchun darslik sifatida tavsiya etilgan*

TOSHKENT - 2024

UDK 33 (575)

КБК 65.050

U 73

N.Kadixodjayeva, «Tashkiliy xulq».Darslik. – T.: “DAVR MAXSIMUM MEDIA” MЧЖ, 2024.- 289 b.

Darslikda tashkiliy xulq-atvorning nazariy va uslubiy asoslari ko‘rib chiqiladi. Inson salohiyatidan foydalanish bo‘yicha barcha ishlarni tashkil etuvchi rahbarlarning shaxsiyati va faoliyatiga alohida e‘tibor qaratilgan. Darlik 60411200 - “Menejment” (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) bakalavr yo‘nalishi bo‘yicha ta‘lim olayotgan talabalar uchun mo‘ljallangan.

Darslik, shuningdek, o‘qituvchilar, amaliyotchilar va zamonaviy tashkilotda odamlarning xatti-harakatlarini boshqarish muammolariga qiziqqan har bir kishi uchun foydali bo‘lishi mumkin.

В учебнике рассматриваются теоретические и методологические основы организационного поведения. Особое внимание уделяется личности и деятельности менеджеров, организующих весь комплекс работ по использованию человеческого потенциала Учебник предназначен для студентов всех форм обучения, получающих высшее образование по направлению 60411200- «Менеджмент» (по отраслям и сферам).

Учебник также может быть полезен для преподавателей, практических работников, всех, кто интересуется проблемами управления поведением людей в современной организации.

The textbook examines the theoretical and methodological foundations of organizational behavior. Particular attention is paid to the personality and activities of managers who organize the entire range of work on the use of human potential. The textbook is intended for students of all forms of education receiving higher education in the field of preparation 60411200 - “Management” (by industry and sphere”).

The textbook can also be useful for teachers, practitioners, and anyone interested in the problems of managing people's behavior in a modern organization.

Ilmiy maslahatchi: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Menejment” kafedrasini mudiri, i.f.d., prof. Yo‘doshev N.Q.

Taqrizchilar:

1.Xodjamuratova G.Yu. – Renessans ta‘lim universiteti “Iqtisodiyot” kafedrasini prof.v.b., i.f.n.

2.Saidov M.S. – TDIU , “Menejment” kafedrasini professori, i.f.d.

Darslik Renessans ta‘lim universiteti rektorining 2024-yil 08.02 dagi № 6 -sonli buyrug‘iga muvofiq nashrga tavsiya etilgan.

© Kadixodjayeva N.R., 2024

© “DAVR MAXSIMUM MEDIA” MЧЖ

ISBN: 978-9910-667-34-3

KIRISH

Tashkilotning tashqi va ichki muhitida sodir bo'layotgan o'zgarishlar, yangi turdagi tashkilotlarning paydo bo'lishi, inson xatti-harakati haqidagi zamonaviy bilimlar zamon talablariga javob beradigan "Tashkiliy xulq" modellarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish zarurligini belgilaydi. Bu modellar sheriklik, jamoada ishlash, qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etish, o'z-o'zini nazorat qilish, yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirishga yo'naltirish va o'zini o'zi amalga oshirish g'oyalarini o'zida mujassam etgan.

"Tashkiliy xulq" darsligining maqsadi talabalarga shaxs, guruh xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatishning zamonaviy shakllari va usullari bo'yicha nazariy bilim asoslari va amaliy ko'nikmalarini berish, tashkilot faoliyatining yetarli darajada bajarilmasligi sabablarini aniqlash, shaxslararo munosabatlarni malakali shakllantirishdan iborat. tashkilot samaradorligini oshirish.

Mazkur darslikning vazifalari:

- tashkiliy xulq-atvorning hozirgi holati va rivojlanish tendentsiyalari haqida g'oyani ochib berish;
- jamoada shaxs duch keladigan turli xil muammolarni ko'rsatish;
- tashkilotning tizim sifatida tabiatini o'rganish va ushbu tizimning alohida xodimlarga ta'sirini ko'rsatish;
- shaxsni, uning qobiliyatlari va ehtiyojlarini markazga qo'yadigan tashkiliy tizimlar loyihalarini ishlab chiqishning mumkin bo'lgan sxemalarini taqdim etish;
- ishchilar, guruhlar, tashkilotlarning xatti-harakatlarini tavsiflash usullarini ochib berish;
- tashkilot samaradorligi mezonlariga muvofiq shaxs yoki guruhning xatti-harakatlarini o'zgartirish yo'llarini ko'rsatish.

"Tashkiliy xulq" darsligi boshqa ta'lim dasturlari bilan chambarchas bog'liq bo'lib, "Menejment" kabi o'quv fanlarini o'rganish natijasida olingan bilimlarga asoslanadi.

“Tashkiliy xulq” boshqa fanlarga qaraganda inson xulq-atvorining xususiyatlariga ko'proq e'tibor beradigan tadqiqot sohasi sifatida boshqa boshqaruv fanlari orasida alohida o'rin tutadi. Tashkiliy xatti-harakatlar, foyda, boshqaruv tuzilmalari, tashkilotdagi aloqa oqimlari va boshqalar nuqtai nazaridan kishilarning xulq-atvoriga ta'sir etuvchi va ularda zarur xulq-atvorni shakllantirishga imkon beruvchi omillar sifatida qaraladi.

Darslik tuzilmasi bakalavrlarni tayyorlash uchun “Menejment” va “Inson resurslarini boshqarish” yo‘nalishlari bo‘yicha yangi ta’lim standarti talablariga javob beradigan o‘n beshta asosiy mavzuni o‘z ichiga olgan bo‘lib, ular asosiy savollar shaklida batafsil yoritilgan. Darslik mazmuni har bir mavzu bo‘yicha o‘quv-uslubiy material: ma’ruza matni, takrorlash va muhokama qilish uchun savollar, muammoli vaziyatlar, topshiriqlar, chizmalar, sxema va testlardan iborat. Turli xil o'quv materiallari o'rganilayotgan mavzularni muhokama qilish, mustahkamlash, joriy va yakuniy nazorat, shuningdek talabalarning mustaqil ishlarini tashkil etishda faol o'rganish shakllaridan foydalanishga imkon beradi.

“Tashkiliy xulq” fanini o‘zlashtirish natijasida talaba:

- tashkilotning rivojlanish tamoyillari va faoliyat shakllari;
- tashkilotdagi asosiy biznes jarayonlari;
- xodimlarning xatti-harakatlarini boshqarish asoslari (tashkilotdagi individual xatti-harakatlar nazariyalari;
- mehnat faoliyatini rag'batlantirish va rag'batlantirishning nazariy asoslari, mazmuni va usullari (shu jumladan ish haqi);
- ishbilarmonlik munosabatlarining axloqiy me'yorlari, biznes aloqasi asoslari, biznesni tashkil etish tamoyillari va usullari kommunikatsiyalar;
- tashkiliy madaniyatni boshqarishning mohiyati va usullari; tashkilotdagi nizolar va stresslarni bartaraf etishning sabablari va usullari;
- intizomiy munosabatlarni boshqarishni *biladi*.
- tashkilotning tashqi va ichki muhitini tahlil qilish, uning asosiy elementlarini aniqlash va ularning tashkilot va uning xodimlariga ta'sirini baholash;

- xodimlarni boshqarishda boshqaruv vazifalarini hal qilish uchun jamoaviy hamkorlikni tashkil etish;

- tashkilotdagi axloqiy-psixologik iqlim muammolarini tashxislash va ularni hal qilishga qaratilgan boshqaruv yechimlarini ishlab chiqish;

- tashkilotdagi nizolarni diagnostika qilish va ularning oldini olish va hal qilish choralarini ishlab chiqish, shu jumladan zamonaviy aloqa vositalaridan foydalanish;

- xodimlarni boshqarish masalalari bo'yicha tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirish dasturlarini ishlab chiqishda ishtirok etish va ularning samaradorligini baholash imkoniyatiga ega bo'ladi *imkoniyatiga ega bo'ladi*.

- xodimlarning xulq-atvorini boshqarishning zamonaviy texnologiyalari (mehnat faoliyatini rag'batlantirish va rag'batlantirishni boshqarish;

- tashkilotda ma'naviy-psixologik muhitni shakllantirish va qo'llab-quvvatlash;

- ishbiarmonlik munosabatlarining axloqiy darajasini va ishbiarmonlik aloqalari samaradorligini oshirishni boshqarish;

- tashkiliy madaniyatni boshqarish);

- ziddiyatlar va stresslarni boshqarish;

- intizomiy munosabatlarni boshqarish *ko'nikmalariga ega bo'ladi*.

Ushbu darslikni tayyorlashda maxalliy va xorijiy olimlarning asarlaridan keng foydalanildi.

Albatta, darslik xato va kamchiliklardan holi emas. Muallif darslikni takomillashtirish yuzasidan taklif va xulosalarni bajonidil qabul qiladi.

Reja

- 1.1. Tashkiliy xulq-atvorning kontseptsiyasi va tadqiqot usullari.
- 1.2. Tashkiliy xulq-atvorning shakllanish tarixi va rivojlanish yo'nalishlari.
- 1.3. Tashkilot tushunchasi va turlari.
- 1.4. Tashkilot faoliyati samaradorligi

1.1. Tashkiliy xulq-atvorning kontseptsiyasi va tadqiqot usullari

Tashkiliy xulq-atvor - bu ko'plab fanlarning kesishmasida paydo bo'lgan bilim sohasi: sotsiologiya, psixologiya, tashkilot nazariyasi, xodimlarni boshqarish, mehnatni ilmiy tashkil etish. Ularning kombinatsiyasi tashkilotning xatti-harakati tashkilotning barcha darajalarida inson faoliyatini o'rganishni o'z ichiga olishi va boshqaruvga xulq-atvor yondashuvini ifodalashi bilan izohlanadi.

"Tashkiliy xatti-harakatlar" atamasi tashkilotdagi odamlar va guruhlarining va tashqi muhitdagi tashkilotning o'zini tutishini anglatadi. Fan sifatida tashkiliy xulq-atvor ikkita komponentni o'z ichiga oladi:

➤ tashkilot ichidagi odamlar va guruhlarga va tashqi muhit sub'ektlariga nisbatan o'zini namoyon qiladigan tashkilotlarning xatti-harakati;

➤ ushbu tashkilotlardagi odamlarning bir-biriga va umuman tashkilotga nisbatan namoyon bo'ladigan xatti-harakatlari.

Tashkilotlarning tashqi muhitidagi zamonaviy o'zgarishlar, uning noaniqlik darajasining ortishi, biznesning xalqarolashuvi va globallasuvi, ilmiy-texnikaviy taraqqiyot va innovatsiyalarning rolining ortishi, tashkilotdagi inson resurslarining o'rni va rolining o'zgarishiga olib keldi. (1-jadval)

Yangi boshqaruv paradigmasining asosiy qoidalari quyidagilardan iborat:

➤ tashkilot - bu ichki va tashqi muhit omillari birligida ko'rib chiqiladigan ochiq tizim;

➤ hajmiga emas, balki mahsulot va xizmatlar sifatiga, ehtiyojlarni qondirishga e'tibor qaratish;

➤ boshqaruvga vaziyatli yondashuv, tashkilotning mavjud sharoitlariga moslashishni ta'minlaydigan reaksiyalarning tezligi va adekvatligi muhimligini tan olish;

➤ tashkilotning qo'shimcha qiymati va samaradorligining asosiy manbalari bilim, ko'nikma, qobiliyat va o'z salohiyatini ro'yobga chiqarish uchun sharoitlarga ega bo'lgan odamlardir;

➤ mustaqil ta'lim tashkilotlarini yaratish;

➤ tashkiliy madaniyat va innovatsiyalar rolini oshirishga, xodimlarni rag'batlantirishga va yangi rahbarlik uslubiga yo'naltirilgan boshqaruv tizimi.

1-jadval

Kompaniyani boshqarish paradigmasidagi o'zgarishlar¹

Boshqaruv paradigmasining asosiy xususiyatlari	20-asr paradigmasi	21-asr paradigmasi
Biznes maqsadi	Tez maksimal foyda olish, aktsiyalarning bozor qiymatini oshirish	Muayyan iste'molchining ehtiyojlarini qondirish; birinchi o'ringa ko'tarilish mijozlar, aktsiyadorlar va xodimlarning manfaatlarini
Kompaniyaning raqobatbardoshligini ta'minlovchi bosh strateg	Yuqori boshqaruv	O'rta va quyi darajadagi boshqaruv ham raqobatbardoshlik uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi kompaniyalar
Faoliyatni tashkil etishning asosiy printsiplari	Firmalar oqilona tashkil etish va funktsional ixtisoslashuvga asoslanadi, faol mijozlar ehtiyojlariga javob berish	Firmalar bilim va ma'lumotlarga asoslanadi, mijozlar va xodimlarning talablariga faol javob beradi
Kompaniya xodimlari	Boshqaruv funksionerlar	Boshqaruv mavzusi: kompaniyaning asosiy vakolatlarining tashuvchisi bo'lgan " kompetitsiyalar "
Menejrlarning motivatsiyasi	Muvaffaqiyatning o'rtacha darajasiga erishish bilan cheklangan aniq maqsad	Doimiy sharoitlarda uning uzoq muddatli omon qolishini ta'minlaydigan kompaniya maqsadlari haqida xodimlarning umumiy qarashlari o'zgarishlar va giperraqobat
Raqobatga yondashuv	Kompaniyaning tashqi muhitga nisbatan joylashishiga, uning strategik holatiga asoslangan tarkibiy yondashuv. raqobatchilar	Kompaniyaning asosiy vakolatlarini aniqlash va rivojlantirishga asoslangan resurs yondashuvi
O'zgarishga reaksiya muhit	Reaktiv	Faol foydalanish nafaqat unga moslashish, balki tashqi muhitni o'zgartirish uchun kompaniyaning ichki salohiyati

¹Akmaeva R. Yangi boshqaruv paradigmasini qabul qilish asosida tashkiliy boshqaruv // Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti muammolari. 2006 yil. 11-son. P.101.

Etakchilik uslubi	Demokratiya elementlari bilan avtoritar	o'z qobiliyatlarini ochishga yordam berishga, ular atrofida shakllantirishga qaratilgan hamfikrlar jamoalari
Innovatsion harakat	Raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun asos sifatida "yuqoridan pastga", innovatsiyalarni joriy etish kompaniyalar	Doimiy yangilik, ichki tadbirkorlik, qarshi harakat innovatsiyalar oqimi
Ma`lumot	Qattiq dozalangan	Printsipial boshqaruv "Ochiq kitob"
Korporativ strategiya va biznes strategiyalari o'rtasidagi munosabatlar birliklar	Korporativ strategiya odatda biznes strategiyasidan ustun turadi birliklar	Biznes birligi strategiyasi korporativ strategiyaning asosidir

Tashkilotga ishlash uchun kelgan shaxs o'z xatti-harakatlarida bir qator cheklovlarni o'z zimmasiga oladi. Ular mavjud tashkiliy madaniyat, qadriyatlar, me'yorlar, xatti-harakatlar qoidalari, tashkilot o'z oldiga qo'ygan missiyasi va maqsadlari bilan belgilanadi.

Agar o'tgan asrning 70-90-yillarida ish beruvchi xodimga sodiqlik va ko'rsatmalarga rioya qilishga tayyorligi, moddiy mukofot, ish bilan ta'minlash, martaba o'sishi, rivojlanishi evaziga kafolatlangan bo'lsa, bugungi kunda xodimning bilimi, ijodkorligi, tashabbuskorligi va mas'uliyati yuqori darajaga ko'tariladi. ish beruvchi uchun intizom va sadoqatdan ko'ra muhimroqdir. Xodimdan birinchi navbatda o'z ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarishi kutiladi, ish beruvchi esa ijodkorlik uchun barcha sharoitlarni ta'minlashi shart.

Bu holat mutaxassislarni o'zgaruvchan sharoitlarda ishlashga tayyorlashda RaI o'qitishning zamonaviy yondashuvlarini ishlab chiqishni dolzarb qiladi. RaIning tashkilotlarni boshqarishda amaliy qo'llanilishiga yo'naltirilganligi rivojlanadi. Bu tashkilotga o'z maqsadlariga maksimal samaradorlik bilan erishish imkonini beradigan odamlarni boshqarishning aniq va mavjud usullarini ishlab chiqishni anglatadi.

Odamlar tashkilotning asosiy resursi ekanligini anglash tashkiliy xulqning insonparvarlik yo'nalishiga, uning ijtimoiy yo'nalishiga olib keladi. Tashkilotning xatti-harakatlari xodimlar, iste'molchilar, etkazib beruvchilar, investorlar, tabiiy muhit va umuman jamiyat oldidagi ijtimoiy mas'uliyatni kuchaytirmoqda.

Tashkiliy xulq-atvor - bu belgilangan maqsadlarga erishish va uzoq muddatda omon qolish uchun shaxslar, guruhlar va umuman tashkilotning samarali xatti-harakatlarini o'rganish va shakllantirish.

Tashkiliy xulq ko'p qirrali fandır, chunki u boshqa fanlarning nazariyalari, tamoyillari, usullaridan foydalanadi: tashkilot nazariyalari, psixologiya,

menejment, xodimlarni boshqarish, mehnat sotsiologiyasi va boshqalar. Tashkiliy xulq asosiy e'tiborni guruh ichidagi shaxsga, uning his-tuyg'ulariga, his-tuyg'ulariga, qabul qilish qobiliyatiga qaratadi. yangi narsalarga, atrof-muhitga moslashish usullari, xatti-harakatlar.

Shunday qilib, tashkiliy xatti-harakatlar ²:

- ko'p qirrali ;
- tashkilotdagi shaxsga qaratilgan;
- natijaga qaratilgan;
- tashqi muhit ta'sirini hisobga oladi.

Tashkiliy xulq predmeti - bu raqobat muhitida samarali boshqaruv usullarini ishlab chiqish va ulardan foydalanish bilan bog'liq yuzaga keladigan barcha darajadagi boshqaruv tizimidagi munosabatlar.

Quyidagi munosabatlar turlari ko'rib chiqiladi:

- hamkorlik;
- hokimiyat va boshqaruv;
- mulk;
- norasmiy.

Tashkiliy xulqni o'rganishning maqsadi xodimlarning xatti-harakatlarini tushuntirish va xodimlarning va umuman tashkilotning samaradorligini oshirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqishdir. Ushbu maqsadni to'rtta maqsad shaklida belgilash mumkin ³:

1) ish jarayonida yuzaga keladigan turli vaziyatlarda odamlarning xatti-harakatlarini *tavsiflash* ;

2) muayyan sharoitlarda shaxslarning harakatlari sabablarini *tushuntirish* ;

3) *bashorat qilish* xodimning kelajakdagi *xatti-harakati* ;

boshqaruv ko'nikmalarini egallashdir mehnat jarayonida odamlarning *xulq-atvori va ularni takomillashtirish*.

Tashkiliy xulqni tadqiqot usullari :

➤ *so'rovlar* - intervyular, suhbatlar, anketalar, testlar. Ular ishdan qoniqish darajasini, jamoadagi iqlimni va tashkilotdagi holatini o'lchaydilar;

➤ *qat'iy ma'lumotlarni to'plash* - xodimlar va guruhlar faoliyatini tartibga soluvchi hujjatlarni o'rganish (tashkilot ustavi, shartnomalar, lavozim yo'riqnomalari, bo'limlar to'g'risidagi nizom, korporativ axloq kodeksi);

➤ *kuzatishlar* - odamlar o'rtasidagi munosabatlarni, ish joyining holatini, mehnat unumdorligi va intensivligi darajasini, xodimning tashqi ko'rinishini, muloqot tilini va boshqalarni o'rganish;

➤ *sotsiometriya* - guruhdagi shaxslararo munosabatlarni psixologik o'rganish usuli, bu guruh a'zolarining o'zaro munosabatlari, rollari va maqomlarini aniqlash, shu jumladan norasmiy etakchilarni aniqlash, psixologik moslik, etakchiga munosabatni aniqlash, etakchilik uslubini aniqlash;

➤ *eksperiment* - laboratoriya yoki tabiiy tajribalar o'tkazish;

²Tashkiliy xatti-harakatlar: Universitetlar uchun darslik / Ed. GR. Latfullina, O.N. Momaqaldiraq. – Sankt-Peterburg: Pyotr, 2006. S. 16.

³Nyustrom J.V., Devis K. Tashkiliy xatti-harakatlar. - Sankt-Peterburg: "Peter" nashriyoti, 2000. 15-bet.

- *modellash* - ta'lim dasturining maqsadlariga erishish uchun tashkilot va uning elementlarining nazariy modellaridan foydalanish;
- *foydalanish Internet* .
- Tashkiliy xulqning vositalari quyidagilardir:*
 - xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlari;
 - guruhlarni shakllantirish, ulardagi rollarni taqsimlash va samarali etakchilikni amalga oshirish usullari;
 - aloqa jarayonining modellari, tashkiliy tuzilmani shakllantirish va nizolarni hal qilish;
 - strategik rivojlanish stsenariylarini yaratish va tashkilotdagi o'zgarishlarga qarshilikni kamaytirish usullari.

1.2. Tashkiliy xulq-atvorning shakllanish tarixi va rivojlanish yo'nalishlari

Tashkiliy xulq-atvorning shakllanish tarixi klassik boshqaruv maktabi va insoniy munosabatlar maktabidan boshlanadi. Klassik maktab ikki yo'nalishga ega edi: F. Teylor asos solgan **ilmiy boshqaruv maktabi** va Anri Fayol boshchiligidagi **ma'muriy boshqaruv maktabi** . Ilmiy boshqaruv alohida ishchilar tomonidan mehnat unumdorligini oshirish muammolari bilan shug'ullangan. Ma'muriy boshqaruv butun tashkilotni bir butun sifatida boshqarishga qaratilgan.

F.Teylor mehnatni, ishlab chiqarishni va boshqaruvni tashkil etishni ratsionalizatsiya qilish uchun qat'iy tamoyillar tizimini taklif qildi. Ushbu tizimning tarkibiy qismlari xarajatlarni hisoblashning matematik usuli, mehnatga haq to'lashning differentsial tizimi, vaqt (vaqt va harakatni o'rganish usuli), mehnatni taqsimlash va ratsionalizatsiya qilish texnikasi, ko'rsatmalar kartalari va boshqalar edi.

U korxonada boshqaruvining asosiy vazifasi har bir ish bilan band bo'lgan ishchi uchun maksimal farovonlik bilan birgalikda tadbirkor uchun maksimal foydani ta'minlash deb hisobladi. F.Teylor ikkalasining haqiqiy manfaatlari bir-biriga qarama-qarshi emas, balki bir-biriga mos kelishini ta'kidlagan. Birining farovonligi uzoq muddatda boshqasining farovonligisiz mavjud bo'lolmaydi.

F. Teylorning menejment faniga qo'shgan asosiy hissasi quyidagilardan iborat:

1. U mehnat jarayonini, uning alohida operatsiyalari va ishlarini chuqur o'rganishga asos soldi.
2. Muayyan operatsiyalar uchun kadrlarni tanlash va tayyorlash muhimligini ta'kidladi.
3. Bajarilgan ish uchun adolatli haq to'lash muhimligini isbotladi.

Teylorning asosiy g'oyasi shundan iborat ediki, menejment ma'lum ilmiy tamoyillarga asoslangan, maxsus ishlab chiqilgan usul va chora-tadbirlar bilan amalga oshiriladigan tizimga aylanishi kerak, ya'ni nafaqat ishlab chiqarish texnikasini, balki mehnatni, uni tashkil etishni ham loyihalash, normallashtirish va standartlashtirish kerak. boshqaruv.

Uning nazariyasining zaif tomonlari:

1. F.Teylor xodimda faqat oddiy amallar va funktsiyalarni bajaruvchini, maqsadga erishish vositasini ko'rdi.

2. U mehnatning ijtimoiy sharoitini va ishchilarning moddiy ehtiyojlaridan tashqari yuqori ehtiyojlarini hisobga olmadi.

3. Odamlar o'rtasidagi kelishmovchilik, qarama-qarshilik va nizolarni tan olmadi.

4. U ishchilarga nodon, o'qimagan odam sifatida munosabatda bo'lishga moyil bo'lib, ularning g'oya va takliflarini e'tiborsiz qoldirdi.

20-yillardan boshlab tashkilotning umumiy tamoyillari va umuman korxonani boshqarishga yondashuvlar ishlab chiqila boshlandi. A.Fayol klassik maktabda bu oqimning asoschisi hisoblanadi. U boshqaruvning umumiy tamoyillarini ishlab chiqdi. Uning ta'kidlashicha, boshqaruv korxonani o'z maqsadi sari yetaklash, barcha mavjud resurslardan maksimal imkoniyatlarni ishga solish demakdir.

Uning fikricha, ma'muriyat boshqaruvning ajralmas qismi bo'lib, u korxonaning kengroq faoliyatini qamrab oladi va quyidagi funktsiyalarni o'z ichiga oladi:

1) *texnik* (ishlab chiqarish, tayyorlash va qayta ishlash);

2) *tijorat* (sotib olish, sotish va almashtirish);

3) *moliyaviy* (mablag'larni jalb qilish va ularni tasarruf etish);

4) *sug'urta* (mulk va shaxslarni sug'urtalash va himoya qilish);

5) *buxgalteriya hisobi* (buxgalteriya hisobi, xarajat, buxgalteriya hisobi, statistika va boshqalar);

6) *ma'muriy*.

Ma'muriy funktsiyani tahlil qilib, A.Fayol uning beshta elementini ajratib ko'rsatadi: oldindan ko'rish, tashkil etish, boshqarish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish. Bu menejmentni o'zaro bog'liq funktsiyalardan iborat yagona universal jarayon sifatida ko'rsatishga birinchi urinish edi. Fayolning fikricha, muvaffaqiyatli menejerlar boshqaruvning ushbu asosiy funktsiyalarini bilishlari kerak, ularni amalga oshirish uchun ma'lum boshqaruv tamoyillari qo'llanilishi kerak.

A.Fayol boshqaruvning 14 tamoyilini ishlab chiqdi, u universal, har qanday ma'muriy faoliyatga taalluqli deb hisobladi. Biroq, amalda bu tamoyillarni qo'llash moslashuvchan bo'lishi va boshqaruvni amalga oshiruvchi vaziyatga bog'liq bo'lishi kerak.

tashkilotda yetakchilik va hokimiyat tuzilishi muammosini o'rganishga qaratgan. Turli tashkilotlarni tahlil qilib, Veber rahbarga ega bo'lgan hokimiyatning tabiatiga qarab uchta asosiy turni aniqlaydi: xarizmatik, an'anaviy, ideal (yoki byurokratik).

Xarizmatik turi rahbarning o'ziga xos shaxsiy fazilatlariga ega bo'lganda paydo bo'ladi.

An'anaviy turi irsiy shaklga xos bo'lib, bu erda hokimiyat va rahbarlik lavozimlari meros qilib olinadi. An'anaviylik g'oyasi o'sha kompaniyalarning madaniyatida ham o'zini namoyon qiladi, bu erda "biz har doim shunday

qilganmiz" munosabati yangi kelganlar tomonidan tanqid qilish uchun bahona bo'ladi. Tashkilotning bu turi xarizmatik tipdan kelib chiqishi mumkin, bunda rahbarning tabiiy almashinuvi mavjud bo'lganda va tashkilot a'zolari an'anaviy ravishda oldingi rahbarni almashtirgan rahbarga bo'ysunadilar.

Ideal (byurokratik) tip boshqaruvchiga tashkilotda yetakchi bo'lish imkoniyatini beruvchi maxsus hokimiyat taqsimotiga asoslanadi. Ushbu modeldagi kuch insonning pozitsiyasida to'plangan, lekin o'zida emas.

Veber uchinchi turdagi tashkilotning xususiyatlarini alohida batafsil ishlab chiqdi. Uning ta'kidlashicha, menejning etakchiligi quyidagilar bilan ta'minlanadi:

➤ tashkilotning barcha faoliyati eng oddiy elementar operatsiyalarga bo'linadi, ularni amalga oshirish rasmiy ravishda alohida bo'linmalarga yuklanadi;

➤ Har bir menejerga rasmiy ravishda berilgan vakolat va vakolatlar beriladi, ular faqat tashkilot ichida ishlaydi. Tashkilotni qurishda ierarxiya tamoyili aniq namoyon bo'lishi kerak;

➤ xodimlarning individual xususiyatlarining tashkilot faoliyatiga ta'sirini bartaraf etish uchun tashkilotning har bir a'zosining ish tartibi va mas'uliyatini belgilaydigan aniq qoidalar, ko'rsatmalar va standartlar ishlab chiqiladi;

➤ har qanday rahbar zarur "ijtimoiy masofa"ni saqlashi, o'z mijozlari va qo'l ostidagilarga nisbatan xolis bo'lishi kerak, bu esa barcha shaxslarga teng adolatli munosabatda bo'lishiga yordam beradi;

➤ Tashkilot o'z a'zolarining faoliyatini rag'batlantirishni ta'minlaydigan ma'lum bir kadrlar siyosatiga ega bo'lishi kerak. Tashkilotning har bir a'zosi o'z malakasiga muvofiq lavozimni egallashi va o'zboshimchalik bilan ishdan bo'shatish ehtimolidan himoyalangan bo'lishi kerak. Xodimlarni rag'batlantirish tizimi ishning davomiyligi, faoliyatning muvaffaqiyati yoki ikkala omilni hisobga olgan holda tuzilishi mumkin.

Veberning ideal tashkilotining xususiyatlari tashkilotning ma'lum parametrlariga e'tibor qaratish, uning faoliyatini rasmiylashtirish yo'nalishlarini aniqlash va byurokratiya deb ataladigan shaxssiz va oqilona xatti-harakatlarga asoslangan boshqaruv tizimini taqdim etishga imkon berdi. Veber byurokratiya qanday sharoitda faoliyat yuritishidan qat'iy nazar samarali yetakchilik uchun asos ekanligiga shubha qilmagan. "Aniqlik, tezkorlik, noaniqlikning yo'qligi, aniq hisob-kitoblar, uzluksizlik, ehtiyotkorlik, birlik, qat'iy bo'ysunish, tashkilot a'zolari o'rtasidagi ishqalanishni kamaytirish va mehnat va materiallarni qisqartirish - bularning barchasi sof byurokratik tashkilotda mukammallikka erishiladi va ayniqsa. buyruqlar birligi qat'iy amalga oshiriladigan shaklda »⁴

Shunday qilib, klassik maktab vakillari ilmiy standartlarga asoslangan majburiy mehnat tizimi tamoyillari, tavsiyalari va qoidalarini ishlab chiqdilar. Ushbu tizim individual ishchilarning ta'sirini yo'q qiladi. Insonning ishlab chiqarishdagi o'rnini bunday mexanik talqin qilish tadbirkorlar va ishchilar o'rtasida manfaatlar birligiga olib kelolmaydi. Bir kompaniya prezidenti

⁴Kennedi K. Menejment guru: Biznes elitasida "Kim kim". M.: AST, 2006. B. 272.

ta'kidlaganidek: "Har bir insonning tanasi, aqli va ruhi bor. Bu qismlarning har biri, ayniqsa ruh, maksimal mahsuldorlikka erishish uchun ishlatilishi kerak." Boshqa maktab vakillari - insoniy munosabatlar - bu maqsadga erishishga intilishdi.

Inson munosabatlari nazariyasi diqqatni odamlarga qaratadi. U odamlarning ehtiyojlarini qondirish uchun turli vaziyatlarga qanday munosabatda bo'lishlari va qanday munosabatda bo'lishlari haqida bilim beradi. Maktab tashkilot modellarini qurgan klassikdan farqli o'laroq, inson xatti-harakatlarining modellarini yaratishga harakat qilmoqda. Klassikalar inson muammolariga uning hissiy holatiga, his-tuyg'ulariga, his-tuyg'ulariga, his-tuyg'ulariga e'tibor bermasdan, fiziologik va mexanik jihatdan yondashgan. Ya'ni, bu unumdorlikka ta'sir qiluvchi bir xil darajada muhim omil.

Yangi maktabda odamlar endi faqat tashkilot maqsadlariga erishish vositasi sifatida qaralmaydi, ular ushbu maqsadlarga o'z munosabatiga ega bo'lib, ularga erishish jarayoniga ta'sir qiladi.

Menejment nazariyasining yangi yo'nalishi asoschilari Elton Mayo va Meri Parker Follettdir. Agar F.Teylor menejerlarga mehnat unumdorligini oshirishni va'da qilgan bo'lsa, E. Mayo qo'l ostidagilarning obro'-e'tibori va sadoqati oshishiga va'da berdi.

Insoniy munosabatlar nazariyasi Xotorndagi Western Electric zavodlarida 12 yil davom etgan (1927 - 1939) ishchilar guruhlar bilan o'tkazilgan tajribalar natijalarini umumlashtirish asosida paydo bo'ldi.

Hawthorne tajribalaridan xulosalar :

- ijtimoiy xulq-atvor normalarining mehnat unumdorligiga ta'siri aniqlandi;
- tashkilot a'zolarining xatti-harakatlarida ijtimoiy rag'batlantirishning muhim roli aniqlandi, ba'zi hollarda iqtisodiy rag'batlarning ta'sirini blokirovka qiladi;
- guruh xulq-atvor omillarining shaxsiy omillardan ustunligi aniqlandi;
- Guruh faoliyatida norasmiy etakchilikning ahamiyati ko'rsatilgan.

E.Mayo ishchilarning mehnat unumdorligi nafaqat mehnat sharoitlari, moddiy rag'batlantirish va boshqaruv harakatlariga, balki ishchilar o'rtasidagi ijtimoiy-psixologik iqlimga ham bog'liq degan xulosaga keldi. Ushbu maktabning asosiy tavsiyalari kichik norasmiy guruhlardagi munosabatlarning rolini aniqlash va guruhning psixologik va ijtimoiy xususiyatlaridan foydalanish, ishdan qoniqishni oshirish uchun shaxslararo munosabatlarni o'rnatishdan iborat.

E.Mayo tadqiqotining asosiy g'oyasi shundan iboratki, xodimlarning ehtiyojlarini qondirish orqali o'z maqsadlariga erishadigan tashkilot yaratish mumkin.

Bu maktab vakillari klassik maktabning bir qancha tezislarini shubha ostiga oldilar. Masalan, mehnat mazmunining qashshoqlashuviga olib kelgan maksimal mehnat taqsimoti, shuningdek, ierarxiya orqali muvofiqlashtirish. Ular hokimiyatni faqat yuqoridan pastga yo'naltirish samarali emas deb hisoblashgan. Shu munosabat bilan komissiyalar orqali muvofiqlashtirish taklif etildi, bu esa g'oyalarni yanada samarali muloqot qilish va tushunish, tashkilotning umumiy

siyosatini yaxshiroq idrok etish va uni yanada samarali amalga oshirishni ta'minlaydi.

Ular mas'uliyatni topshirish tamoyiliga yangicha yondashdilar. Biz buni ikki tomonlama jarayon deb hisobladik. Tashkilotning quyi bo'g'inlari boshqaruv va faoliyatni muvofiqlashtirish funktsiyalarini yuqoriga, yuqori bo'g'inlar esa o'zlarining ishlab chiqarish funktsiyalari doirasida qarorlar qabul qilish huquqini pastga topshiradilar. Delegatsiyaning samaradorligi butunlay sizning qo'l ostidagilaringizning imkoniyatlaridan jamoa sifatida foydalanish qobiliyati bilan belgilanadi.

M. Follett ta'kidladiki, boshqaruv xodimlari va ishchilar bir-biriga sherik sifatida, bir jamoaning ikki qismi sifatida munosabatda bo'lishlari kerak. Bu biznesning professionallik, ishtirok etish, ijodkorlik va insonparvarlik kabi narsalarni qadrlashini kuchaytirdi. Folletning gumanistik g'oyalari motivatsiya, etakchilik, o'zaro ta'sir, aloqa, kuch va hokimiyat muammolarini zamonaviy talqin qilishga katta ta'sir ko'rsatdi.

Insoniy munosabatlar tushunchasi **xulq-atvor fanlari maktabi tomonidan yanada rivojlantirildi**. Uning vakillari Avraam Maslou, Kris Argiris, Duglas MakGregor, Frederik Gertsberg edi. Ushbu maktabning maqsadi tashkilotning asosiy resurslari bo'lgan inson resurslarining samaradorligini oshirish orqali tashkilotning samaradorligini oshirish edi. Maktabda har bir xodimning o'z qobiliyati va salohiyatini o'rganish va to'liq ro'yobga chiqarish uchun shart-sharoit yaratishga alohida e'tibor qaratilgan. Shuning uchun bo'ysunuvchilar bilan hamkorlikni rivojlantirish kerak. Uni o'rnatish uchun D. McGregorning X nazariyasi va Y nazariyasini bilish foydali bo'ladi, unda u boshqaruvni tashkil qilishning ikkita asosiy yondashuvini taqdim etdi.

Y nazariyasida munosabatlarning tabiati, tashkilotga, uning maqsadlariga sodiqlikning paydo bo'lishiga yordam beradigan muhitni yaratishga katta e'tibor beriladi, bu esa ularga erishishda tashabbuskorlik, zukkolik va mustaqillikni maksimal darajada namoyon qilish imkoniyatini beradi; Shu sababli, asosiy e'tibor tashqi nazoratga emas, balki o'zini o'zi boshqarishga qaratilgan bo'lib, bu xodim kompaniyaning maqsadlarini o'ziniki deb qabul qilganda yuzaga keladi.

MakGregorning fikricha, tashkilot X nazariyasini qo'llashdan Y nazariyasiga o'tgan sari, tashkilot tuzilmasi kuchli o'zgarishlarga duchor bo'lishi, kuch va mas'uliyat birinchi navbatda boshqaruvning eng yuqori pog'onasida to'plangan qattiq ierarxik tuzilmadan tobora ortib borishi kerak.

Inson munosabatlari va xulq-atvor fanlari maktablarining yutuqlari quyidagilardan iborat edi:

1) tashkilot a'zolarini maqsadlarga erishish vositasi sifatida emas, balki qobiliyatga boy odamlar sifatida ko'rish;

2) motivatsiya, muloqot, etakchilik, guruh dinamikasi kabi tashkiliy jarayonlarni tushunish va amaliy qo'llashni kengaytirdi;

3) har bir xodim o'z salohiyatiga mos ravishda ishlatilishi mumkin bo'lgan xatti-harakatlar modellarini yaratdi.

Menejmentning dastlabki maktablari - klassik va insoniy munosabatlarning umumiy kamchiliklari - tadqiqotning har tomonlama yo'qligi, tashkilotning

biron bir elementini o'rganish, boshqaruv muammolarini hal qilishning yagona yo'lini izlash. Ushbu kamchilik boshqaruv tafakkuri evolyutsiyasida yangi yo'nalish - **ijtimoiy tizimlar maktabi yoki** turli davrlarda nazariya va amaliyotda hukmronlik qilgan barcha boshqaruv maktablarining hissalarini yagona tizimga birlashtirgan tizimli yondashuvning paydo bo'lishiga sabab bo'ldi. butun. Tizimli yondashuv OPda asosiy metodologik yondashuv hisoblanadi.

Maktab 50-yillarning oxirida tashkil etilgan. Uning vakillari A. Chandler, G. Simon, D. March , P. Druker , Rossiyada esa V.G. Afanasyev, I.V. Blauberg , E.G. Yudin. Ular tashkilotni tizim sifatida, o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir qiluvchi elementlarning murakkab majmui sifatida, shaxsni esa elementlardan biri sifatida ko'rdilar. Bundan tashqari, maktab tashkilotning yanada murakkab tizimga - doimiy aloqada bo'lgan tashqi muhitga kiritilgan ochiq tizim ekanligini ta'kidlaydi. Tizim tashqi muhitdan ma'lum resurslarni oladi, ularni o'zgartiradi va tayyor mahsulotlarni tashqi dunyoga qaytaradi. Bundan tashqari, u entropiya va sinergiya bilan ajralib turadi.

Tizimli yondashuv boshqaruv faoliyatida tashkilot ichida va tashqarisida joylashgan va unga bevosita yoki bilvosita ta'sir ko'rsatadigan ko'plab omillarning ta'siri va o'zaro ta'sirini hisobga olish zarurligini ta'kidlaydi.

Tizimning elementlari o'zaro bog'liq yoki o'zaro ta'sirda bo'lishi kerak. Turli qismlarni "butun" ga birlashtirish mumkin, ammo bu qismlarning o'zaro ta'siri uchun maxsus mexanizm ta'minlanmaguncha, "butun" tizimni ifodalamaydi.

Ushbu yondashuvda tizimning asosiy qismlari quyidagilardir: shaxslar, rasmiy va norasmiy guruhlar, ularning munosabatlari, guruhlardagi statuslar va rollarning turlari. Tizimning qismlari rasmiy va norasmiy tuzilmalarni, aloqa kanallarini va qaror qabul qilish jarayonlarini o'z ichiga olgan tashkiliy shakllar bilan bog'langan. Shu munosabat bilan ijtimoiy tizimlar maktabi motivatsiya, muloqot, etakchilikning zamonaviy nazariyalarini ishlab chiqishda davom etdi va qarorlar qabul qilish, konfliktlar, moslashuvchan tashkiliy tuzilmalar va strategik boshqaruv nazariyalarini ishlab chiqa boshladi.

Tizimli yondashuvning *asosiy g'oyasi* tashkilotni ajralmas ochiq tizim sifatida ko'rib chiqishdir. Shaxs, guruh, jamoa, tashkilotni o'z ichiga olgan ochiq tizimlarning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- yaxlitlik, qo'shmaslik ;
- tuzilishi;
- tizim va atrof-muhitning o'zaro bog'liqligi;
- avtonomiya;
- moslashuvchanlik;
- ierarxiya;
- o'ziga xoslik;
- dinamizm;
- inertsiya.

60-yillarning oxirida menejmentga **vaziyatli yondashuv ishlab chiqila boshlandi** (P. Drucker , R. Tompson, P. Lawrence, L. Lorsh). Bu tizimlar

nazariyasining mantiqiy davomi bo'ldi. Situatsion yondashuv berilgan nazariyalarni rad etmaydi. U fanning aniq holatlar va sharoitlarga bevosita tatbiq etilishidan foydalanadi. Zamonaviy menejment muvaffaqiyatining kaliti bu menejment fanini bilish va kerakli ilmiy nazariyani u mo'ljallangan vaziyatda to'g'ri qo'llash qobiliyatidir. Vaziyat nuqtai nazaridan, boshqarishning "eng yaxshi usuli" yo'q. Ushbu yondashuv qaysi o'zgaruvchilar muhimligini va ular tashkilot faoliyatiga qanday ta'sir qilishini aniqlashga harakat qiladi. OPga situatsion yondashuv *turli vaziyatlarda samaradorlikka erishish uchun o'ziga xos xulq-atvor namunalarini talab qilishiga* asoslanadi .

Vaziyatli yondashuvning afzalligi shundaki, u tashkilotda mavjud bo'lgan shart-sharoitlarni tahlil qilishni rag'batlantiradi, ularning xulosalari qabul qilingan qarorlar uchun asos bo'ladi, ya'ni bu kontseptsiya rahbariyatni xodimlarning xatti-harakatlariga oid universal taxminlardan voz kechishga undaydi. Vaziyatli yondashuvdan foydalanish keng ko'lamli ilmiy fanlarni hal qilishni, tizimli va tadqiqotga yo'naltirilganligini o'z ichiga oladi. Shunday qilib, u menejrlarning "arsenalida" mavjud bo'lgan tashkilotlardagi odamlarning xatti-harakatlari haqidagi barcha bilimlarni amaliy qo'llashga yordam beradi.

Vaziyatli yondashuv metodologiyasini 3 asosiy qismga bo'lish mumkin:

➤ menejer asosiy boshqaruv tushunchalari bilan tanish bo'lishi kerak; u boshqaruv jarayonini tushunishi kerak; individual va guruh xatti-harakatlari; tizimli tahlil; rejalashtirish va nazorat qilish usullari; qaror qabul qilishning miqdoriy usullari;

➤ boshqaruv kontseptsiyalarining har biri o'zining kuchli va zaif tomonlariga ega, ularni muayyan vaziyatga qo'llashda hisobga olish kerak, shuningdek, ushbu tushunchalarni qo'llashning mumkin bo'lgan oqibatlarini oldindan ko'rish kerak;

➤ menejer vaziyatni to'g'ri talqin qila olishi, muayyan vaziyatda qaysi omillar eng muhim ekanligini va qaysi o'zgaruvchilarga e'tibor bermaslik mumkinligini aniqlashi kerak.

Howelomning hisobotidan kelib chiqadi , ular 1959 yilda biznes maktablari talabalari va o'qituvchilari o'rtasida so'rovni o'z ichiga olgan tadqiqot natijalarini nashr etdilar. Ularning xulosalari shuni ko'rsatdiki, menejment va biznes psixologiyasi kabi fanlarni o'qitish menejrlarning ehtiyojlarini to'liq aks ettirmaydi.

Hozirgi vaqtda OP haqiqatan ham zamonaviy tashkilotlarni samarali boshqarish amaliyoti bilan bog'liq ilmiy bilimlarning o'ziga xos sohasiga aylandi.

Tashkilotlarning tashqi va ichki muhitida sodir bo'layotgan o'zgarishlar, yangi turdagi tashkilotlarning paydo bo'lishi, inson xatti-harakatlari haqidagi yangi bilimlar ta'lim dasturlarining yangi modellarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish zarurligini belgilaydi. Ularda sheriklik, guruhli hamkorlik, odamlarga halol munosabat va ishonch, boshqaruvni demokratlashtirish va qarorlar qabul qilish jarayoniga xodimlarni jalb qilish, o'z-o'zini nazorat qilish, mehnatni insonparvarlashtirish, ishbilarmonlik odob-axloq qoidalariga rioya qilish, yuqori ehtiyojlarni qondirishga e'tibor qaratish g'oyalari

mujassamlashgan. o'z-o'zini namoyon qilish, ish hayotining yuqori sifati va boshqalar.

2-jadvalda ko'rsatilganidek. "tashkiliy xulq rivojlanishining asosiy tendentsiyasi - ochiqroq, insonparvar tashkilotlarga o'tish, hokimiyatni kengroq taqsimlash, ko'proq ichki motivatsiya, odamlarga nisbatan ijobiy munosabat va xodimlarga g'amxo'rlik qilish va ehtiyojlar o'rtasidagi muvozanat. tashkilotning. Intizom tashqaridan yuklangan narsadan ko'ra ko'proq o'z-o'zini tarbiyalash masalasiga aylanadi.

Bizda keyingi taraqqiyotni kutish uchun barcha asoslar bor, lekin hozirda ikkita asosiy jihat alohida ahamiyatga ega:

1) Tashkiliy xulqdan foydalangan holda ko'plab ish beruvchilar mehnat hayotining yuqori sifatini yaratadilar;

2) Mehnat hayot sifatini yaxshilashning asosiy natijasi - bu yanada samarali ishchi kuchidir. Vaqt o'tishi bilan va tashkiliy xulqga qiziqish ortib borishi bilan odamlarni tashkil qilish uchun mukammal tizimlarni yaratishning murakkab mozaikasida ko'proq elementlar o'z o'rnini egallaydi.

2-jadval

Tashkiliy xulq-atvor tendentsiyalari⁵

Dan	Gacha
◆ Yopiq tizimlar	◆ Ochiq tizimlar
◆ Materialistik yo'nalish	◆ Gumanistik yo'nalish
◆ Markazlashtirilgan quvvat	◆ Quvvatni taqsimlash
◆ Tashqi motivatsiya	◆ Ichki motivatsiya
◆ Xodimlarning salbiy munosabati	◆ Odamlarning ijobiy munosabati
◆ Tashkilotning ehtiyojlariga e'tibor qarating	◆ Muvozanatli yo'nalish xodimlar va tashkilot ehtiyojlari
◆ Majburiy intizom	◆ O'z-o'zini tarbiyalash
◆ Rahbarning avtoritar roli	◆ Yo'l-yo'riq va qo'llab-quvvatlash jamoadagi rollar

1.3. Tashkilot tushunchasi va turlari

Tashkilot - bu umumiy maqsadga erishish uchun faoliyati ongli ravishda muvofiqlashtirilgan odamlarning nisbatan avtonom guruhi. Bu har bir ishtirokchining o'ziga xos, aniq belgilangan roli, vazifalari yoki majburiyatlari bajarilishi kerak bo'lgan jami (kooperativ) harakatlarning rejalashtirilgan tizimi. Ushbu mas'uliyatlar ishtirokchilar o'rtasida tashkilot o'z oldiga qo'ygan maqsadlarga erishish uchun taqsimlanadi, lekin ikkalasi ham ko'pincha bir-biriga mos keladigan bo'lsa ham, individual istaklarni qondirish uchun emas.

⁵ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014.

Tashkilot bir qator xususiyatlar bilan tavsiflanadi, ularning har biri u yoki bu darajada tashkilotning xatti-harakatlarini belgilaydi. Ulardan asosiylari:

- tashkilot mavjudligining ma'nosini, maqsadini, uni yaratish va bozorga kirish sabablarini ochib beradigan missiya va maqsadlar;

- resurslar to'plami va ularni himoya qilishning ma'lum bir usuli (to'siqlar va xavfsizlik xizmatlaridan tortib o'z mavjudligining qonuniyligini oqlash usullarigacha);

- tashkilot madaniyati - bu tashkilotda qabul qilingan, tashkilot a'zolari tomonidan umumiy bo'lgan va ularning xatti-harakatlarini o'z maqsadlariga erishishga yo'naltiradigan qadriyatlar, an'analar, me'yorlar va xulq-atvor namunalari to'plami;

- tashkiliy tuzilma - tashkilot ichidagi o'zaro ta'sir tizimi, butun tashkilotning ishlashi va rivojlanishini ta'minlaydigan barqaror o'zaro bog'langan elementlarning tartiblangan to'plami;

- Tashkilot tashqi muhitga o'rnatilgan ochiq tizim bo'lib, u bilan tashkilot doimiy almashinuv holatidadir. Kirishda u tashqi muhitdan resurslarni oladi, chiqishda esa yaratilgan mahsulotni tashqi muhitga beradi. Tashqi muhit tashkilot faoliyatini baholaydi va agar bu o'zaro ta'sir muvaffaqiyatli bo'lsa, tashkilot bozorda mavjud bo'lishni davom ettiradi, agar bo'lmasa, uning mavjudligi to'xtaydi;

- mavjud muammolar va rejalashtirilgan maqsadlarni hal qilish uchun tashkilotning salohiyatini shakllantiradigan va safarbar qiladigan boshqaruvga bo'lgan ehtiyoj;

- tashkilot muayyan chegaralarga ega bo'lib, ular faoliyat turlari, xodimlar soni, kapital, ishlab chiqarish maydoni, hudud, moddiy resurslar, vaqt (tashkilotning hayot aylanishi) va boshqalar bilan belgilanadi. Odatda ular ustav, ta'sis shartnomasi, nizom kabi hujjatlarda qayd etiladi va mustahkamlanadi.

Jadvalda 3-rasmda tashkilot va uning bo'linmalari ichidagi munosabatlarni o'rnatish xususiyatlariga asoslangan tashkilotlar tasnifi keltirilgan. Ijtimoiy tashkil etish uslubiga ko'ra rasmiy va norasmiy tashkilotlar farqlanadi.

3-jadval

Tashkilotlarning tasnifi⁶

Tasniflash asoslari	Tashkilot turi
Ijtimoiy tashkil etish usuli	Rasmiy Norasmiy
Mulkchilik turi	Davlat Shaxsiy Munitsipal
Foyda olishga munosabat	Tijorat Notijorat
Mijoz ehtiyojlarining tabiati	Kichik O'rtacha

⁶ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовскийисточник», 2014.

	Katta
Tashkilot ichidagi munosabatlarni shakllantirish	Korporativ Individualist Edokratik Ishtirokchi
Mavjud bo'lish tabiati	Haqiqiy Virtual

Rasmiy tashkilotlar muayyan maqsadlarga erishish uchun maxsus yaratilgan. Ular rasmiy ro'yxatga olingan bo'lib, o'z maqsadlariga erishish uchun o'rnatilgan munosabatlar tizimiga, ish tuzilishiga, rasmiy normalar va xulq-atvor qoidalariga ega. Ular mehnat taqsimoti va ixtisoslashuv, ratsionallik va shaxssizlik asosida faoliyat yuritadi.

Norasmiy tashkilotlar o'z-o'zidan paydo bo'ladi, ular rasmiy ro'yxatga olinmaydi, ularda odamlarning o'zaro hamdardlik va hamkorlik asosidagi o'zaro ta'siri natijasida vujudga keladigan shaxsiy va ijtimoiy munosabatlar majmui mavjud Misol uchun, nafaqaxo'rlar uchun sog'liqni saqlash guruhi.

Mulkchilik shakliga ko'ra *davlat, xususiy va kommunal tashkilotlar ajratiladi.*

Davlat tashkilotlarining asosiy egasi davlatdir. Masalan, N.G. Chernishevskiy nomidagi Saratov davlat universiteti.

Xususiy tashkilotlarning asosiy egalari jismoniy yoki yuridik shaxslardir. Masalan, xususiy bolalar bog'chasi, do'kon, sartaroshxona.

Munitsipal tashkilotlarda mulk mahalliy davlat hokimiyati organlari va mahalliy o'zini o'zi boshqarish organlariga tegishli. Masalan, maktab, hammom, kutubxona.

Foydaga bo'lgan munosabatiga qarab, *tijorat va notijorat tashkilotlari ajralib turadi.* Tijorat tashkilotining maqsadlaridan biri foyda olishdir. Notijorat tashkilotlar o'z faoliyatidan foyda olishga intilmaydi, lekin ular o'z maqsadlariga erishish bilan bir vaqtda tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishlari mumkin.

Mijozlarning ehtiyojlarining tabiatiga ko'ra *kichik, o'rta va yirik tashkilotlar ajratiladi.*

Kichik korxonalar ma'lum bir mijozning (jismoniy shaxs yoki tashkilot) individual ehtiyojlarini qondirish, cheklangan iste'mol mahsulotini ishlab chiqarish uchun individual va kichik ishlab chiqarishni amalga oshiradilar. Ushbu ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlari:

- individual buyurtmalar bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlarning keng assortimenti;
- universal jihozlardan foydalanish; yuqori malakali ishchilar;
- nisbatan uzoq ishlab chiqarish tsikli; markazlashmagan operatsion boshqaruv.

O'rta tashkilotlar seriyali ishlarni amalga oshiradilar. Yaxshi tasdiqlangan ishlab chiqarish texnologiyalari mahsulotlarni takrorlash imkonini beradi, lekin buni kichik partiyalarda qilish mumkin. So'nggi paytlarda ushbu turdagi ishlab chiqarish ustunlik qilmoqda. Ushbu turdagi ishlab chiqarish xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

- muayyan partiyalarda ishlab chiqarilgan mahsulotlarning doimiy assortimenti;

- yarim malakali ishchilardan foydalanish;

- mahsulot ishlab chiqarish uchun nisbatan qisqa ishlab chiqarish tsikli;

- ularga doimiy ravishda yuklangan bir nechta operatsiyalarni bajarish uchun ishlarning ixtisoslashuvi.

Yirik tashkilotlar shaxsiy ehtiyojni qondirish uchun yirik yoki ommaviy ishlab chiqarishni amalga oshiradilar. Ushbu turdagi ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlari:

- ishlab chiqarilgan mahsulotlarning cheklangan assortimenti; ishlarning ixtisoslashuvi, qoida tariqasida, doimiy ravishda tayinlangan bir yoki ikkita operatsiyani bajarish;

- standartlashtirilgan mahsulotlar ishlab chiqarish;

- mahsulotlar ishlab chiqarish tsiklining sezilarli darajada qisqarishi;

- standart texnologik va boshqaruv tartib-qoidalaridan foydalanish.

Tashkilot ichidagi munosabatlarning shakllanishiga qarab *korporativ, individualistik, edokratiya va ishtirokchi tashkilotlar* ajratiladi.

Korporativ tashkilotlar - bu qo'shma faoliyatni amalga oshirish uchun ijtimoiy va kasbiy mezonlarga ko'ra odamlarning birlashmasi. Ular quyidagilar bilan ajralib turadi:

- ishlab chiqarishning barqaror tabiati;

- aniq gorizont va vertikal mehnat taqsimoti; boshqaruv ierarxiyasi;

- faoliyatni standartlashtirish;

- shaxsiy qadriyatlardan tashkiliy qadriyatlarning ustunligi.

Individualistik tashkilotlar - bu shaxslarning ixtiyoriy birlashmasi. Bunday tashkilotlarning o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- ijrochilar mehnatini izolyatsiya qilish;

- moslashuvchan boshqaruv tuzilmalari;

- individual ijrochilarning ish yukining o'zgaruvchan tabiati;

- ishchilarning ixtisoslashuvini o'zgartirish.

Masalan, sug'urta tashkilotlari, tarmoq marketingi tashkilotlari.

Edxokratik tashkilotlar ijrochilarning bilim va malakasiga asoslanadi. Strukturani loyihalashda rasmiyatchiliklar minimallashtiriladi. Ushbu tashkilotlarda norasmiy va gorizont munosabatlar hukmronlik qiladi, bu murakkab muammolarni hal qilish uchun ijodiy hamkorlikni ta'minlaydi. Bunday tashkilotlarga venchur kapital firmalari, konsalting markazlari, mamlakatning yetakchi universitetlari qoshidagi ilmiy maktablar misol bo'la oladi.

Ishtirokchi tashkilotlar boshqaruvda ishchilarning ishtirokini o'z ichiga oladi. Ishtirokchilik boshqaruvi quyidagi sohalarida amalga oshirilishi mumkin:

- 1) xodimlar o'z faoliyatini qanday amalga oshirish (ish vaqti, uni amalga oshirish vositalarini tanlash) to'g'risida mustaqil ravishda qaror qabul qilish huquqiga ega;

- 2) ishchilar o'zlari bajaradigan ish bo'yicha qaror qabul qilishda ishtirok etadilar. Bunday holda, menejer nima va qanday qilish kerakligi haqida xodim

bilan maslahatlashadi , ya'ni xodim o'zi hal qilishi kerak bo'lgan maqsad va vazifalarni belgilashda ishtirok etadi;

3) xodimlarga joriy faoliyatni nazorat qilish huquqi beriladi, bajarilgan ishlarning sifati va miqdori va yakuniy natija uchun javobgarlik belgilanadi;

4) xodimlarning ratsionalizatorlik faoliyatida, ularning ishini va umuman tashkilot ishini yaxshilash bo'yicha takliflar kiritishda keng ishtirok etishi kutilmoqda;

5) xodimlarga ular birgalikda ishlashni xohlaydigan tashkilot a'zolaridan mehnat jamoalarini tuzish huquqi beriladi, ya'ni. guruhdagi hamkorlik bo'yicha qarorlar qabul qilish huquqi beriladi.

Amaliyotda ishtirokchi boshqaruvning ushbu sohalari odatda birgalikda qo'llaniladi, chunki ular bir-biri bilan chambarchas bog'liq va bir-birini to'ldiradi. Ishtirokchi boshqaruvning ayrim elementlari ko'plab tashkilotlarda juda muvaffaqiyatli qo'llaniladi. Bunga eng yaqqol misol yapon sifat doiralari.

Mavjudlik xususiyatiga ko'ra real va virtual tashkilotlar farqlanadi. Haqiqiy tashkilotlar haqiqiy jismoniy ma'noda mavjud, virtual tashkilotlar virtual makonda zamonaviy elektron telekommunikatsiyalardan foydalangan holda o'z faoliyatini amalga oshiradilar. Ular shuningdek, haqiqiy mahsulotlarni ishlab chiqaradilar, ammo bunday tashkilotda haqiqiy aloqa minimal darajada saqlanadi. Virtual tashkilot biron bir ishni bajarish yoki paydo bo'lgan ehtiyojni qondirish uchun yaratilgan. Agar ehtiyoj qondirilsa, u mavjud bo'lishni to'xtatadi.

Virtual tashkilotlar juda ko'p afzalliklarga ega, asosiysi raqobatbardoshlikdir. Hatto kichik virtual tashkilot ham autsorsingning ulkan resurs salohiyatidan foydalanishi mumkin. Bu tashkilotga hozirgi vaqtda zarur bo'lgan xizmatlarni (muhandislik echimlarini ishlab chiqish, uskunalarni o'rnatish va h.k.) olish imkonini beradi, shu bilan birga operatsion xarajatlarni kamaytiradi.

Virtual tashkilotlarning asosiy kamchiliklari:

○ tashkilotni zamonaviy aloqa vositalari (elektron pochta, telekonferensaloqa uchun qurilmalar) bilan jihozlash zarur;

○ boshqa xodimlar malakasi talab qilinadi;

○ menejerlarning ishlab chiqarish joylariga tez-tez xizmat safarlari;

○ kompaniya menejeri o'z sheriklarining shartnomalari, muzokaralari va elektron aloqalariga tayanishi kerak bo'lganda, to'g'ridan-to'g'ri nazoratning yo'qligi.

Xo'jalik tashkilotlarining ichki tipologiyasi mavjud bo'lib, u hokimiyatni tasdiqlash usullariga qarab, menejerlar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning to'rtta modelini o'z ichiga oladi ⁷:

○ **byurokratiya** (boshliq rolidagi menejer): ma'muriy ierarxiyaga asoslangan o'zaro ta'sir, mas'uliyatni qat'iy taqsimlash. Qarorlar menejerlar uchun, ijrosi bo'ysunuvchilar uchun, nazorat yaxshi yo'lga qo'yilgan, javobgarlik ijrochida, vertikal aloqalar rasmiy, shaxsiyatsiz , ishchan;

⁷Spivak V.K. Tashkiliy xatti-harakatlar. – M.: Eksmo, 2007. S. 117.

○ **paternalizm** (egasi, otasi rolidagi boshqaruvchi): aniq ierarxiya, egasining huquqlari inkor etilmaydi, qarorlar va nazorat uniki, ma'lumotlar to'liq emas, ishni tashkil etish juda moslashuvchan, o'zaro almashinish, jamoaviy javobgarlik mavjud. Tashkilotning birligiga egasining shaxsiy ta'siri tufayli erishiladi, munosabatlar shaxsiy xususiyatga ega bo'ladi, bo'ysunuvchilarning ish bilan bog'liq bo'lmagan muammolari egasining tashvishiga aylanadi;

○ **birodarlik** (birodarlik, rahbar rolidagi menejer): ierarxiya tekislanadi, kollegial qarorlar qabul qilish istagi, ongli ravishda amalga oshirishga e'tibor, mustaqillik va ishonch, moslashuvchanlik va o'zaro yordam, muvaffaqiyatsizlik - bu jamoaviy baxtsizlik, munosabatlar aniq norasmiy, u erda qo'l ostidagilarning muammolarini ish va ishlamaslik deb ajratmaslik;

○ **shiriklik** (menejer - muvofiqlashtiruvchi): ierarxiya aniq ifodalanmagan, qarorlar umumiy va do'stona muhokamalar asosida qabul qilinadi, bo'ysunuvchilar qarorlarning ma'nosini tushunadilar va ularni mustaqil ish jarayonida bajaradilar, har bir kishiga aniq vazifalar yuklanadi, lekin joriy nazorat yo'q, umumiy muvofiqlashtirish mavjud, ma'lum bir soha uchun javobgarlik - ma'lum bir ijrochi bo'yicha, munosabatlar shaxsiylashtiriladi, rasmiy-shartnomaviy asosga o'tkaziladi, rasmiydan tashqari aloqalarni o'rnatish kerak emas, shaxsiy ishlar bilan shug'ullanish, korxonaga alohida sadoqat talab etilmaydi, faqat o'z ishingizni yaxshi bajarishingiz kerak.

1.4. Tashkilot faoliyati samaradorligi

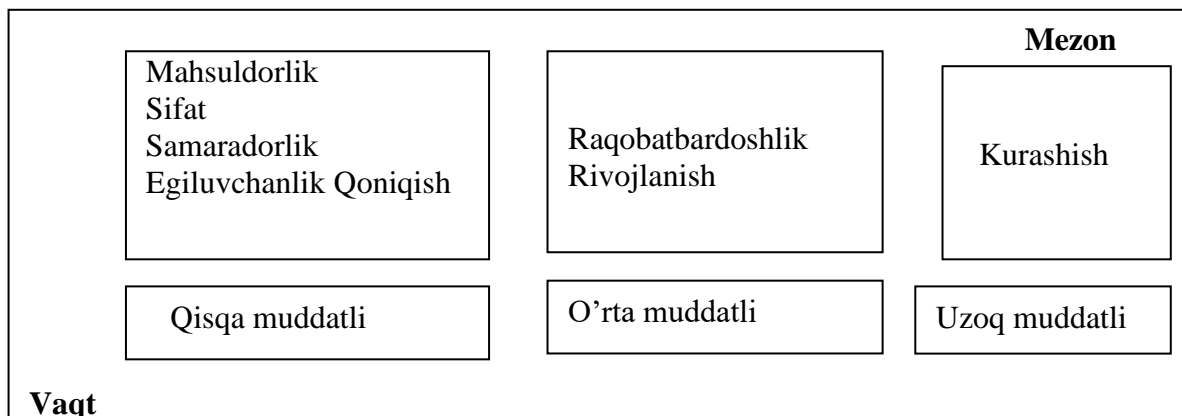
Tashkilotning xatti-harakati samarali bo'lishi kerak. Tashkiliy samaradorlikning yakuniy mezon tashkilotning tashqi muhitda o'z mavqegini saqlab qolish qobiliyatidir. Shu sababli, tashkilotning omon qolishi tashkilot samaradorligining uzoq muddatli o'lchovidir. Omon qolish tashkilotning atrof-muhitga moslashishi yoki tashkilot faoliyatining o'ziga xos muhitini o'zgartirish orqali erishiladi.

Menejerlar tashkilotning omon qolish ehtimolini baholash uchun ko'rsatkichlarga ega bo'lishi kerak. Amalda ular uzoq muddatli omon qolishning bir qator qisqa muddatli ko'rsatkichlaridan foydalanadilar, masalan, unumdorlik, samaradorlik, mahsulot sifati, foyda koeffitsienti, aktsiyalar narxi, baxtsiz hodisalar koeffitsienti, xodimlarning aylanmasi, ishdan bo'shatish, ishdan bo'shatish, xodimlarning ma'naviyati va qoniqishi, mavjudligi shartnomalar, hamkorlik shartnomalari, to'liq, aniq va o'z vaqtida ma'lumot olish qobiliyati. Ushbu ko'rsatkichlarning har biri ma'lum maqsadlar uchun ishlatiladi. Soddalashtirish uchun qisqa muddatli ishlash uchun beshta mezondan foydalanish taklif etiladi: unumdorlik, sifat, samaradorlik, moslashuvchanlik va qoniqish (1-rasmga qarang).

1-rasmda samaradorlikning vaqt modelini to'ldiradigan qisqa muddatli samaradorlik mezonlari va ikkita o'rta muddatli mezon (raqobatbardoshlik va rivojlanish) o'rtasidagi bog'liqlik ko'rsatilgan. Keling, qisqa muddatli, o'rta muddatli va uzoq muddatli mezonlarni ko'rib chiqaylik.

Hosildorlik - bu tashkilotning tashqi muhit talablariga muvofiq mahsulotning kerakli miqdori va sifatini ta'minlash qobiliyati. Hosildorlik ko'rsatkichlari foyda, sotish hajmi, bozor ulushi, xizmat ko'rsatilayotgan mijozlar soni va boshqalar bo'lishi mumkin.

Sifat xaridorlar va mijozlarning mahsulotlarning ishlashi va xizmatlar ko'rsatish bo'yicha ehtiyojlarini qondirishni anglatadi va sifatni baholash ko'rsatkichlari xaridorlar va mijozlarning o'zidan kelib chiqadi.



1-rasm. Samaradorlikning vaqtinchalik modeli⁸

Tashkilot samaradorligi - bu chiqimlarning kirishga nisbati. Ushbu qisqa muddatli mezon "kirish - jarayon - chiqish" to'liq tsikliga asoslanadi va shu bilan birga, asosan birinchi ikkita elementga asoslanadi. Samaradorlik ko'rsatkichlari: yalpi daromad, foydaning xarajatlarga nisbati, ishlab chiqarish hajmi, foydalanilgan kapital, xodimlarning ish haqi va boshqalar.

Moslashuvchanlik - asosiy ishlab chiqarish fondlari va texnologiyalarini tubdan o'zgartirmasdan resurslarni bir faoliyat turidan ikkinchisiga qayta taqsimlash, xaridorlarning ehtiyojlari va raqobatchilarning o'zgaruvchan strategiyasini hisobga olgan holda yangi va turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish va foydali sotishni o'zlashtirish qobiliyati.

Qoniqish degani, xodimlarning o'z ishlaridan, tashkilotdagi o'rnidan, jamoa ichidagi va menejerlar bilan munosabatlaridan qoniqish hosil qiladi. Qoniqish ko'rsatkichlari kadrlar almashinuvi, nizolar, topshirilgan ish uchun javobgarlik, ishdan bo'shatish, shikoyatlar bo'lishi mumkin. Qisqa muddatli samaradorlikni baholash mezonlari o'zaro bog'liqdir. Masalan, qattiq avtokratik usullardan foydalanish natijasida mehnat unumdorligining oshishi qoniqishning pasayishiga olib keladi, bu esa tashkilotning umumiy boshqaruv samaradorligini pasaytirishi mumkin.

O'rta muddatli ishlash mezonlari qisqa muddatli bo'lganlarga nisbatan uzoqroq vaqtni aks ettiradi. Bularga raqobatbardoshlik va rivojlanish kiradi.

Raqobatbardoshlik - bu tashkilotning afzalliklarini, uning mahsulotlarini nisbiy baholash va unga iste'molchilarning ehtiyojlarini yanada samarali

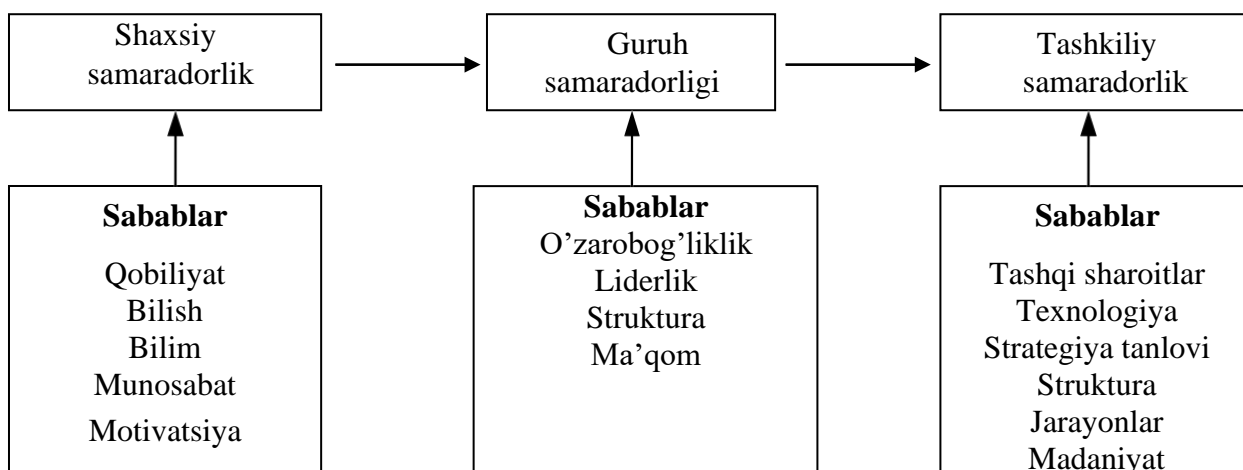
⁸Gibson J.L., Ivantsevich D.M., Donnelly D.H. Tashkilotlar: xatti-harakatlar, tuzilma, jarayonlar. – M., 2000. B. 37-38.

qondirish imkonini beradi. Raqobatbardoshlik tashkilotning sanoatdagi mavqeini va uning bozor ulushini tavsiflaydi. Raqobatbardosh tashkilot tanlangan bozorlarda eng barqaror pozitsiyalarni egallagan va bu pozitsiyalarni saqlab qola oladigan tashkilotdir.

Rivojlanish - bu tashkilot tomonidan tashqi muhitning kelajakdagi ehtiyojlarini qondirish uchun mablag'larni investitsiya qilish. Bu tashkilot faoliyatini diversifikatsiya qilish, texnologik yutuqlarni amalga oshirish, kadrlar tayyorlash va rivojlantirish dasturlarini amalga oshirish, ijtimoiy mas'uliyatni oshirish va hokazolarda namoyon bo'ladi. Tashkilotning rivojlanishi uning uzoq muddatli istiqbolda omon qolishi uchun zarur shartdir. resurslardan bunday foydalanish qisqa muddatda samaradorlik va samaradorlikni pasaytiradi. Raqobatbardoshlik va rivojlanish tashkilotning tez o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashishini ta'minlaydi.

Samaradorlikning uzoq muddatli mezonini tashkilotning tashqi muhitda o'z mavqeini saqlab qolish qobiliyatidir, ya'ni uzoq muddatda omon qolish.

Samaradorlikning har bir turi o'z manbalariga ega (2-rasmga qarang). Tashkiliy samaradorlik manbalari sinergetik ta'sirni hisobga olgan holda individual va guruh samaradorligining o'zaro ta'sirini ifodalaydi. Bundan tashqari, tashkiliy samaradorlikka tashkilot faoliyatining tashqi sharoitlari, foydalaniladigan texnologiyalar va tashkilotning texnik jihozlari darajasi, tizimdagi dinamik muvozanatni ta'minlaydigan tanlangan strategiya ta'sir qiladi: "tashkilot - atrof-muhit" va boshqalar .



2-rasm. Samaradorlikni oshirish manbalari⁹

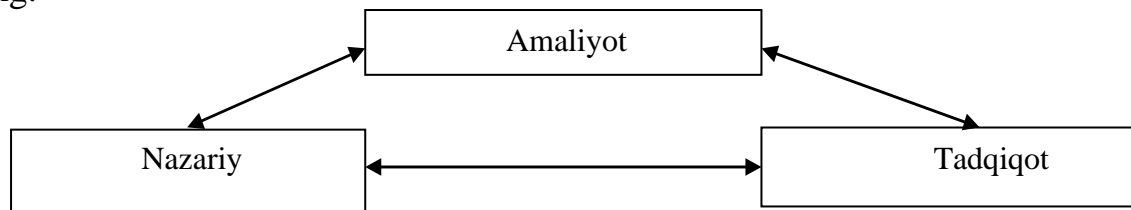
Shaxsiy samaradorlik - bu xodim tomonidan belgilangan vazifalarni bajarish, ularni amalga oshirish xarajatlarini hisobga olgan holda. Shaxsiy samaradorlikka quyidagilar ta'sir qiladi: mutaxassisning malakasi, uning bilimi, qobiliyatlari, ko'nikmalari, motivatsiya darajasi, jamoadagi axloqiy va psixologik iqlim, vazifalarni bajarishda yuzaga keladigan stress yuklari.

⁹Gibson J.L., Ivantsevich D.M., Donnelly D.H. Tashkilotlar: xatti-harakatlar, tuzilma, jarayonlar. M., 2000. B. 23.

Guruh samaradorligi belgilangan maqsadlarga erishish uchun birgalikdagi harakatlar natijasidir. Guruh ishini to'g'ri tashkil etish bilan jamoaviy jarayonning individual ishtirokchilarining imkoniyatlarini oddiy qo'shish - sinergiya effektidan sezilarli darajada oshib ketishiga erishish mumkin.

Takrorlash va munozara uchun savollar

1. Tashkiliy xulq intizomini o'rganish menejerlarni tayyorlashga qanday yangilik olib keladi?
2. 3-rasmdan foydalanib tashkiliy xulq nazariyasi bilimlarining ahamiyatini ko'rsating.



3-rasm. Tashkiliy xulq-atvorda nazariya, tadqiqot va amaliyotning o'zaro ta'siri

3. Odamlar tashkilotning asosiy resursi ekanligini anglashi tashkilot xatti-harakatlariga qanday yangilik olib keladi?
4. Nima uchun tashkilotga nafaqat malakali xodimlar, balki rivojlangan shaxslar kerak?
5. Xodimlarning xulq-atvoriga tashkilotning ta'siri qanday?
6. Tashkilot samaradorligining mezonlarini ayting. Tashkilot faoliyatining qisqa, o'rta va uzoq muddatli mezonlari qanday? Tashkilot qisqa muddatda samarali, o'rta va uzoq muddatda samarasiz bo'lishi mumkinmi? (Javob berish uchun 1-rasmdan foydalaning).
7. Tashkilotda individual xulq-atvorni o'rganish uchun qanday usullardan foydalanish mumkin?
8. Tashkilotning xodimlarga nisbatan xatti-harakatlarini belgilaydigan asosiy me'yoriy hujjatlarning qisqacha tavsifini bering.
9. O'quv fani sifatida tashkiliy xulqning predmeti nima?
10. Nima uchun tashkilot turi xodimlarning xatti-harakatlarini bashorat qiladi?
11. Klassik maktab, "inson munosabatlari" maktabi va boshqaruvga tizimli yondashish tashkilot xulq-atvorini rivojlantirishga qanday hissa qo'shdi ?
12. Tashkilotlarni samarali tashkilotga aylantirish uchun menejment sohasidan qanday bilim, ko'nikma va malakalar kerak?
13. Tashkilotlarning tashqi va ichki muhitida sodir bo'ladigan o'zgarishlarga mos keladigan yangi tashkiliy xatti-harakatlar modellarining xususiyatlarini ayting.
14. Quyidagi gaplarga izoh bering:
 - 1) "O'z ishidan qoniqish his qilgan ishchilar yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqaradilar";

2) "Yuqori birlashgan ishchilar guruhlari bo'sh guruhlarga qaraganda samaraliroq bo'ladi."

15. Individual, guruh va tashkiliy samaradorlikni oshirish manbalarini ayting. (Javob berish uchun 2-rasmdan foydalaning).

16. Tashkiliy xulq-atvorning rivojlanish tendentsiyalari qanday? Javob berishda 2-jadvaldan foydalaning.

17. Sizningcha, odamlarni tartibga solishning mukammal tizimi nima?

II-BOB.

Reja

- 2.1.Tashkilotda insonlarning xulq-atvor tushunchasi
- 2.2.Idrok etish mohiyati, xususiyi va jarayoni
- 2.3.Idrok etish qonunlari va samaradorligi
- 2.4.Atribut tushunchasi, uning turlari va samaradorligi
- 2.5.Taassurotlar shakllanishi va taassurotlarni boshqarish

2.1. Tashkilotda insonlarning xulq-atvor tushunchasi

Tashkilotda ishlaydigan odamlarning individual faoliyati butun tashkilot faoliyatining asosini tashkil qiladi. Shuning uchun odamlarning xatti-harakati va shaxsiyatini tushunish tashkilotni samarali boshqarish uchun juda muhimdir. Xulq-atvor - bu shaxsning qiladigan ishi, bu shaxs tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar yig'indisidir. Xulq-atvor - bu o'z muhitini o'zlashtirgan organizm faoliyatining maxsus shakli. Tashkilotdagi shaxslarning xatti-harakati maqsadga erishish uchun unda qo'llaniladigan qoidalar va cheklovlar bilan belgilanadi.

Tashkilotdagi odamlarning xatti-harakatlarini tushunish uchun shaxsning individual farqlari (xususiyatlari) haqida ma'lumot kerak. Menejer uchun bu individual xususiyatlar xodimlarning xatti-harakati va faoliyatiga qanday ta'sir qilishini tushunishi muhimdir. Ishchilarning xulq-atvoriga atrof-muhit omillari, ko'plab individual omillar va olingan natijalar ham ta'sir qiladi (5-rasmga qarang).

I - individual xususiyatlar va shaxsiy xususiyatlar, uning tabiiy xususiyatlari. Ular inson ruhiyati va shaxsiyatining o'ziga xosligini, uning temperament va xarakter xususiyatlari, aql-zakovati, ehtiyoj va qobiliyatlarida namoyon bo'ladigan o'ziga xosligini ifodalaydi;

E - shaxsni o'rab turgan muhit; Bu uning sotsializatsiya jarayoni sodir bo'lgan tashkilotlardir.

Insonning xatti-harakati sabab, maqsadlilik va motivatsiya bilan belgilanadi.

Har qanday xatti-harakatlarning sabablari bor, ya'ni. undan oldin sodir bo'lgan va muayyan xatti-harakatlar shaklini keltirib chiqaradigan voqealar bilan belgilanadi. Xulq-atvor maqsad bilan belgilanadi, unga erishish uchun shaxs muayyan harakatlar qiladi va muayyan faoliyat shaklini amalga oshiradi. Xulq-atvor motivatsiyaga ega - barcha xatti-harakatlarning motivi bor.

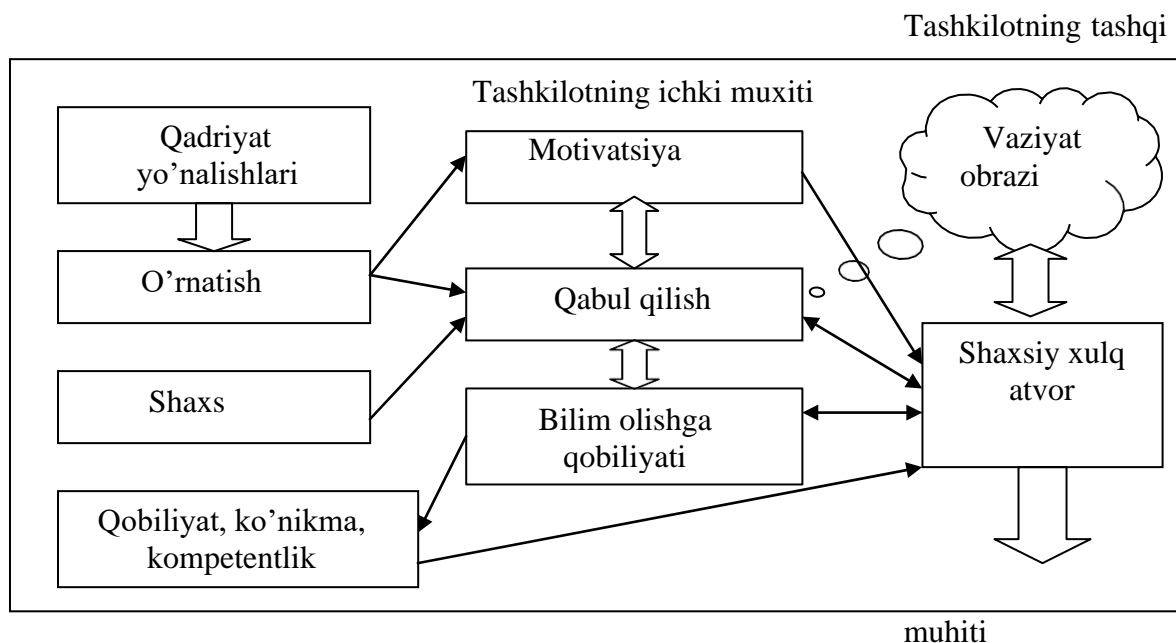
Insonni harakatga undaydigan motiv nima qilish kerakligini va bu harakat qanday amalga oshirilishini belgilaydi. Insonning xulq-atvori bitta motiv bilan emas, balki ularning kombinatsiyasi bilan belgilanadi, unda motivlar inson xatti-harakatlariga ta'sir qilish darajasiga ko'ra bir-biri bilan ma'lum munosabatda bo'lishi mumkin. Shuning uchun insonning motivatsion tuzilishi uning muayyan harakatlarini amalga oshirish uchun asos sifatida qaraladi. Motivning kuchi xodim uchun ma'lum bir ehtiyojning dolzarbligi darajasiga bog'liq. Muayyan nafaqaga bo'lgan ehtiyoj qanchalik dolzarb bo'lsa, uni olish istagi qanchalik kuchli bo'lsa, ishchi shunchalik faol harakat qiladi.

Xodimlarning xatti-harakatlarining natijasi samarali mehnatdir. Shuning uchun individual va atrof-muhit o'zgaruvchilari nafaqat xatti-harakatlarga, balki ishlashga ham ta'sir qiladi.

Odamlarning xulq-atvorini tushunishda idrok alohida rol o'ynaydi, chunki bu dunyoning qiyofasi, o'z-o'zini imidji va tashkilotdagi ijtimoiy vaziyatning tasviri, ularning shaxsiy ma'nosida individual xatti-harakatlarning asosiy o'zgaruvchilari hisoblanadi.

2.2. Qabul qilish mohiyati, xususiyi va jarayoni

Odamlar o'z atrofidagi dunyoni beshta sezgi: ko'rish, teginish, eshitish, ta'm va hid yordamida idrok etadilar, ular jismoniy cheklovlarga ega bo'lib, ular ma'lumotlarning haddan tashqari ko'pligidan himoya qiladi. Idrok - bu kognitiv jarayon bo'lib, u orqali shaxs atrof-muhitni idrok etadi, vaziyatning o'ziga xos talqinini va uning javob xatti-harakatini shakllantiradi (4-rasmga qarang).



4-rasm. Shaxsiy xulq-atvorga ta'sir qiluvchi asosiy o'zgaruvchilar ¹⁰

Idrok - bu shaxsga voqelik va vaziyatdagi yo'nalishni tushunishni ta'minlaydigan axborotni qabul qilish va o'zgartirish jarayoni. Idrok - bu

¹⁰ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014.

atrofimizdagi narsalarni his qilishdan xabardor bo'lish jarayoni. Idrok yordamida inson atrof-muhit unsurlari va hodisalariga ma'no bog'laydi. Idrok qilinadigan olam realning hissiy aksidir. Bu haqiqiy dunyoning bir parchasi.

Idrok etishda alohida rol ni ma'lum bir qo'zg'atuvchini idrok etishga bo'lgan intilish, uni idrok etish zarurligini anglash va yaxshiroq idrok etishga qaratilgan ixtiyoriy harakatlar o'ynaydi. Rag'batlantirish

- har qanday hodisa, narsa, tasvir, tushuncha, tanani hayajonlantiradigan narsa yoki uni tayyor holatga keltirish, ya'ni. organizmga shunday ta'sir qiladiki, uning xatti-harakati sezilarli darajada o'zgaradi.

Idrokning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- ob'ektivlik - real dunyoning ob'ektlari va hodisalarini aniq ob'ektlarning yaxlit tasvirlari shaklida aks ettirish qobiliyati. Bu tasvirlar ob'ektlarni idrok etish shartlari o'zgarganda ularning ma'lum xususiyatlarining nisbiy doimiyligiga ega;

- tizimlilik shundan iboratki, idrok bizning ongimizga real dunyoda duch kelgan ob'ekt yoki hodisaning simulyatsiya qilingan tuzilishini olib keladi. Biz bir lahzalik sezgilarimizni emas, balki ma'lum bir vaqt davomida shakllanadigan ushbu sezgilardan mavhumlashtirilgan ma'lum bir umumlashtirilgan tuzilmani idrok qilamiz;

- faoliyat har qanday vaqtda bizning e'tiborimizni faqat bitta qo'zg'atuvchiga yoki ma'lum bir stimulyator guruhiga qaratishdan iborat, real olamning boshqa ob'ektlari bizning ongimizda faol aks etmaydi;

Appertsepsiya iroda kuchini talab qiladigan har qanday taassurotni aniq va ongli ravishda idrok etishni bildiradi. Shuning uchun ham idrok etish jarayonida oldingi sezgi tajribasi, shaxsning shaxsiy xususiyatlari, uning bilimi, motivlari, munosabati, hissiy holati katta ahamiyatga ega;

- idrokning kontekstualligi - harakat yoki hodisa sodir bo'lgan va inson xatti-harakatiga ta'sir qiladigan muayyan holatlarning (hodisalar, jismoniy va psixologik jarayonlar) ta'siri. Odamlarning tashqi ogohlantirishlarga munosabati kontekstga bog'liq. Asosiy qiyinchilik - muhim va kichik vaziyat ta'sirini farqlash;

- idrokning mazmunlilik inson tafakkuri va tili bilan bog'liq. Bu ob'ektni ongli ravishda aniqlash, unga aqliy nom berish, ya'ni uni ma'lum bir guruhga, sinfga belgilash, uni ma'lum bir so'z bilan bog'lash va mavjud ma'lumotlarning eng yaxshi talqinini ongli ravishda izlashda ifodalanadi.

Idrok qilish jarayoni murakkab jarayon bo'lib, quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Ro'yxatga olish (kuzatish). Birinchidan, biz sezgi a'zolarimiz yordamida tashqi muhitdan ma'lumotni (sezgi ma'lumotlarini) "kuzatamiz": ko'rish, eshitish, hidlash, teyinlash, ta'm;

2. Tanlash (tanlash, tanlab olish). Bizning miyamiz faqat keyingi qayta ishlanishi kerak bo'lgan ma'lumotlarni tanlaydi;

3. Idrokni tashkil etish. Biz tanlangan ma'lumotlarni sharhlash va javob berish uchun mazmunli tasvirlarga joylashtiramiz;

4. Turli qo'zg'atuvchilarni dunyoning mazmunli va izchil tasviriga turkumlash, saqlash va izohlash.

Odamlar o'rtasidagi idrok etishdagi farqlarning aksariyati hissiy ma'lumotlarni tanlash va tartibga solish usullari bilan bog'liq. Har bir bosqichning natijasiga tashqi va ichki omillar ta'sir ko'rsatadi. Tashqi omillar idrok organlari, sezgi ma'lumotlari yoki idrok ob'ekti bilan, ichki omillar esa idrok etuvchi shaxs bilan bog'liq. Ob'ektning xususiyatlari va o'zimiz atrofimizdagi odamlarga qaraganda narsalarni boshqacha qabul qilishimizga ta'sir qiluvchi asosiy komponentlardir. Keling, idrok jarayonining selektivligiga ta'sir qiluvchi omillarni ko'rib chiqaylik.

Selektivlikka ta'sir qiluvchi tashqi omillar tushunchalar quyidagilardir:

- hajmi. Tashqi omilning hajmi qanchalik katta bo'lsa, odamlarning uni idrok etish ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi;

- harakat. Harakatlanuvchi omil idrok qilish ehtimoli yuqori;

- intensivlik. Tashqi omilning intensivligi qanchalik katta bo'lsa, uni idrok etish ehtimoli shunchalik yuqori bo'ladi (yorqin yorug'lik, baland ovoz, tahdidli intonatsiya va boshqalar);

- takrorlanuvchanlik. Takroriy omil ancha tezroq qabul qilinadi;

- kontrast. Ob'ektning boshqalardan ajralib turish darajasi. Atrof-muhit bilan ziddiyatli yoki odamlar kutganidan uzoqlashuvchi tashqi omillar tezroq idrok qilinadi;

- yangilik va tan olish. E'tibor birinchi navbatda atrof-muhitdagi tanish yoki yangi omilga qaratiladi.

Idrokning ichki omillari pertseptiv kutishlar (munosabatlar), ehtiyojlar va motivatsiyalar, maqsad va vazifalar, bilimlar, shaxsiy xususiyatlar, o'z-o'zini anglash, hissiy holat, hayotiy va kasbiy tajribadir.

Pertseptiv kutishlar - bir xil yoki o'xshash stimullar bilan o'tmishdagi tajribalarga asoslangan kutishlar. Bu odamlar o'zlari xohlagan yoki ko'rishni va eshitishni kutayotgan narsalarni ko'rish va eshitadigan pertseptiv munosabatdir.

Idrok etishda ehtiyojlar va motivatsiya muhim rol o'ynaydi. Odamlar o'zlarining ehtiyojlarini qondiradigan ma'lumotlarga e'tibor berishadi. Muayyan ehtiyojni qondirish zarurati ma'lum stimullarni idrok etishga undaydi. Och odam och bo'lmagan odamga qaraganda ovqatga sezgir. Motivatsiya inson nimani sezishini aniqlashda muhim rol o'ynaydi.

Birinchi dan. Masalan, inqiroz davrida va tashkilotlarda xodimlarning qisqarishi mumkin bo'lgan davrda, xodimlar tashkilot faoliyatining oldingi qulay davriga qaraganda ishga qabul qilish haqidagi e'lonlarga ko'proq sezgir bo'lishadi.

Shaxsiy xususiyatlar va individuallik odamlarning boshqa odamlarni idrok etish nuriga ta'sir qiladi. Optimistlar narsalarni ijobiy, pessimistlar esa salbiy nuqtai nazardan qarashadi. Bu ikki haddan tashqari narsalar orasida ko'proq yoki kamroq ob'ektiv ko'radiganlar bor. O'zini real idrok etgan odamlar o'zlarining kuchli va zaif tomonlarini yaxshi bilishadi va xatolari uchun bahonalarga ko'p e'tibor bermasdan samarali harakat qilishlari mumkin. Shaxsning individual xususiyatlari (makiavellizm, nazorat o'chog'i, avtoritarizm, dogmatizm va boshqalar 3-bobda muhokama qilinadi) odamlarni o'zlarining yo'nalishi bo'yicha sensorli ma'lumotlarni filtrlash yoki faol tanlashga majbur qiladi.

O'z-o'zini kontsepsiyasi - bu har bir insonning o'zini o'zi belgilashi, u boshqa odamlar bilan o'zaro munosabatlar jarayonida rivojlanadi va atrofimizdagi dunyo va o'zimiz haqidagi ma'lumotlarni qanday qayta ishlashimizni belgilaydi. Idrok qilinadigan dunyo o'zini idrok etish atrofida birlashtirilgan. O'z-o'zini anglash yoshga qarab va vaziyat omillari ta'sirida o'zgaradi.

Bu omillarga quyidagilar kiradi:

Madaniyat. Individualistik G'arb madaniyatlari o'zini mustaqil, alohida tuyg'usini rivojlantiradi. Kollektivistik Osiyo va Uchinchi jahon madaniyatlari o'zaro bog'liq, "ijtimoiy bog'liq" o'zini o'zi his qilishni rivojlantiradi;

Shaxsiy tajriba. O'z-o'zini samaradorlik mahorat tajribasidan kelib chiqadi. Katta kuch talab qiladigan vazifani muvaffaqiyatli hal qilish shaxsiy kompetentsiya hissini yaratadi;

Boshqa odamlarning hukmlari. Biz o'zimizni qisman boshqalarning biz haqimizda o'ylashlarini hisobga olgan holda baholaymiz. Iqtidorli, samarali yoki foydali deb ta'riflangan bolalar bunday g'oyalarni o'z tushunchalari va xatti-harakatlariga kiritishga moyildirlar;

Biz o'ynagan rollar. Biz yangi rolni (universitet talabasi, ota-ona, sotuvchi va boshqalar) o'z zimmamizga olishni boshlaganimizda, o'zimizni noqulay his qilishimiz mumkin. Asta-sekin, bizning "men" tuyg'umiz ilgari hayot teatrida rol o'ynagandek qabul qilingan narsalarni o'zlashtiradi. O'yin haqiqatga aylanadi; o'zini oqlash va o'zini o'zi anglash. Agar biz nosamimiy gapirgan yoki harakat qilgan bo'lsak, ba'zida o'zimizni noqulay his qilamiz. Yoki ular haqiqatan ham biror narsani qo'llab-quvvatlagan bo'lsa deyarli fikr yo'q. Bunday hollarda biz o'z harakatlarimizni ular bilan tanishtirish orqali oqlaymiz. Bundan tashqari, o'zimizni kuzatish orqali biz hozir o'zimizni bildirgan fikrlarga ega ekanligimizni anglashimiz mumkin;

Ijtimoiy taqqoslash. Biz doimo atrofimizdagi odamlardan qanday farq qilishimizni tushunishga intilamiz. Erkaklar guruhidagi yagona ayol yoki evropaliklar guruhidagi yagona kanadalik sifatida biz o'zimizning o'ziga xosligimizdan xabardormiz. Boshqalar bilan taqqoslash, shuningdek, o'zimizni boy yoki kambag'al, aqlli yoki zerikarli, baland yoki past, olijanob yoki kambag'al deb bilishimizni shakllantiradi.

Biz o'z "men"imizni idrok qilish uchun asos sifatida ishlatamiz. Misol uchun, agar biz o'zimizni qobiliyatsiz, zaif, himoyasiz deb hisoblasak, u holda bizni o'rab turgan dunyo tahdid sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun biz tavakkal qilib, atrof-muhitimizni zabt etishga harakat qilishimiz dargumon. Agar biz o'zimizni bilimdon deb bilsak, oldimizga yuksak maqsadlar qo'yamiz va ularga erishamiz. O'zingizni baholash - bu o'z-o'zini hurmat qilish yoki o'z-o'zini hurmat qilishdir. O'z-o'zini hurmat qilishning yuqori darajasi pastdan ko'ra afzalroqdir.

Hissiyotlar. Insonning hissiy holati idrokga katta ta'sir ko'rsatadi. Kuchli his-tuyg'u, masalan, kompaniyaning yo'nalishini to'liq rad etish, odamda kompaniyaning aksariyat qarorlari va qoidalariga salbiy munosabatda bo'lishiga olib kelishi mumkin. Kuchli his-tuyg'ular ko'pincha idrokni buzganligi sababli,

menejerlar qaysi masalalar yoki harakatlar bo'ysunuvchilardagi kuchli his-tuyg'ular bilan bog'liqligini tan olishlari kerak.

Idrokni tashkil etish idrok jarayonining uchinchi bosqichidir. Idrokni tashkil etishning asosiy shakli hisoblanadi

Rag'batlantiruvchilarni taniqli tuzilishga guruhlash printsiptiga asoslangan "figura - fon". Barcha ogohlantirishlar bir xil ravshanlik bilan qabul qilinmaydi.

Fokuslangan (dominant) omil raqam deb ataladi. Qabul qilinadigan, ammo diqqat markazida bo'lmagan omil fon deb ataladi. Shakl - bu bizning e'tiborimiz kamroq bo'lgan sensorli ma'lumotlar fonida biz eng diqqatli bo'lgan sensorli ma'lumotlarni idrok etish istagi. Masalan, mehnat jamoasida kasaba uyushmasi rahbari yoki norasmiy rahbar boshqa ishchilarga qaraganda menejer tomonidan aniqroq idrok etiladi.

Idrokning tashkiliy tabiati o'xshash qo'zg'atuvchilarni tanib bo'ladigan tuzilishga birlashtirganda ham namoyon bo'ladi. Guruhlashtirish idrokni tashkil etishning asosiy printsipti bo'lib, quyidagi tamoyillarga muvofiq amalga oshiriladi:

- ✓ **yaqinlik.** Yaqin atrofda joylashgan stimullar birgalikda idrok etiladi;
- ✓ **o'xshashlik.** Hajmi, rangi, shakli yoki konturi bo'yicha o'xshash stimullar birgalikda idrok etiladi;

- ✓ **tugallanish** (yopiqlik, to'liqlik, yaxlitlik) etishmayotgan elementlarga ega bo'lgan figurani to'ldirish istagida ifodalanadi. Bu qobiliyat qo'zg'atuvchilarni bir butun ob'ekt sifatida qabul qilish imkonini beradi, garchi ob'ektning ba'zi qismlari ko'rinmas bo'lib qoladi;

- ✓ **umumiy maydon.** Bir zonada aniqlangan stimullar odatda guruh sifatida qabul qilinadi. Ushbu tamoyilga ko'ra, biz bir mamlakat, viloyat yoki geografik hududdagi odamlarni aqliy jihatdan birlashtiramiz.

Idrok qilish jarayonining natijasi idrok ob'ektining o'zidan ko'ra xatti-harakatlar uchun muhimroq bo'lgan vaziyatning tasvirini qurishdir. Vaziyatning tasviri - bu inson tomonidan beshta sezgi: ko'rish, eshitish, ta'm, hid va teginish - u haqidagi ma'lumotlarni qayta ishlash natijasida paydo bo'lgan real dunyo bo'lagining umumlashtirilgan tasviri. Shaxs toifalarga ajratish va izohlash jarayonlaridan foydalanib, vaziyatni u yoki bu tarzda belgilaydi, ya'ni uni tekshiradi va baholaydi. Bu jarayonlarning oqibati uning xatti-harakati bo'lib, u vaziyatga mos ravishda quradi. Shu munosabat bilan biz ushbu bobning boshida berilgan inson xatti-harakatining ta'rifini aniqlab olishimiz mumkin.

Inson xatti-harakati - bu vaziyatni tushunishning o'zgarishiga moslashish uchun reaksiyalar to'plami. Shunday qilib, inson muayyan vaziyatga oddiygina munosabat bildirmaydi, balki vaziyatning tasvirini yaratadi va bu vaziyatda o'zini belgilaydi.

2.3. Idrok etishning qonunlari va samarasi

Idrokning ta'siri ayni paytda o'ziga xosdir. "Xatolar" (ijtimoiy idrok etishdagi noaniqliklarning namoyon bo'lishi) va sabablari psixikaning asosiy xususiyatlariga asoslangan eng muhim qonuniyatlar. Shaxslararo idrokning eng mashhur ta'siri:

"Oreol effekti", uning mohiyati shundaki, insonning umumiy ijobiy taassurotlari uning ijobiy deb qabul qilinadigan noma'lum xususiyatlarini baholashga o'tkaziladi. Aksincha, umumiy salbiy taassurot ham noma'lum xususiyatlarning salbiy baholanishiga olib keladi. Bu ta'sir inson haqidagi ma'lumotlarning rivojlangan xotirada saqlangan tasvirga joylashtirilishiga olib keladi oldindan. Bu tasvir idrok etilgan shaxsning haqiqiy xususiyatlarini ko'rishga to'sqinlik qiladigan "halo" rolini o'ynaydi;

"Birlamchilik effekti" sifatida "ketma-ket effekt" inson haqidagi birinchi ma'lumotni qayta ko'rib chiqish, uni tuzatish va keyinchalik olingan boshqa ma'lumotlarga nisbatan kelajakda yuqori barqarorlikka ega bo'lish tendentsiyasidan iborat. Ushbu dastlabki ma'lumot uning ob'ektiv ahamiyatiga nomutanosib bo'lgan sub'ektiv baho oladi va kelajakda tuzatish juda qiyin;

"Mustahkamlik effekti" "yangilik effekti" sifatida oldingisidan farqli o'laroq, allaqachon tanish odamni idrok etishni anglatadi. Yaqin odamlar haqida gap ketganda, vaziyat teskari: negadir so'nggi, yangi ma'lumotlar ishonchliroq bo'ladi. Bu sub'ektiv jihatdan eng muhimi bo'lib chiqdi;

"Stereotip effektlari". Stereotip haddan tashqari umumlashtirish, shaxs yoki hodisaning haddan tashqari soddalashtirilgan va barqaror g'oyasini anglatadi. Bu ularning barqaror qiyofasi bo'lib, u o'zaro ta'sir paytida sxema sifatida ishlatiladi. U kundalik hayotda yoki kasbiy faoliyatda shakllangan muayyan hodisalarning mohiyati haqidagi g'oyalar asosida yuzaga keladi. Ko'pincha bu guruh ta'siri guruh yoki kasbiy mansublikka nisbatan sodir bo'ladi (barcha plumberlar mastdir);

"Rol" effekti. Shaxsning shaxsiy xususiyatlarini va rol funksiyalari bilan belgilanadigan xatti-harakatlarini farqlash kerak. Bundan tashqari, rol funksiyalarini bajarish, aslida, shaxsga ta'sir qilishi va olib kelishi mumkin "professional deformatsiya";

"Mavjudlik" effekti. Agar biror kishi biron bir faoliyatda mukammal mahoratga ega bo'lsa, boshqalar oldida u buni yolg'izlikdan ham yaxshiroq engadi; agar uning harakatlari avtomatizm darajasiga qadar sayqallanmagan bo'lsa, unda boshqa odamlarning mavjudligi unchalik yaxshi natijalarga olib kelmaydi;

"Fiziognomik pasayish" ning ta'siri insonning tashqi ko'rinishiga asoslangan ichki psixologik xususiyatlari haqida shoshilinch xulosalar chiqarishdan iborat. Bu stereotiplar ba'zan yuz xususiyatlari va tana tuzilishi va xarakter xususiyatlari o'rtasidagi bog'liqlik haqidagi eskirgan psixofiziologik tushunchalarga asoslanadi;

"Go'zallik effekti" tashqi ko'rinishidan jozibali odamlarni umuman yoqimliroq deb hisoblashida namoyon bo'ladi (ko'proq ochiq, ochiqroq, muvaffaqiyatli);

"O'xshashlikni taxmin qilish" ta'siri sub'ektning boshqa odamlarning o'zi uchun ahamiyatli ekanligiga ishonish tendentsiyasidir. Boshqalarni o'zi kabi qabul qiladi. U boshqa odamlarning his-tuyg'ularini o'z qo'l ostidagilarga o'tkazadi. Bundan tashqari, u o'zining xulq-atvori va qo'l ostidagilar bilan munosabatlarini shu "idrok va baholash birligini" rivojlantiradigan va

mustahkamlaydigan tarzda quradi. Ekstremal so'zlar bilan aytganda, bu hodisa fikrlarni majburlash fenomeniga aylanishi mumkin;

"Proyeksiya" effekti o'z fazilatlarini odamlarga aks ettirishdan iborat bo'lib, bu tegishli xatti-harakatni kutish munosabatini keltirib chiqaradi. Bu ta'sir ko'pincha odamlarning boshqa odamning nuqtai nazarini qabul qila olmasligida namoyon bo'ladi;

"Bo'lmagan narsaning axborot qiymatini e'tiborsiz qoldirish" ta'siri. Har qanday rahbar yaxshi biladiki, ko'pincha odamning aytgani yoki qilgani emas, nima demagani yoki qilgani muhimroqdir. Amalda, "nima bo'lmagani haqida" ma'lumot nafaqat kam baholanadi, balki ko'pincha sodir bo'lmagani uchun e'tiborga olinmaydi va shuning uchun hisobga olinmaydi, bu esa boshqaruvdagi xatolarga olib keladi.

2.4. Atribut tushunchasi. uning turlari va samarasi

Atribut idrok uchun alohida ahamiyatga ega. Bu odamlar o'zlarining va boshqalarning xatti-harakatlarining sabablarini qanday tushuntirishlarini ko'rsatadi. **Atribut** - bu odamlarning xatti-harakatlarining sabablari yoki motivlarini idrok etish jarayoni bo'lib, odamga o'z atrofiga ma'no berish imkonini beradi. Xulq-atvorni kuzatish va unga asoslanib xulosa chiqarish atribut qilish deyiladi.

Xulq-atvorning sabablari odatda individual (shaxsiy) xususiyatlar yoki xatti-harakatlar sodir bo'lgan vaziyat bilan izohlanadi. **Dispozitsiyaviy atributlar** qobiliyat, mahorat yoki ichki motivatsiya kabi shaxsning ba'zi xususiyatlarini ta'kidlaydi.

Vaziyatli atributiya odamlarning xulq-atvoriga tashqi muhitning ta'sirini ta'kidlaydi. Ishga kechikishni tirbandlik bilan bog'lash vaziyatga bog'liqligiga misol bo'ladi.

Xulq-atvorni shaxsga yoki vaziyatga bog'lash haqida qaror qabul qilishga urinayotganda, Kelli quyidagi uchta mezonidan foydalanishni taklif qiladi:

- kelishuvchanlik. Ko'pchilik bu vaziyatda xuddi shunday deyishadimi yoki shunday qiladimi? Agar shunday bo'lsa, biz xulq-atvorni (masalan, mahsulot sifati pastligi) shaxsning o'ziga xos xususiyatlariga bog'lash ehtimoli kamroq;

- g'ayrioddiylik. Xulq-atvor odam uchun g'ayrioddiy yoki atipikmi? Ha bo'lsa, biz qandaydir vaziyat omili haqida gapiramiz. Biroq, agar biror kishi buni tez-tez qilsa, biz shaxsiy atributga murojaat qilamiz;

- ketma-ketlik. Bu xatti-harakatlar izchil tarzda sodir bo'ladimi? Agar u nomuvofiq bo'lsa, biz vaziyatga bog'liq atributlarni qilishga moyilmiz.

Atribut xatolari. Ko'p odamlar noto'g'ri xulosalarga olib kelishi mumkin bo'lgan noto'g'ri fikrlarga ega. Atributning noto'g'riligi - bu xatti-harakat uchun bir tushuntirishni boshqasidan ustun qo'yish tendentsiyasi. Asosiy atribut xatosi cheklangan ma'lumotlar asosida shaxs yoki vaziyatga baho berilganda yuzaga keladi. Shaxsiyat yoki dispozitsiya mezonlariga juda katta e'tibor berish tendentsiyasi mavjud. Shu bilan birga, odamlar vaziyat omillarini kam baholaydilar yoki e'tiborsiz qoldiradilar.

Bundan tashqari, odamlar muvaffaqiyatli ishlash uchun tan olishni xohlashadi va qoniqarsiz ishlash uchun javobgarlikni rad etishga moyildirlar. Bu hodisa o'z-o'zini hurmat qilish tarafkashligi deb ataladi. Odamlar o'zlarining muvaffaqiyatlarini eslab qolishadi va muvaffaqiyatsizliklarini unutishadi. Odamlar, qoida tariqasida, muammolarning paydo bo'lishini shaxsiy xususiyatlari bilan emas, balki tashqi omillar bilan izohlashadi. Asosiy atribut xatosi yuzaga kelishi uchun shartlar:

- "Soxta kelishuv" - bu kuzatuvchining o'z nuqtai nazarini barcha odamlarga xos bo'lishi kerak bo'lgan yagona to'g'ri deb bilishida ifodalangan o'z xatti-harakatining (hissiyotlari, e'tiqodlari, e'tiqodlari) tipikligini ortiqcha baholash. undan har qanday og'ish kuzatilgan shaxs bilan bog'liq;

- "Teng bo'lmagan imkoniyatlar" - bu aktyorning roli pozitsiyasini hisobga olmaslik. Har bir inson ko'p rollarni o'ynaydi va ularning ba'zi rollari o'zini oson ifodalash va ijobiy fazilatlariga imkon beradi;

- "Hukmlarga qaraganda faktlarga ko'proq ishonning." Birinchi qarash har doim "aniqroq" faktga qaratiladi - odamga ("shakl") va vaziyatni ("fon") hali ham aniqlash kerak. Bu erda idrokni fokuslash mexanizmi ishga tushiriladi;

- "Noto'g'ri korrelyatsiyalarni yaratish qulayligi." Bu hodisa shundan iboratki, kuzatuvchi har qanday ikkita shaxsiy xususiyatni o'zboshimchalik bilan bir-biriga hamroh bo'lgan holda bog'laydi. Ayniqsa, ko'pincha tashqi xususiyatlar va psixologik xususiyatlarning o'zboshimchalik bilan kombinatsiyasi amalga oshiriladi, bu atribut jarayonini tezlashtiradi va soddalashtiradi.

Atribut qonunlari va asosiy atribut xatolarini bilish menejerga o'zini va xodimlarini to'g'ri idrok etishga yordam beradi.

2.5.Taassurotlarni shakllantirish va taassurotlarni boshqarish

Taassurot - bu ongda, idrok orqali qalbda qoldirilgan iz boshqa odam, uning xatti-harakatlari namunalari. Shaxs haqidagi turli ma'lumotlar u boshqa odamlarda qoldiradigan yagona taassurotni shakllantiradi va bu ijtimoiy idrok etish va bu odam bilan keyingi munosabatlarning rivojlanishiga ta'sir qiladi.

Shaxs haqida taassurot qoldiradigan u yoki bu ma'lumotlarning ahamiyatini aniqlashga ta'sir qiluvchi eng muhim omillar quyidagilardir:

kirish manbai: biz ishonadigan manbalardan olingan ma'lumotlar biz ishonmaydigan manbalardan olingan ma'lumotlardan muhimroq deb baholanadi;

- ma'lumotlarning ijobiy yoki salbiy xarakteri: biz odatda boshqa odamlar haqidagi salbiy ma'lumotlarni ijobiy ma'lumotlardan muhimroq deb baholaymiz;

- insonning xulq-atvori, xarakterining xususiyatlari va g'alati tomonlari haqidagi ma'lumotlarning to'liqligi: ma'lumotlar qanchalik noodatiy bo'lsa, biz ma'lumotlarga shunchalik ahamiyat beramiz;

- avval olingan ma'lumotlar, odatda, keyinchalik olingan ma'lumotlardan ko'ra ko'proq baholanadi (bu hodisa ketma-ketlik effekti deb nomlanadi).

Agar biz shaxs haqida ko'proq ma'lumot olsak, taassurotning tabiati o'zgarishi mumkin. Birinchi taassurot asosan xulq-atvorning o'ziga xos namunalari asosida shakllanadi; keyinchalik, inson bilan muloqot qilish tajribamiz o'sib borayotganida, bizning taassurotimiz asosan bu odamning xatti-harakatlarini kuzatish natijasida olingan aqliy abstraktsiyalardan iborat.

Taassurotni shakllantirish - bu odamning boshqa odamlarning ko'z o'ngida o'zi haqida ijobiy taassurot qoldirishi, bu shaxsni kerakli idrok etishiga hissa qo'shish jarayoni.

Taassurotlarni boshqarish - bu boshqalarning o'zi haqidagi taassurotlarini shakllantirish, saqlash va nazorat qilish jarayoni. Taassurotlarni boshqarishning asosiy taktikalari ikki guruhga bo'linadi:

- o'z pozitsiyamizni mustahkamlash - o'z imidjimizni qo'llab-quvvatlashga harakat qilish. Bu o'z tashqi ko'rinishini va xatti-harakatlarini yaxshilashga qaratilgan harakatlarni o'z ichiga oladi; qobiliyatlarni rivojlantirish, malaka va professionallikni oshirishga qaratilgan sa'y-harakatlar;

- ikkinchi tomonning mavqeini mustahkamlash - bizni qiziqtirgan odamni bizning huzurimizda qulay his qilishiga harakat qilish, chunki idrok etuvchi odamda paydo bo'ladigan ijobiy his-tuyg'ular jozibadorlikning shakllanishida va hamdardlikning paydo bo'lishida muhim rol o'ynaydi.

Ikkinchi tomon pozitsiyasini mustahkamlashning eng mashhur usullari quyidagilardir:

- iltifot va xushomadgo'ylik, o'zimizni qiziqtirgan odamni maqto'v bilan yog'dirsak, hatto u bunga loyiq bo'lmasa ham;

- ushbu shaxsning fikriga rozilik bildirish;

- unga yuqori darajada qiziqish ko'rsatish (biz har bir so'zni ushlaymiz);

- shaxsan unga kichik ne'matlar; maslahat yoki fikr-mulohaza uchun so'rovlar;

- og'zaki yoki og'zaki bo'lmagan usullarda unga hamdardlik bildirish.

Ushbu taassurotlarni boshqarish usullaridan foydalanish qarori har bir shaxs o'zi hal qilishi kerak bo'lgan axloqiy savoldir.

Takrorlash va munozaralar uchun savollar

1. "Shaxsiy xulq" tushunchasiga nimalar kiradi va uning xususiyatlari qanday?

2. Xodimning hozirgi vaziyatdagi xulq-atvori bilan kelajakdagi xulq-atvori o'rtasidagi tafovutni menejer qanday hal qilishi mumkin?

3. Sezish jarayoni qanday xususiyatlarga ega?

4. Idrok ta'sirini kuchaytirish uchun qanday tashqi va ichki omillardan foydalanish mumkin?

5. Idrokni tashkil etish shakllari va guruhlash tamoyillari qanday?

6. Idrok jarayonida qanday bosqichlarni ajratish mumkin?

7. "Inson o'zi yashayotgan ijtimoiy dunyoni aslida yaratadi" degan gapga izoh bering.

8. Hayotingizda idrokning qanday ta'siriga duch keldingiz?

9. Idrok etishdagi "galo effekt" va stereotip o'rtasidagi farq nima?

10. Demografik idrok qanday stereotiplar bilan bog'liq shaxsiy xususiyatlar? Bu qanday oqibatlarga olib kelishi mumkin?

11. Idrok etish jarayoni va unga ta'sir etuvchi omillarni tashkiliy sharoitda tushunish nima uchun muhim? (Javob berayotganda 7-rasmdan foydalaning).

12. "Stereotip" atamasi nimani anglatadi? Nega u idrok etish jarayoni muammosi sifatida qaraladi?

13. Bir shaxsni boshqa shaxs tomonidan qanday idrok etilishini belgilovchi omillarni tushuntiring.

14. Tashkiliy kontekstda "haqiqatni idrok etish haqiqatning o'zidan muhimroqdir" degan fikrni sharhlang.

15. Ba'zi kompaniyalar va idoralar o'z xodimlari o'rtasida jamoatchilik fikrini o'rganishadi. Nega ular bunday so'rovlarga qiziqishmoqda?

16. Rahbarning qanday pertseptiv xatosi qo'l ostidagilar faoliyatini baholashda qo'shimcha muammolarni keltirib chiqarishi mumkin? Ishga qabul qilishda nomzodni baholashda? Qanday pertseptiv effektlarni hisobga olish kerak?

17. Asosiy atribut xatosini tushuntiring.

18. Odamlar o'z ishlarida foydalanadigan atribut turlarini aytib bering.

19. Atribut jarayoniga ta'sir etuvchi uchta omilni ayting.

20. Kichik biznesdagi muvaffaqiyatsizliklarni o'rganish shuni ko'rsatdiki, mulkdorlar iqtisodiy tanazzul va shiddatli raqobatni, kreditorlar esa muvaffaqiyatsizliklarni noto'g'ri boshqaruvda ayblaydilar. Bu holatda qanday atributsion tendentsiyalar namoyon bo'ladi? Nima uchun atributda farq bor?

21. Taassurotni shakllantirish uchun axborotni tanlashga qanday omillar ta'sir qiladi?

22. Taassurotlarni boshqarish taktikasini ayting. Men ulardan foydalanishim kerakmi?

23. Taassurot shaxs xususiyatlaridan farq qilishi mumkinmi?

1-VAZIFA

Faoliyatning maqsadi - muammoni turli xil idrok etish odamlarning uni hal qilishga urinishlarini qanday shakllantirishini ko'rsatishdir.

Hikoyani o'qing va berilgan savollarga javob bering.

It Garri

Garrining mayin iti bor edi, uni juda yaxshi ko'rardi. Qiz do'sti ham uni sevardi. U Garriga buning uchun 10 funt sterling taklif qilganida - uning bor narsasi - u itni berishga majbur bo'lganini his qildi. Biroq, u hayvonni shunchalik sog'indiki, ertasi kuni u sevgilisiga 20 funt berdi va itni uyiga olib ketdi.

Lekin ismi Meri bo'lgan do'stim hali ham itni xohlardi, shuning uchun u yana 10 funt tejab, Garriga 30 funt taklif qildi. Bechora Garri rad qilishni yoqtirmasdi, shuning uchun u itni tashlab, 30 funt oldi.

Ammo bu vaqtga kelib u butun voqeadan charchagan edi va bir necha kundan keyin u Maryamning oldiga borib, unga 40 funt berdi va itni qaytarib berishni so'radi; hikoya shu yerda tugaydi.

SAVOLLAR

1. Ushbu manipulyatsiyalardan keyin kimdir g'alaba qozondimi?
2. Agar shunday bo'lsa, aynan kim va qay darajada?
3. Xuddi shunday vaziyatda nima qilgan bo'lardingiz?
4. Javoblaringizni yozing va ularni bir-biringizga ko'rsatmang.

2 -VAZIFA

Vazifaning maqsadi - Kellining uchta mezonidan foydalanib, dispozitsion yoki situatsion atributni ko'rsatish uchun xodimning xatti-harakati bilan bog'liq atributni aniqlashdir: izchillik (past, yuqori); g'ayrioddiylik (past, baland); xatti-harakatlarning ketma-ketligi (past, yuqori) va jadvalni to'ldiring.

Aytaylik, menejerda uchta xodim bor: yashil, jigarrang va qora. Ularning xatti-harakatlari qisqacha quyidagicha tavsiflanadi:

Yashil. Hozirda yaxshi natijalar ko'rsatmoqda. Hamkasblarimning natijalari o'rtacha. Uning rekordi kuchli natijalardan dalolat beradi.

Jigarrang. Hozirda yaxshi natijalar ko'rsatmoqda. Hamkasblar ham yuqori ballga ega. Ilgari uning natijalari o'rtacha yoki yomon bo'lgan.

Qora. Hozirda yaxshi natijalar ko'rsatmoqda. Hamkasblar ham yuqori ballga ega. Ilgari uning obro'si benuqson edi va uning ishlashi eng yaxshi edi.

Mezon va atributlar

Xodim	Kelishilgan	Noodatiy	Ketma-ketlik	Атрибуция
Yashil				
Jigarrang				
Qora				

3-VAZIFA

Vazifaning maqsadi - muammolarni hal qilishda turli xil hislar va turli uslublarni ko'rsatish; odamlarning shaxsiy xususiyatlariga muvofiq

muammolarni hal qilishga moyilligi; yo'qligi muammoni hal qilishning "bitta to'g'ri yo'li".

Hikoyani o'qing, uni kichik guruhlarda muhokama qiling va savolga javob bering: "Poyafzal do'koni oxir-oqibat qancha pul yo'qotdi?"

Poyafzal sotuvchi ayol

Xaridor do'konga kirib, narxi 12 funt sterlinggacha bo'lgan bir juft etik sotib oladi. U etiklar uchun 20 funtlik banknot bilan to'laydi. Erta tongda sotuvchi ayol o'zgarmaydi. Shuning uchun u undan kutishni so'raydi va qo'shni eshikdan qog'oz almashtirayotgan ko'kat sotuvchisiga shoshildi.

Shundan so'ng, sotuvchi qaytib keladi va xaridorga 8 funt almashtirib beradi; u poyabzal bilan ketadi. Keyinchalik uni ko'rgani butunlay xafa bo'lgan ko'kat sotuvchisi keladi. U 20 funt sterlinglik banknot qalbaki ekanligini aniqladi va politsiyaga qo'ng'iroq qildi, ular tez orada etib kelishadi.

Bechora ayol sodir bo'lgan voqeadan juda xavotirda bo'lib, ko'kat sotuvchidan beixtiyor muammo keltirib chiqargani uchun uzr so'raydi, zararni qoplash uchun kassadan 20 funt olib, politsiya kelishiga hozirlik ko'radi.

4-VAZIFA

Atribut nazariyasini qo'llash

Maqsadlar:

1. Shaxsning xatti-harakatlarining sabablarini tahlil qilish;
2. Nomaqbul xatti-harakatlarni tuzatish uchun eng mos bo'lgan usulni taklif qiling.

Menejer duch kelgan vaziyat bilan tanishing. Agar siz uning o'rnida bo'lganingizda, ish sifatining yomonlashuvining sabablarini qanday aniqlagan bo'lardingiz va nima qilgan bo'lardingiz? Nega?

Don Dubose Maybrooke Manufacturing kompaniyasida 1964-yilda tashkil etilganidan beri ishlaydi. Firmada ishlagan davrida u mukammalligi uchun to'rtta mukofot oldi. Oxirgi marta u taxminan 3 yil oldin 5000 dollar mukofot olgan edi. Biroq, so'nggi 18 oy ichida Donning hamkasblari bilan munosabatlari keskinlashdi. U hech qachon juda gapirmagan edi, lekin endi u hamkasblaridan ish joyidan uzoqlashishni talab qildi. Don asboblar yo'qolib borayotganini va u ish joyini himoya qilmoqchi ekanligini aniq aytdi. Uning ish sifati ham yomonlashdi. Taxminan bir yil oldin u ishlab chiqargan generatorlar butunlay nuqsonsiz mahsulot sifatida baholangan. Bu qoida edi. Endi, tasodifiy tekshirish paytida, uning mahsulotlari 100 tadan uchta holatda qayta ishlashni talab qiladi. Hamkasblar orasida nikoh asosan 1,5% ni tashkil etdi.

Donning xatti-harakati o'zgarishiga nima sabab bo'lishi mumkin edi? Ular orasida quyidagilar mavjud:

1 2 3 4 5 6 7

Past extimol

Yuqori extimol

1. Past motivatsiya	1	2	3	4	5	6	7
2. O'zini o'zi ta'minlash past	1	2	3	4	5	6	7
3. Sog'liq bilan muammolar	1	2	3	4	5	6	7
4. Oilaviy muammolar	1	2	3	4	5	6	7
5. Yomon raxbarlik	1	2	3	4	5	6	7
6. Ijodiy yondashuvning yo'qligi	1	2	3	4	5	6	7

Donning xatti-harakati tashkilot ichida tashvishga sabab bo'ldi. Yaxshi ishchi o'rtacha ishchiga aylandi. Menejer sifatida nima qilgan bo'lardingiz?

Reja

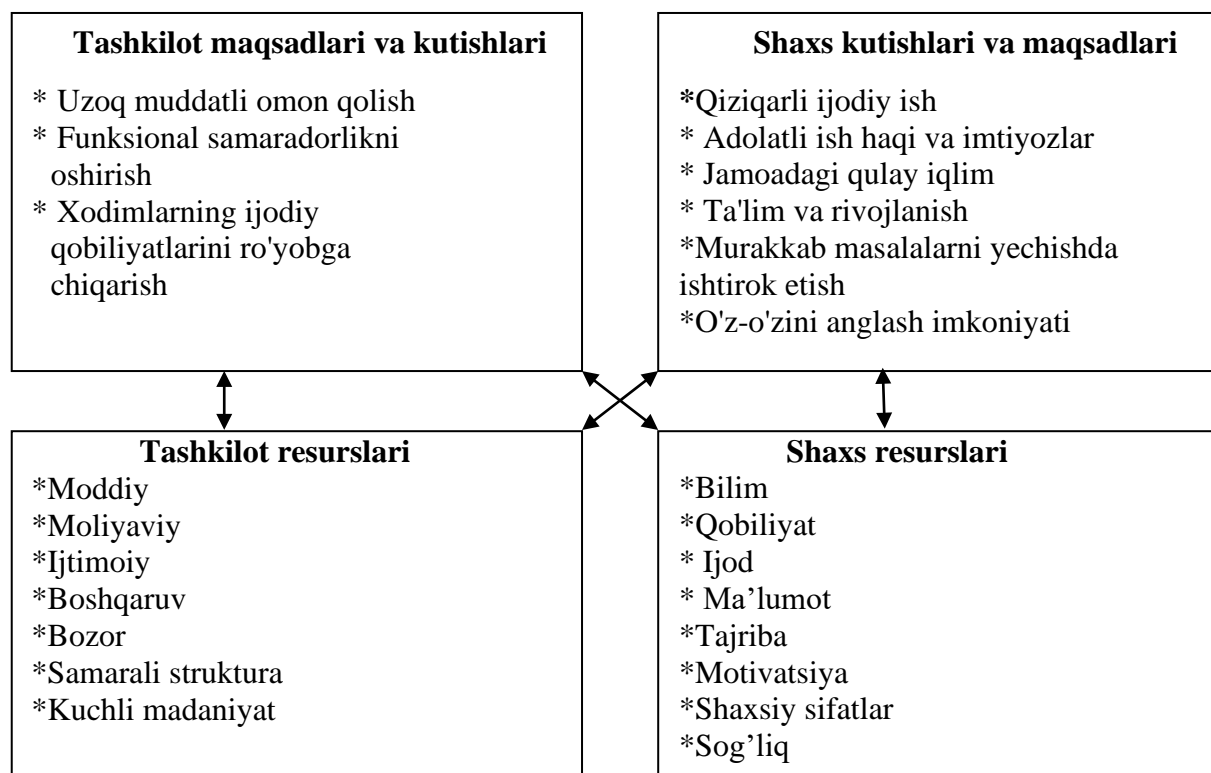
- 3.1. Ta'lim dasturlarining turli modellarida shaxs va tashkilotning o'zaro ta'siri.
- 3.2. Shaxs xulq-atvori nazariyalari.
- 3.3. Shaxsning shakllanishi va rivojlanishi jarayoni.
- 3.4. Shaxsiyat va mehnat.
- 3.5. Qadriyatlar. Shaxsiy qadriyatlarning ravshanligi mezonlari. Qiymatlarni o'zgartirish.
- 3.6. O'rnatishlar. O'rnatish funksiyalari. Sozlamalarni o'zgartirish.
- 3.7. Ishga jalb qilish va tashkilotga sodiqlik.

3.1. Ta'lim dasturlarining turli modellarida shaxs va tashkilotning o'zaro ta'siri

"Tashkilot - individual" o'zaro ta'siri tashkilotning maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan tashkiliy xulq tizimini shakllantiruvchi omillardan biridir. Tashkiliy xulq-atvorning yangi modellarida "tashkilot - shaxs" o'zaro ta'siri nafaqat xodimlarning jismoniy qobiliyatlarini, balki ularning shaxsiy fazilatlarini, intellektual, ijodiy qobiliyatlarini va aqliy kuchlarini ro'yobga chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bunday holda, "o'zaro ta'sir" tushunchasi o'zaro ta'sir qiluvchi tomonlarning har birining ehtiyojlarini qondirish uchun zarur bo'lgan resurslarni ta'minlash sifatida tushuniladi. O'zaro ta'sirning samaradorligi har bir tomonning muhim (hukmron) ehtiyojlarini qondirish darajasiga va ikkinchi tomonning ushbu ehtiyojlarni qondirish uchun jalb qilingan resurslariga bog'liq (8-rasmga qarang).

"Tashkilot-shaxs" o'zaro ta'sirining asosi o'zaro kutish tizimidir. Ushbu tizim har bir tomon bir-birining maqsad va ehtiyojlarini hisobga olishni talab qiladi, bu esa samarali boshqaruv qarorlarini izlash va qabul qilishni ancha qiyinlashtiradi. Bu manfaatlar va maqsadlar tizimi bilan birgalikda o'zaro kutish tizimi iqtisodiy sub'ektlarning xatti-harakatlarini shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. O'zgaruvchan muhitda uzoq muddatda tashkilotning omon qolishi faqat o'z potentsialini, shu jumladan ijodiy qobiliyatlarini ro'yobga chiqarishga intilayotgan xodimlarning qoniqishini oshirish orqali mumkin. Tashkilot o'z resurslaridan foydalangan holda, xodimlarning ijodkorligi, tashabbuskorligi va mas'uliyatini amalga oshirish uchun sharoit yaratishdan manfaatdor. Shunday qilib, shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar jarayoni psixologik va iqtisodiy shartnomalarga asoslanadi. Ular shaxs va tashkilotning muhim umidlarini aks

ettiradi va xodimni birgalikdagi faoliyatga psixologik va iqtisodiy jalb qilish shartlarini belgilaydi. Shaxs qiziqarli ish, munosib ish haqi, jamoada qulay ma'naviy va psixologik muhit, ishdan qoniqish, o'qitish va rivojlanish, o'zini o'zi anglash imkoniyatini kutadi. Tashkilot yuqori samaradorlik, ijodkorlik, mas'uliyat, hamkorlik va sadoqatni amalga oshirishni kutadi.



5-chizma. "Tashkilot - individual" o'zaro ta'sirning yangi modeli¹¹

Psixologik shartnoma shaxsning ushbu tashkilotda ishlash istagini va tashkilotning uni ishga olish istagini aks ettiradi. Menejer xodim va tashkilotning bir-biridan kutganlarini olishda davom etishini ta'minlashi kerak, ya'ni. psixologik shartnomani bajarish. Psixologik shartnomaga muvofiq teng almashish holatida biz xarajatlar va mukofotlar o'rtasidagi muvozanat haqida gapirishimiz mumkin. Bunday holda, siz xodimning o'z ishiga yaxshi munosabatda bo'lishiga va uning tashkilot bilan munosabatlaridan qoniqishiga ishonishingiz mumkin.

Umidlari oqlanmagan odamlarda ishga nisbatan salbiy munosabat paydo bo'lishi mumkin, ular qattiq mehnat qilish istagi yo'qolishi va o'z ishini endi eng yaxshisi deb hisoblamasligi mumkin.

"Tashkilot - individual" o'zaro ta'sir, uning xarakteri o'z-o'zidan paydo bo'lmaydi, uning tuzilishi tashkilotning o'zi, korporativ madaniyat, missiya, strategiya, tuzilma, boshqaruv etikasi, aloqa, motivatsiya bilan belgilanadigan xatti-harakatlar modeli bilan belgilanadi. Tashkiliy xulq-atvor nazariyasida tashkiliy xulq-atvorning to'rtta asosiy modeli mavjud: avtoritar, himoya, qo'llab-

¹¹ Дороева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

quvvatlovchi va kollegial. Hozirgi vaqtda tashkiliy xulq-atvorning yangi modeli shakllantirilmoqda.

Avtoritar model boshqaruvchining vakolatiga asoslanadi, u rasmiy hokimiyatga, markazlashtirilgan tuzilmaga tayanadi, unga bo'ysunuvchilarga buyruq berish huquqini beradi. Model rahbarning mehnat jarayoni ustidan qattiq nazoratini nazarda tutadi. Xodimlar bo'ysunishga qaratilgan, bu esa hokimiyat deyarli mutlaq bo'lgan xo'jayinga psixologik qaramlikni keltirib chiqaradi. Boshqaruv va xodimlar o'rtasida "ijtimoiy murosaga" erishilganda ish haqi darajasi past yoki yuqori bo'ladi, mehnat jarayonida shaxsiy ishtirok minimal bo'ladi, qo'l ostidagilarda mehnatsevarlik, mehnatsevarlik va intizom qadrlanadi. "Tashkilot - individual" o'zaro ta'siri o'z potentsialini, asosan, jismoniy qobiliyatlarini to'liq amalga oshirmaydigan xodimlarning tengsizligi, qaramligi, erkinligi yo'qligi, bo'ysunishi va passivligiga asoslanadi.

Vasiylik modeli ishchilarni ijtimoiy ta'minot dasturlari bilan himoya qilish darajasini oshiradigan paternalistik siyosatga asoslanadi. Firmalar ishchi kuchini barqarorlashtirish va ish o'rinlarini saqlab qolish uchun noyob usullarni ishlab chiqdilar. Model iqtisodiy rag'batlantirish va imtiyozlardan foydalanishni o'z ichiga oladi, ko'pincha ishlash natijalariga bog'liq emas. Asosiy rag'batlantiruvchi omil - bu xodimlarning xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoji, bu esa xodimning tashkilotga qaramligini oshirishga olib keladi. O'ta o'zgaruvchan mehnat bozorida xavfsizlik millionlab ishchilar uchun ustuvor vazifa bo'lib qolmoqda. Natijada xodimlar mavjud vaziyatdan qoniqish hosil qiladi. Biroq, bu tuyg'u mehnat unumdorligini oshirish va qobiliyatlarni rivojlantirish uchun etarlicha kuchli rag'bat emas. "Tashkilot - individual" o'zaro ta'siri - bu inson resurslaridan to'liq foydalanishni ta'minlay olmaydigan passiv hamkorlik.

Qo'llab-quvvatlovchi model pul yoki kuchga tayanmaydi, balki etakchilikka tayanadi, bunda menejerlar xodimlarning individual o'sishiga va tashkilotga foyda keltirishi uchun o'z qobiliyatlaridan foydalanishga yordam beradigan iqlim yaratadi. Model, bir tomondan, xodimning kompaniyaning strategik maqsadlariga bo'ysunishini, ikkinchi tomondan, ish joyidagi tadbirkorlikni, o'zini o'zi boshqarishni nazarda tutadi, bu xodimlarning yuqori darajadagi etukligini, shu jumladan yuqori darajadagi mas'uliyatni nazarda tutadi. Xodimlar vazifaga yo'naltirilgan va boshqaruv va qarorlar qabul qilishda ishtirok etish imkoniyatiga ega. Xodimlarning maqom va e'tirofga bo'lgan ehtiyojlari qondirilishi bilan ularning ishlashga bo'lgan motivatsiyasi ortadi. Model, ayniqsa, turmush darajasi yuqori bo'lgan mamlakatlarda samarali.

"Tashkilot - individual" o'zaro ta'siri xodimlarning mehnat vazifalarini bajarish va tashkilot maqsadlariga erishish, o'zaro ishonch, boshqaruvda ishtirok etish va yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan sa'y-harakatlarini qo'llab-quvvatlashni o'z ichiga oladi.

Kollegial model sheriklik, jamoaviy ish, ish topshirig'ini bajarish uchun mas'uliyat va o'z-o'zini intizomga asoslanadi. Odamlar yechimlarni ishlab chiqish jarayonida ishtirok etadilar, ularning aqliy va ijodiy salohiyatidan foydalaniladi. "Tashkilot - individual" o'zaro ta'siri umumiy maqsadga erishish, jamoaviy ish, ish topshiriqlarini eng yuqori darajada bajarish va o'zini o'zi

anglash ehtiyojini qondirishga qaratilgan xodimlar va boshqaruv o'rtasidagi hamkorlikni o'z ichiga oladi.

Har qanday model eng yaxshi deb ishonish uchun hech qanday sabab yo'q. Modelning samaradorligi ko'p jihatdan muayyan vaziyatga bog'liq. Tashkiliy xulq-atvorning yangi modeli oldingi modellarning yutuqlariga asoslanadi va ularning eng yaxshi xususiyatlarini o'z ichiga olishi mumkin, masalan, xodimlarning xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojini qondiradigan imtiyozlar va imtiyozlarning ishlab chiqilgan tizimi yoki o'zini o'zi anglash ehtiyojini qondirishga qaratilgan.

Xulq-atvorning *yangi modeli* bilim, ijodkorlik va shaxsni rivojlantirish orqali tashkilotning rivojlanishiga asoslanadi. Xodimlarni rivojlantirish tashkilotning asosiy vakolatlarini tushunish va rivojlantirish yo'nalishida amalga oshiriladi. Model tashkilotning uzluksiz o'zini o'zi o'rganishini va uning tarkibiy qismlaridan biri inson kapitali bo'lgan intellektual kapitalining o'sishini nazarda tutadi. Bunday tashkilotda har bir xodim muammolarni aniqlash va hal qilish, tashkilotga doimiy o'zgarish va takomillashtirish imkoniyatini berish bilan shug'ullanadi, bu uning o'sishiga, o'rganishiga va maqsadlarga erishishiga yordam beradi. Har bir inson hozirgi bilimlaridan tashqariga chiqishga harakat qilishga da'vat etiladi. "Tashkilot - shaxs" o'zaro hamkorligi bir-birining rivojlanishidan o'zaro manfaatdorlik, xodimlarning mustaqil qarorlar qabul qilish va vazifalarni samarali bajarish imkoniyatlarini kengaytirish, ular uchun ma'lumotlarning ochiqligi, kuchli egalitar korporativ madaniyat, ham xodimlar, ham xodimlar uchun muvaffaqiyat omillari sifatida asoslanadi. tashkilot.

Boshqaruv asosan ikkita model bilan tavsiflanadi: avtoritar va homiylik, unga ma'muriy-buyruqbozlik iqtisodiy tizimidan meros bo'lib qolgan. Ko'rinib turibdiki, zamonaviy iqtisodiy tizimda qo'llab-quvvatlovchi va kollegial modellardan foydalanishni kengaytirish kerak. Agar kompaniyada ikkita yoki undan ortiq modellar alohida-alohida mavjud bo'lsa, aralash modelni qurish mumkin: top-menejrlarning boshqaruv jamoasida, strategik boshqaruv bo'linmasida, loyiha guruhida - xodimlar katta ijodiy salohiyatga ega bo'lgan yangi model; yangi g'oya, yangi mahsulot, texnologiyani taklif qila oladi va tashkilot ijodkorlik uchun barcha zarur shart-sharoitlarni yaratadi; buxgalteriya hisobida - avtoritar model, diversifikatsiyalangan kompaniyaning mahsulot bo'limida, savdo bo'limida - vakolatlarni topshirish va ish joyida yuzaga keladigan muammolarni hal qilishda yuqori erkinlik bilan qo'llab-quvvatlanadi.

Dinamik tashqi muhitda "tashkilot-shaxs" o'zaro ta'sirining mohiyatini o'zgartirgan xatti-harakatlarning yangi modellarini qo'llaydigan tashkilotlar samarali bo'lishi mumkin, ya'ni manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondiradi. Bunday modellarda har bir kishi uchun ishonch va g'amxo'rlikning tashkiliy madaniyati shakllanadi, unda xodimlarning xatolari o'rganish elementi sifatida qabul qilinadi va har bir kishi o'z salohiyatini rivojlantirish imkoniyatiga ega. Ongli ravishda shakllangan tashkiliy ishonch madaniyatining maqsadi xodimlarning rivojlanishi, fidoyiligi, ijodkorligi va tashkilotning faoliyati va rivojlanishining samaradorligini ta'minlaydigan samarali motivatsion

mexanizmni yaratish orqali tashkilotning rivojlanish strategiyasini amalga oshirishdir.

3.2. Shaxs xulq-atvori nazariyalari

Ilmiy hamjamiyatda shaxsiyat kabi murakkab hodisaning kontseptsiyasi va mohiyati bo'yicha juda ko'p turli xil nuqtai nazarlar mavjud bo'lib, ularni bilish ish jarayonida odamlarning xatti-harakatlariga ta'sir ko'rsatishga harakat qilayotgan menejer uchun zarurdir.

Ijtimoiy fanlarda shaxsiyat, birgalikdagi faoliyat va muloqot jarayonida ijtimoiy-madaniy muhitda egallagan shaxsning alohida sifati sifatida qaraladi.

Shaxs - keng madaniyat va umuminsoniy qadriyatlar doirasida yashovchi, vijdon va or-nomus, e'tiqod va ideallar, qadr-qimmat, burch va mas'uliyat tuyg'usiga ega bo'lgan ma'naviy shaxsdir.

Shaxs - bu individual qobiliyatlar va u bajaradigan ijtimoiy funktsiyalar (rollar) birligida ajralmas shaxsni, insonni jamiyat bilan birlashtiradigan va uni makrojamiyat a'zosi sifatida tavsiflovchi ijtimoiy-psixologik xususiyatlarning yig'indisini anglatadi. ya'ni uning ijtimoiy mavjudligi. Shaxsning tarkibiy qismlari rasmdagi diagrammada keltirilgan.

Ilmiy tadqiqotlarda shaxsni tushunishning uchta asosiy yondashuvi mavjud. Ular shaxs xususiyatlari nazariyasida, psixodinamik va gumanistik nazariyalarda ifodalangan.

Shaxsiy xususiyatlar nazariyalari. Shaxsning eng nufuzli nazariyotchisi Gordon Allpot edi. Uning fikricha, xususiyatlar shaxsning qurilish bloklari, harakatga ko'rsatmalar va shaxsning o'ziga xosligi manbai hisoblanadi. Xususiyatlar - bu shaxsning xulq-atvorini xarakterli yo'llar bo'ylab boshqaradigan seziladigan moyillik. Bundan tashqari, xususiyatlar xulq-atvordagi izchillikni belgilaydi, chunki ular barqaror atributlardir

Raymond Cattell o'z tadqiqotlariga asoslanib, shaxslarning xatti-harakatlaridagi farqlarning asosini 16 ta asosiy xususiyat tashkil qiladi, degan xulosaga keldi. Cattell tadqiqotining natijasi odamlarning ushbu xususiyatlarga egalik darajasini o'lchaydigan "16 PF" (16 shaxsiyat omili) so'rovnomasini ishlab chiqish edi. U aniqlagan xususiyatlar qatoriga quyidagilar kiradi: "yashirin – ochiq ko'ngil", "amaliy - xayolparast", "bo'shashgan - tarang", "uyatchan - o'ziga ishongan", "konservativ - oqilona", "qattiq - yumshoq" va boshqalar. Barcha 16 xususiyat bipolyar, ya'ni har bir mulkning ikkita haddan tashqari chegarasi bor.

Kattellning fikricha, shaxsiyat nazariyasining maqsadi xulq-atvor haqida bashorat qilish mumkin bo'lgan atributlarning individual matritsasini qurishdir.

Shaxsiyatning muhim xususiyati **temperamentdir**. Bu inson xatti-harakatlarining psixologik xususiyatlari, dinamik xususiyatlari to'plami bo'lib, ular tomonidan namoyon bo'ladi:

- umumiy faoliyatda (insonning atrof-muhit bilan o'zaro ta'siri, tashabbusi, harakatga tayyorligi);

- harakat qobiliyatlarida (temp, ritm, tezlik, harakatlarning umumiy soni, ularning amplitudasi);
- emotsionallikda (ta'sirchanlik, impulsivlik, hissiy qo'zg'aluvchanlik);
- his-tuyg'ularning paydo bo'lish tezligida, ularning kuchida, belgisining o'zgarish tezligida - ijobiydan salbiyga va aksincha - modallik (dominant his-tuyg'ular turi).

Temperament aniqlanadi, asosan genetik jihatdan belgilanadi, u kasb tanlash va undagi muvaffaqiyatga, faoliyat uslubiga, shaxsning shakllanishiga va ijtimoiy mavqeiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin.²⁶ Gippokrat temperamentning to'rt turini ham faraz qilgan:

Sangvinik odam harakatchan, baquvvat, muvozanatli, tezkor reaksiyaga va jonli nutq va harakatlarga ega, faol fikr yuritadi. Yuqori samaradorlikka ega. Monotonlik sharoitida yomon ishlaydi, lekin mas'uliyatli lavozimlarda yaxshi ishlaydi. Shuning uchun uning oldiga yangi maqsadlar qo'yilishi kerak.

Xolerik oson qo'zg'aluvchan, nutqi va harakatlari tez, reaksiyasi impulsiv, yuqori ish qobiliyati va ishda tashabbuskor. Yangi biznes boshlangan joyda kerak. U boshqalarning fikriga quloq solmaydi.

Melanxolik odam hissiy, uzoq vaqt davomida ortiqcha yuklarga bardosh bera olmaydi, sekin, silliq nutq va harakatlarga ega. Ishlash sizning kayfiyatingizga bog'liq. U hissiy yordamga va muntazam dam olishga muhtoj. Bu odatda nizolardan qochadigan kuzatuvchan odamlardir.

Flegmatik odam sekin, asta-sekin o'sib borayotgan, ammo uzoq davom etadigan reaksiyaga ega, sekin, lekin puxta o'ylaydi. U yaxshi o'yin ko'rsatadi, lekin rivojlanish uchun vaqt kerak.

Yangi narsalarni o'rganish uchun ko'p vaqt talab etiladi, lekin juda puxta, jamoada yaxshi munosabatda bo'ladi va vahima qo'ymaydi.

Temperament tiplarining psixologik xususiyatlari quyidagi asosiy xususiyatlar bilan belgilanadi:

- sezuvchanlik (sezuvchanlik) - odamda har qanday ruhiy reaksiyaning paydo bo'lishi uchun zarur bo'lgan tashqi ta'sirlarning eng kam kuchi va bu reaksiyaning paydo bo'lish tezligi bilan tavsiflanadi;

- reaktivlik - bir xil kuchdagi tashqi yoki ichki ta'sirlarga (tanqidiy eslatma, haqoratli so'z, tahdid, keskin va kutilmagan ovoz) ixtiyoriy reaksiyalar darajasi bilan belgilanadi;

- faoliyat - insonning tashqi dunyoga ta'sir qiladigan va maqsadlarga erishishdagi to'siqlarni engib o'tgan faoliyat (energiya) darajasi bilan belgilanadi. Bu maqsadga erishishda diqqatni jamlash va qat'iyatlilik, uzoq muddatli ish paytida diqqatni jamlash va hokazolarni o'z ichiga oladi;

- reaktivlik va faollik nisbati - inson faoliyati ko'p jihatdan bog'liq bo'lgan omillar bilan belgilanadi: tashqi yoki ichki sharoitlar (kayfiyat, istak, tasodifiy hodisalar), insonning maqsadlari, niyatlari, intilishlari, e'tiqodlari;

- reaksiyalar sur'ati - turli ruhiy reaksiyalar va jarayonlarning tezligi: harakatlar, nutq tezligi, topqirlik, yodlash, aqlning tezkorligi;

- plastiklik va uning qarama-qarshi sifati - qattiqlik. Bu odamning tashqi ta'sirlarga (plastiklik) qanchalik oson va moslashuvchan moslashishiga yoki aksincha, uning xatti-harakati, odatlari va mulohazalari qanchalik inert va qattiq ekanligiga bog'liq (qattiqlik);

- ekstroverziya va uning qarama-qarshi sifati, introverziya. Insonning reaksiyalari va faoliyati birinchi navbatda nimaga bog'liqligini ko'rsatadi - hozirgi vaqtda yuzaga keladigan tashqi taassurotlarga (ekstroverziya) yoki o'tmish va kelajak bilan bog'liq va ongda shakllangan tasvirlar, g'oyalar va fikrlarga (introverziya);

- hissiy qo'zg'aluvchanlik. Bu hissiy reaksiyaning paydo bo'lishi uchun ta'sir qanchalik kuchsizligi va u qanday tezlikda sodir bo'lishi bilan belgilanadi.

Xususiyat nazariyalari tanqidga uchradi, chunki ular xatti-harakatlarga nima sabab bo'lishini tushuntirmaydi. "Konservativ - oqilona", "qattiq - yumshoq" kabi xususiyatlarni oddiy aniqlash shaxsiyat rivojlanishini tushunishni ta'minlamaydi. Bundan tashqari, shaxsiyat xususiyatlariga e'tibor qaratish individual vaziyatlarda xatti-harakatni bashorat qila olmadi, chunki xususiyatlar nazariyalarida vaziyat asosan e'tiborga olinmagan.

Shaxsning psixodinamik nazariyalari. U ko'plab yondashuvlarni, jumladan, Zigmund Freyd, Alfred Adler, C.G. Jung va boshqalarning klassik nazariyalarini birlashtiradi. Freyd shaxsiyatlardagi individual farqlarni odamlarning asosiy harakatlantiruvchi kuchiga nisbatan turlicha munosabatda bo'lishini taklif qilish orqali tushuntirgan. Ushbu farqlarni ta'kidlash uchun u shaxsning ikki qismi - "IDOM" va "SUPER EGO" (SUPEREGO) o'rtasidagi doimiy kurashni tasvirlab berdi, moderatorlik qildi. "Men" (EGO).

ID (IT) - bu istaklar to'plami, zavqlanishga jalb qilish, butunlay ongsiz (ongsiz) tuzilma. U irratsional va impulsiv harakat qiladi, istalgan narsa mumkinmi yoki axloqiy deb o'ylamaydi. I (EGO) - bu ITni qondirish yo'llarini topish uchun ong tomonidan ajratilgan haqiqat bilan bog'liq tuzilma. Taxminan 4 yoshdan boshlab SUPER EGO tuzilishi (sotsializatsiya tufayli) shakllanadi - vijdon, u harakatlarni cheklaydi va ularni bostiradi. Bu yoshdan boshlab, ruh uchun doimiy oziq-ovqat IT va I maydonidagi OVER-I o'rtasidagi ziddiyat, murosaga erishishdir. EGO konfliktning hakami sifatida ishlaydi. U shaxsning jismoniy va ijtimoiy voqeligining rasmini, idrok etilayotgan dunyoda nimaga olib kelishi va nima mumkinligi tasvirini taqdim etadi. EGO vazifasining bir qismi istalmagan oqibatlarisiz IDA impulslarini qondiradigan harakatlarni tanlashdir. O'z-o'zidan psixikani konfliktning halokatli ta'siridan himoya qilish vositalarini ishlab chiqadi; bu ongsiz faoliyatning maxsus shakllari, psixologik himoya usullari: yoki konfliktning kuchini kamaytirish yoki hodisaning ma'nosini, ma'nosini o'zgartirish. (Jeyms formulasi: o'z-o'zini hurmat qilish muvaffaqiyatning intilishlarga bo'lingan qismidir). Ushbu ichki kurashning aks-sadolari insonning butun hayoti davomida, shu jumladan diniy va ijodiy sohadagi xatti-harakatlariga ta'sir qiladi.

Shaxsning gumanistik nazariyalari shaxsning o'sishi, o'zini-o'zi takomillashtirish va o'zini namoyon qilishiga urg'u beradi. Avraam Maslou va Karl Rojers kabi mutafakkirlar insonning asosiy motivatsiyasi - o'zini namoyon

qilish, o'zini namoyon qilish - o'z salohiyatini ro'yobga chiqarishga doimiy intilish deb hisoblashgan. O'z-o'zini anglash darajasiga yetgan odam mayda ehtiroslar va illatlar bilan yuklanmaydi, o'zini yuqori baholaydi, boshqalarni oson qabul qiladi, odatlarga bog'liq emas, sodda, hazil tuyg'usiga ega, mehribon, ilhomni boshdan kechirishga moyil.

• A.Maslou gumanistik psixologiyaning umumiy tamoyillarini shakllantirdi:

• shaxsiyat noyob, takrorlanmas, tizimli bo'lib, uni faqat individual ko'rinishlarda emas, balki butun sifatida o'rganish kerak;

• hayvonlarni o'rganish insonning tushunishi uchun mos emas;

• insonning xulq-atvoriga uning tashqi dunyosidan ko'ra ichki dunyosi ko'proq ta'sir qiladi, shuning uchun u kamroq e'tiborga loyiqdir;

• inson dastlab mehribon yoki, hech bo'lmaganda, neytral, ammo tajovuzkorlik va zo'ravonlik tashqi muhit ta'sirida o'zini namoyon qiladi;

• eng universal insoniy xususiyat - bu atrof-muhit ta'sirida yo'qolishi mumkin bo'lgan ijodkorlik;

• shaxsga har qanday ta'sir, shu jumladan psixoterapevtik va tarbiyaviy ta'sir bilvosita, bilvosita bo'lishi kerak;

• asosiy e'tibor sog'lom odamlarga qaratilishi kerak, chunki kasallikni tahlil qilish uchun siz normal, salomatlik nima ekanligini bilishingiz kerak;

• inson tabiatida doimiy o'z-o'zini rivojlantirish, ijodkorlik istagi bor, bu insonda asosiy narsa, shuning uchun intilishlarni tahlil qilish o'tmishni tahlil qilishdan kam emas.

• K.Rodjers inson o'zining ongsiz yoki atrof-muhitning qo'g'irchog'i emas, balki har qanday sharoitda ham o'zini bo'lishga intiladigan sub'ekt deb hisoblagan. Asosiy motiv - bu o'sish motivi, u faqat boshqalarning xayrixohligi va hamdardligi sharoitida amalga oshiriladi. Haqiqiy o'z-o'zini hurmat qilish insonning ichida, lekin ijtimoiy normalar va qoidalar uni buzadi. O'z-o'zini hurmat qilish va boshqalarni baholash o'rtasidagi farq har ikki tomonda moslashuvchanlik va moslashuvchanlik bo'lmasa, haqiqatni noto'g'ri idrok etishga yoki o'zini past baholashga olib kelishi mumkin.

• Gumanistlarning tanqidchilari, ular o'z-o'zini namoyon qilish mexanizmini aniq tushuntira olmaganliklarini va odamlar harakat qilishga majbur bo'lgan muhitni e'tiborsiz qoldirganliklarini ta'kidladilar.

• Asosiy nazariy yondashuvlarning har biri shaxsiyat haqidagi tushunchamizni yaxshilaydi. Xususiyat nazariyalari shaxsni tavsiflovchi katalog yaratadi. Psixodinamik nazariyalar odamlarning xususiyatlarini birlashtiradi va shaxs rivojlanishining dinamik xususiyatini tushuntiradi. Gumanistik nazariyalar shaxsiyat va shaxsga o'zini namoyon qilish muhimligini ta'kidlaydi. Har bir yondashuv shaxsning xulq-atvoriga ta'sir qiluvchi o'ziga xos sifatni aniqlashga intiladi.

3.3. Shaxsning shakllanishi va rivojlanishi jarayoni

Shaxsning shakllanishi va rivojlanishi jarayonida uchta komponentni ajratish mumkin: determinantlar, bosqichlar va shaxsiy xususiyatlar.

Shaxsni belgilovchi omillar - bu shaxsning shakllanishi va rivojlanishini oldindan belgilab beruvchi omillar guruhlar. Ulardan eng ko'p o'rganilganlari biologik, ijtimoiy va madaniydir.

Biologik omillar - irsiy, genetik, fiziologik bo'lib, ular shaxsning turiga va uning rivojlanishiga bevosita yoki bilvosita ta'sir qiladi. Ijtimoiy omillar - ota-onalar, oila, qo'shnilar, do'stlar, hamkasblar, o'zini o'zi anglash. Ish joyidagi ijtimoiylashuv jarayoni va ijtimoiy rollarni bajarish inson voyaga etganida to'xtamaydi. Madaniy omillar - bu insonga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan va uning qadriyatlari, motivlari va maqbul xatti-harakatlar shakllari ierarxiyasini shakllantiradigan keng ijtimoiy-madaniy muhitning xususiyatlari.

Shaxsga vaziyat omillari ham ta'sir qiladi, ko'pincha oldindan aytib bo'lmaydi. Ular shaxsiyatning shakllanishiga qat'iy ta'sir ko'rsatishi yoki faqat maxsus vaziyatlarda paydo bo'ladigan ba'zi yashirin xususiyatlarini ochib berishi mumkin.

Shaxsning rivojlanish bosqichlari. Ko'pgina olimlarning fikriga ko'ra, shaxs atrof-muhit bilan o'zaro munosabatda ma'lum bosqichlarda rivojlanadi. S.Freyd bosqichlarni psixo-ijtimoiy o'ziga xoslikning ketma-ket inqirozlari deb biladi; A. Maslou va K. Rojers - o'z-o'zini amalga oshirish zaruriyatini anglash sifatida; A.V. Petrovskiy - ijtimoiy muhitga kirish va integratsiya jarayoni sifatida.

Ijtimoiylashtirish - bu shaxs tomonidan ijtimoiy tajribani o'zlashtirishi, uning davomida o'ziga xos shaxs shakllanadi (batafsil ma'lumot uchun 11-bobga qarang). Sotsializatsiya jarayonida moslashish, integratsiya, o'z-o'zini rivojlantirish va o'zini o'zi anglashning dialektik birligi insonning butun hayoti davomida atrof-muhit bilan o'zaro munosabatda shaxsning optimal rivojlanishini ta'minlaydi.

Tashkiliy xulq-atvor nazariyotchisi K.Argyris shaxsiyat rivojlanishining ikkala bosqichini va uning xususiyatlarini o'zida mujassam etgan "balog'atga etmaganlikdan etuklikgacha" shaxsni rivojlantirish modelini yaratdi. Argirisning fikricha, har qanday yoshdagi shaxs (ongli va ongsiz ravishda) bosqichdan bosqichga emas, balki etuk holatdan etuklikka qadar rivojlanadi. Bu shaxsning o'zi uchun ettita asosiy parametrlar to'plamining ahamiyati bilan tavsiflanadi (4-jadvalga qarang). Argirisning ta'kidlashicha, odamlar o'z ishlarida tajriba va ishonchga ega bo'lishlari bilan, ular kattalarga mos keladigan parametrlar bilan tavsiflanadi. Ushbu model menejerlar uchun muhim ko'rsatmalar beradi, ular faoliyatni, mustaqillikni, martaba o'sishini rag'batlantirishga va xodimlarning qobiliyatlarini rivojlantirishga yordam berishga harakat qilishlari kerak.

Afsuski, Argirisning ta'kidlashicha, tashkilotlar "etuklikni" rag'batlantirish va mukofotlash va "etuklikni" bostirish va jazolash uchun yaratilgan. Shu munosabat bilan, etuk shaxs ehtiyojlariga ega bo'lgan odamlar

va ular ishlayotgan rasmiy tashkilotlarning tabiati o'rtasida nomuvofiqlik mavjud. Ushbu nomuvofiqlik shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro ta'sirni tushunishning boshlang'ich nuqtasidir.

4-jadval

K. Arjirasning "balog'atga yetmaganlikdan etuklikka" modeli¹²

"Balog'atga yetmagan" yosh xususiyatlari	"Yetuk" yoshi xususiyatlari
Passivlik	Faoliyat
Giyohvandlik	Mustaqillik
Cheklangan raqam modellar xulq-atvor	Turli xil xulq-atvor modellar
Ibtidoiy manfaatlar	Chuqur manfaatlar
Qisqa muddatga istiqbollari	Uzoq muddat istiqbollari
Bo'ysunuvchi pozitsiya	Dominant pozitsiya
Past o'z-o'zini anglash	Yuqori o'z-o'zini anglash Va o'zini boshqarish

Shaxsni shakllantirish jarayonidagi uchinchi komponent shaxsiy xususiyatlardir. Shaxsni eng yaxshi aks ettiruvchi xususiyatlarning kombinatsiyasi aniqlanadi. Shaxsiy xususiyat shaxsning asosiy birligi bo'lib, shaxsning xatti-harakatlarida namoyon bo'ladigan ma'lum bir tarzda o'zini tutishga bo'lgan umumlashtirilgan tendentsiyani ifodalaydi. So'nggi paytlarda xususiyatlar nazariyotchilari o'rtasida parametrlar bo'yicha konsensus paydo bo'ldi. "Katta beshlik": tajribaga ochiqlik, vijdonlilik, ekstraversiya, rozilik, nevrotiklik (5-jadvalga qarang).

5-jadval

Katta beshlikni tashkil etuvchi shaxsiy xususiyat omillari¹³

Bu borada yuqori ball olganlarning xususiyatlari omil	Xarakterga kiritilgan xususiyatlarning tavsifi	Bu borada past ball olganlarning xususiyatlari omil
Qiziquvchan, keng fikrli, ijodiy, o'ziga xos, noan'anaviy, tasavvurga ega	Yangi tajribalarni o'rganishga ochiqlik Yangi tajribalarni faol izlash va ularning ichki qiymatini tan olishni o'lchaydi; begona, g'ayrioddiy va unga bo'lgan tadqiqot qiziqishlariga bag'rikenglik	An'anaviy, oddiy, qiziqishlari cheklangan, na badiiy, na tahliliy
Tashkil etilgan, intizomli, ishonchli, mehnatsevar, aniq, pedantik, ozoda, ambitsiyali, doimiy	Ong shaxsning maqsadga yo'naltirilgan xulq-atvorida tashkilot va motivatsiya darajasini o'lchaydi. Ishonchli va talabchan odamlarni befarq va o'z ishida puxta bo'lmagan kishilarga qarama-qarshi qo'yadi.	Maqsadsiz, ishonchsiz, dangasa, beparvo, beparvo, beparvo, irodasiz, zavqni yaxshi ko'radigan

¹² Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

¹³ O'sha manba

Do'stona, faol, suhbatdosh, ga qaratilgan odamlar, optimistik, quvnoq mehribon	Ekstraversiya Chora-tadbirlar: shaxslararo o'zaro munosabatlarning kengligi va intensivligi; faoliyat darajasi; tashqi stimulyatsiyaga ehtiyoj; hayotdan zavq olish qobiliyati	Ehtiyotkor, tiniq, quvnoq, uzoq, vazifaga yo'naltirilgan, jim, kompaniyada ko'zga tashlanmaydigan
yumshoq yurak, do'stona, ishonchli, foydali, saxiy, ishonuvchan, sodda	Yaxshi niyat O'zaro munosabatlar sifatini o'lchaydi hamma narsada boshqa odamlarga odam empatiyadan tortib to xilma-xillik dushmanlik va fikrlar, tuyg'ular va harakatlar	Bechora, qo'pol, shubhali, qasoskor, shafqatsiz, asabiy, manipulyatsiya boshqalar
Bezovta, asabiy, hissiy, noaniq, etarli emas, gipoxondriak	Nevrotizm Moslashish yoki hissiy beqarorlikni o'lchaydi. Noxush tajribalarga duchor bo'lgan, haddan tashqari ehtiros va impulslarga, haqiqatdan uzoq bo'lgan g'oyalarga va voqelikka noadekvat reaksiyaga moyil bo'lgan shaxslarni aniqlaydi.	Sokin, xotirjam, hissiyotsiz, chidamli, o'ziga ishongan, o'zidan mamnun

Shaxs besh faktorli modelga muvofiq tuzilgan. Shaxsning asosiy xususiyatlari mavjud deb hisoblanadi, chunki ular tabiiy tanlanish jarayonida muhim moslashuv rolini o'ynaydi.

3.4. Shaxsiyat va ish

Odamlardagi individual farqlarni uch guruhga bo'lish mumkin: demografik xususiyatlar, kompetentsiya va psixologik xususiyatlar. Har bir xususiyat xodimning xatti-harakati va unumdorligiga ta'sir qilishi mumkin.

Demografik xususiyatlar ichki xususiyatlarga bo'linadi: jinsi, yoshi, irqi, millati va tashqi - ijtimoiy-iqtisodiy holati, ta'lim darajasi, shaxsning tug'ilgan, bolaligida yashagan joyi, oilasining kattaligi va ijtimoiy-iqtisodiy holati. .

Kompetentsiya tushunchasi o'z faoliyatida shaxsga zarur bo'lgan qobiliyat va qobiliyatlarni o'z ichiga oladi. Qobiliyat - bu o'rganish qobiliyati. Moyillik potentsial qobiliyatdir. Qobiliyatlar - bu o'quv jarayonida tug'ma yoki orttirilgan xususiyatlar bo'lib, ular shaxsga har qanday aqliy yoki jismoniy harakatlarni amalga oshirish imkonini beradi. Umumiy qobiliyatlarga aql, o'rganish, ijodkorlik, refleksivlik, faollik, o'zini o'zi boshqarish kiradi.

Bu barcha qobiliyatlarni rivojlantirishning hojati yo'q. Muammo shundaki, turli vazifalar har xil turdagi qobiliyatlarni rivojlantirishni talab qiladi. Ushbu qoida ish paytida individual xatti-harakatlarni tushunish va bashorat qilish uchun muhimdir.

Keling, ma'lum bir ishni bajarish uchun muhim bo'lgan odamlarning ba'zi shaxsiy fazilatlarini ko'rib chiqaylik. Bunday fazilatlariga o'z-o'zini hurmat qilish, nazorat qilish, avtoritarizm, makiavelizm, muvaffaqiyatga yo'naltirilganlik, tavakkalchilik va boshqalar kiradi.

O'z-o'zini hurmat qilish insonning o'z ahamiyatini, omadini va samaradorligini baholash darajasini belgilaydi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'z-o'zini hurmat qilish ko'p jihatdan vaziyatga, shaxsiy muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlikka, boshqalarning fikriga va insonning roliga bog'liq. O'z-o'zini hurmat qiladigan odamlar ish tanlashda yuqori darajadagi xavf-xatarga duchor bo'lishadi va yuqori lavozimlarni egallashga intilishlari mumkin. O'zini past baholaydigan odamlar o'zlariga kamroq qiyin vazifalarni qo'yadilar va tashkiliy muammolarni hal qilishda boshqalarning ta'siriga ko'proq moyil bo'ladilar.

Nazorat joyi (markaz, manba) birinchi marta J.Rotter tomonidan tasvirlangan shaxsiy xususiyatdir. Odamlar ichki yoki tashqi nazorat o'chog'i bilan tavsiflanishi mumkin. Tashqi boshqaruv o'chog'iga ega bo'lganlar tashqi tarafdorlardir. Ular hayotdagi barcha voqealar tasodif yoki omad natijasi ekanligiga ishonishadi. Ular o'zlarini tashqaridan boshqariladigan taqdirning garovidek his qilishadi.

Ichki nazorat o'chog'i bo'lgan odamlar o'zlarini taqdirning xo'jayini deb bilishadi va ular bilan sodir bo'layotgan voqealar uchun shaxsiy javobgarlikni o'z zimmalariga olishadi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ichki nazorat o'chog'iga ega bo'lgan odamlar ishtirokchi boshqaruv muhitida ishlashda ishdan qoniqishlari haqida xabar berishadi. Tashqi nazorat markaziga ega bo'lgan xodimlar qaror qabul qilish jarayonida kamroq ishtirok etishadi va boshqaruv muhitida o'zlarini qulay his qilishadi.

Avtoritarizm - bu tashkilotda maqom va hokimiyat farqlari mavjudligiga ishonishga asoslangan xatti-harakatlar modeli. Avtoritarizm bo'yicha yuqori ball olgan odamlarda intellektual shubha yo'q, yuqori maqomga ega bo'lgan odamlarga hurmat bilan munosabatda bo'lishadi va bo'ysunuvchilarga nisbatan mensimaydilar va qoidalarga rioya qilishadi. Ular buyruq birligi va yuqori talablarni talab qiladigan vaziyatlarda etakchi bo'lishlari mumkin. Muvaffaqiyat qoidalar va ko'rsatmalarga rioya qilishga bog'liq bo'lgan tizimli vaziyatlarda avtoritarizm ham samarali bo'ladi. Biroq, moslashuvchanlikni, o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishni talab qiladigan vaziyatlarda, odamlarga hamdardlik va e'tibor zarur bo'lsa, avtoritarizm salbiy natijalarga olib keladi.

Makiavelizm - italyan faylasufi va davlat arbobi Nikolo Makiavelli (1469-1527) asarlaridan olingan tushuncha. Bu atama tashkilotdagi siyosiy manevrlarni tasvirlash va manipulyatsiya qiluvchi va hokimiyatni suiiste'mol qiladigan shaxsni belgilash uchun ishlatiladi. Ushbu xususiyatga ega bo'lgan shaxslar pragmatikdir, boshqa odamlardan hissiy masofani saqlaydi va o'z harakatlarida maqsad vositalarni oqlashidan kelib chiqadi. Ular o'z muammolarini hal qilish uchun boshqa odamlardan foydalanishga harakat qilishadi, odamlarni manipulyatsiya qilishga intilishadi, hech kimning maslahatini tinglashni xohlamaydilar, hissiyotsiz va mustaqildirlar, vaziyatni o'z qo'llariga olishga harakat qilishadi va undan maksimal foyda olishni afzal ko'rishadi. oldindan aytib bo'lmaydigan vaziyatlar.

Makiavellik xususiyatlariga ega bo'lgan odamlar g'alaba yoki natijaning narxi yuqori bo'lgan muammolarni muhokama qilish yoki hal qilishda samaralidir. Ammo agar maqsadlar vositalarni oqlay olmasa, axloqiy xulq-atvor standartlari mavjud bo'lsa, unda bunday odam samarasizdir.

Muvaffaqiyatga yo'naltirilganlik. Ushbu xususiyat bo'yicha tadqiqotlar natijalarga erishish zaruriyatiga asoslangan. Muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj yuqori bo'lgan odam qiyin, yangi narsalarni bajarishga intiladi, muammolarni hal qilishda yuqori muvaffaqiyatlarga erishadi, boshqa odamlardan, o'zidan o'zib ketadi. Inson o'z maqsadlariga avvalgidan ko'ra samaraliroq erishishga intiladi. Muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj yuqori bo'lgan odamlar o'zlariga maqsadlar qo'yishni afzal ko'radilar. Biroq, ular odatda nimaga erishishlari mumkinligidan kelib chiqib, o'rtacha darajada qiyin maqsad va vazifalarni tanlaydilar. Bu odamlar osongina shaxsiy mas'uliyatni o'z zimmalariga olishadi, lekin ular etarlicha tez sodir bo'ladigan aniq va aniq natijaga ega bo'lmagan ish bilan shug'ullanishni qiyinlashtiradi. Ular individual natijalarni afzal ko'radilar, ular umumiy natijalardan kamroq qoniqadilar.

Agar menejer mahorat va qobiliyatni sinovdan o'tkazadigan, mas'uliyat va kuch talab qiladigan murakkab vazifalarni bajarmoqchi bo'lsa, yuqori muvaffaqiyatga yo'naltirilgan xodimlar eng mos keladi.

3.5.Qadriyatlar. Shaxsiy shaxslarning ravshanligi mezonlari. Qiymatlarni o'rnatish

Odamlar o'rtasidagi individual farqlar, ko'rib chiqilgan demografik xususiyatlar va malakalarga qo'shimcha ravishda, psixologik xususiyatlarni ham o'z ichiga oladi. Bularga quyidagilar kiradi: idrok, qadriyatlar tizimi, munosabat, ishga munosabat, xarakter).

Umumjahon insoniy qadriyatlarga tinchlik, erkinlik, yaqinlar farovonligi, xavfsizlik, hurmat, muvaffaqiyat, sevgi, qalbni qutqarish kiradi. Umumiy qadriyatlarga ega bo'lish odamlarga bir-birini tushunishga, hamkorlik qilishga, yordam va qo'llab-quvvatlashga yordam beradi. Qadriyatlar odamlarning qarashlari, idroklari va ehtiyojlariga ta'sir qiladi.

Shaxsning qadriyatlar tizimi mavjud madaniy sharoitlar ta'sirida hayot tajribasini o'rganish va egallash jarayonida shakllanadi. Hayotiy qadriyatlarning tasniflaridan biri 6-jadvalda keltirilgan.

Qadriyatlar tizimi (Alfred Adler bo'yicha)¹⁴

Jismoniy qadriyatlar	Hissiy qadriyatlar	Aqliy qadriyatlar
Hunarmandchilik faoliyat	Mas'uliyat	Ta'lim
Qulaylik	Hissiy doimiylik	Yaratilish
Sinflar sport	Obro'	Donolik
Boylik	Raqobatbardoshlik	Murakkablik
Tashqi ko'rinish	Din	Farzand asrab olish yechimlar
Salomatlik	Xavfsizlik	Malaka mavhum
Dam olish	Ishonch	Mustaqillik
Shartlar ish	samimiy munosabat	Yaxshilash
Kuch	Sevgi	Rejalashtirish
Namoyish faoliyat	Do'stlik	O'qish
Safarlar	Ehtiros	Aloqa
Jozibadorlik	Ochiqlik	Intellekt
Moliyaviy xavfsizlik	Orqaga qaytish, Yordam	Aniqlik

Shaxsiy qadriyatlarning inson xulq-atvoriga ta'siri ularning ravshanligi va izchilligi darajasiga bog'liq. Shaxsiy qadriyatlarning ravshanligi mezonlari quyidagilardir:

- muhim va ahamiyatsiz, yaxshi va yomon haqida muntazam fikr yuritish;
- hayotning ma'nosini tushunish;
- o'rnatilgan shaxsiy qadriyatlarga shubha qilish qobiliyati;
- ongning yangi tajribalarga ochiqligi;
- boshqa odamlarning qarashlari va pozitsiyalarini tushunish istagi;
- o'z nuqtai nazarini ochiq ifoda etish va muhokama qilishga tayyorlik; xatti-harakatlarning izchilligi, so'z va ish o'rtasidagi muvofiqlik; printsiptial masalalarda qat'iylik va chidamlilikni namoyish etish; mas'uliyat va ochiqlik.

Qadriyatlarni o'zgartirish menejerlar uchun qiyin vazifadir, ayniqsa mehnat qadriyatlari boshqa qadriyatlarga zid bo'lsa (masalan, ish va oila manfaatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik muammosi). Boshqa odamlarning qadriyatlarini o'zgartirish usullari:

- axloqiy lashtirish;
- shaxsiy namuna;
- ta'lim;
- muayyan qiymatlarni aniqlashda yordam berish;
- aralashmaslik.

¹⁴ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

Dinamik muhitda ishlaydigan tashkilotning yangi modelining qadriyatlarini:

- tenglik va shaxsga hurmat;
- yuqori mehnat unumdorligi;
- asosiy manfaatdor tomonlar guruhlarini ehtiyojlarini tobora ko'proq qondirish;
- jamoaviy ijodkorlik;
- jamoada qulay iqlim;
- har bir ish joyida innovatsiyalar;
- mas'uliyatni oshirish;
- o'zaro ishonch;
- O'z-o'zini rivojlantirish.

3.6. O'rnatishlar. O'rnatish funksiyalari. Sozlamalarni o'zgartirish

O'rnatishlar - xulq-atvorni belgilovchi omillar bo'lib, idrok, shaxsiyat va motivatsiya bilan bog'liq. Munosabat - bu ehtiyojning paydo bo'lishiga tayyor bo'lgan ruhiy holat, bu shaxsning biror narsa yoki kimgadir munosabatda o'zini qandaydir his qilish yoki o'zini tutishga tayyorligi.

O'rnatish quyidagi xususiyatlarga ega:

- *sotib olish*. Shaxsga bo'lgan munosabatning aksariyati tug'ma emas. Ular oila, do'stlar, jamiyat, ish, madaniyat, ommaviy axborot vositalari tomonidan shakllantiriladi va shaxsiy tajriba orqali erishiladi;
- *nisbiy barqarorlik*. Munosabatlar ularni o'zgartirish uchun biror narsa qilinmaguncha mavjud;
- *o'zgaruvchanlik*. Munosabatlar ijobiydan salbiygacha bo'lishi mumkin;
- *yo'nalishi*. Munosabatlar insonda ma'lum bir his-tuyg'ularga ega bo'lishi yoki muayyan e'tiqodga ega bo'lishi mumkin bo'lgan muayyan ob'ektga qaratilgan.

O'rnatishlar quyidagi funksiyalarni bajaradi:

ego-himoya funksiyasi sub'ektga quyidagilarga imkon beradi: a) o'zining ichki ziddiyatini engish va o'z imidjini himoya qilish; b) o'zi yoki o'zi uchun muhim bo'lgan narsalar haqida salbiy ma'lumotlarga qarshi turish; v) o'zini yuqori (past) baholashni saqlash; d) tanqiddan himoya qilish;

qiymat ifodalash funksiyasi va o'zini o'zi anglash funksiyasi hissiy qoniqish va o'zini o'zi tasdiqlashni o'z ichiga oladi va shaxs uchun eng qulay bo'lgan o'ziga xoslik bilan bog'liq bo'lib, u ham sub'ektiv o'zini o'zi anglash vositasidir. Bu funktsiya shaxsga quyidagilarni aniqlash imkonini beradi: a) uning qadriyat yo'nalishlarini; b) shaxsning qaysi turiga mansubligi; c) bu nima; d) u nimani yoqtiradi va nimani yoqtirmaydi; e) uning boshqa odamlarga munosabati; f) ijtimoiy hodisalarga munosabat. Inson o'z xatti-harakatlarini qo'llab-quvvatlash yoki oqlash uchun munosabatlarni qabul qiladi;

instrumental, adaptiv yoki utilitar funktsiya insonga yordam beradi: a) istalgan maqsadlarga erishish va istalmagan natijalardan qochish; b) oldingi

tajribaga asoslanib, ushbu maqsadlar o'rtasidagi bog'liqlik va ularga erishish yo'llari haqida tasavvur hosil qilish; v) atrof-muhitga moslashish;

bilimlarni tizimlashtirish va tashkil etish funktsiyasi insonga o'sha me'yorlar va mos yozuvlar nuqtalarini topishga yordam beradi, unga muvofiq u soddalashtiradi, tartibga soladi, atrofdagi dunyo haqidagi g'oyalarini tushunishga va tuzishga harakat qiladi, ya'ni. atrof-muhit haqida o'z rasmni yaratadi.

Xodimlarning munosabatini o'zgartirish ko'plab tashkiliy o'zgarishlarning maqsadi hisoblanadi. Xulq-atvorni o'zgartirishning eng samarali usullari quyidagilardir:

- *yangi ma'lumotlarni taqdim etish*;
- *do'stlar yoki hamkasblarning ta'siri*. Inson o'zining xatti-harakati va unga yaqin odamlarning xatti-harakatlari o'rtasidagi o'ta nomuvofiqliklardan qochishga harakat qiladi va ularning ta'siri ostida o'z munosabatini osongina o'zgartiradi;
- *majburlash va qo'rquv* odamlarni o'z munosabatlarini o'zgartirishga majbur qilishi mumkin;
- *hamkorlikka jalb qilish*. Bu ishchilarni muammolarni hal qilishning ishtirokchisiga aylantiradi, ularga munosabatni o'zgartirish zarurligiga ishonitiradi va o'zgarishlarning faol tarafdorlariga aylanadi;
- noqulaylik va keskinlik holatini qoplaydigan va bartaraf etadigan *kompensatsiya* (imtiyozlar, imtiyozlar).

3.7. Mehnatdan qoniqish. Ishda ishtirok etish va tashkilotga sodiqlik

Ishdagi eng muhim munosabatlar quyidagilardir: ishdan qoniqish, ishda ishtirok etish, tashkilotga sodiqlik.

Mehnatdan qoniqish - bu o'z ishini muhim ehtiyojlarni qondirish sifatida baholash bilan bog'liq ijobiy hissiy holat. Ishdan qoniqish hissiga ta'sir qiluvchi asosiy omillar:

- ish haqi - adolatli deb hisoblangan pul kompensatsiyasi (ish haqi va nafaqalar) miqdori;
- mehnat - mehnat vazifalari qanchalik qiziqarli, ijodiy deb qabul qilinayotganligi va o'rganish va mas'uliyatni o'z zimmasiga olish imkoniyatini beradigan darajada;
- rag'batlantirish imkoniyatlari - o'sish uchun imkoniyatlar mavjudligi;
- etakchilik uslubi - rahbarning bo'ysunuvchiga qiziqish va g'amxo'rlik ko'rsatish qobiliyati;
- ishdagi hamkasblar - hamkasblarning do'stona, malakali va qo'llab-quvvatlash darajasi;
- belgilangan vazifalarni hal qilishni osonlashtiradigan jismoniy ehtiyojlar bilan taqqoslanadigan ish sharoitlari.

Ishdan qoniqishning eng yuqori darajasi - bu o'z ishidan va tashkilotidan g'ururlanishdir. Etakchi tashkilotlar insonda ishdan qoniqish hissi va o'z

ishidan g'ururlanish hissini uyg'otuvchi omillarni aniqlash va takomillashtirish uchun bor kuchini ayamaydi.

Ishga jalb qilish - bu odamning o'z ishi bilan identifikatsiyalash darajasi. Bu motivatsiya va qoniqish bilan bog'liq. Ishga kirishish deganda odamning qattiq mehnat qilish va odatdagi xodimdan kutilganidan ham ortiq kuch sarflash istagi tushuniladi. Ishga kirishish shaxsiy, tashkiliy va ijtimoiy omillarga bog'liq.

Shaxsiy omillarga yosh, kasbiy o'sish, o'qitish va rivojlanishga bo'lgan ehtiyojlar, shuningdek, mehnat axloqiga ishonish va o'z ishidan g'ururlanish kiradi.

Tashkiliy omillarga quyidagilar kiradi: tashkilotning jozibador missiyasi va maqsadlari; asosli rivojlanish strategiyasi; moslashuvchan tashkiliy tuzilmalar; zamonaviy texnologiyalar; innovatsion korporativ madaniyat; ish hayotining yuqori sifati; xodimlarning martaba rejalashtirish.

Ijtimoiy omillarga quyidagilar kiradi: jamoada ishlash; qaror qabul qilishda ishtirok etish; jamoa ichida va rahbariyat bilan yaxshi munosabatlar; qulay ijtimoiy-psixologik iqlim.

Tashkiliy majburiyat - bu shaxs ishlayotgan tashkilot bilan psixologik identifikatsiya darajasi. Bunday munosabat o'zini quyidagicha namoyon qiladi: -mehnat unumdorligini oshirish, ish vaqti va boshqa resurslardan samarali foydalanish;

- xodimlarning mehnat sharoitlari va natijalaridan qoniqishini oshirish;
- mavjud qadriyatlar, qoidalar, xulq-atvor normalarini saqlash; rahbariyat va xodimlar o'rtasida o'zaro ishonch va hamkorlik munosabatlarini o'rnatish;
- tashkilotga o'z ish joyini tanlash imkoniyatiga ega bo'lgan ijodiy salohiyatga ega yuqori professional xodimlarni jalb qilish va ushlab turish.

Tashkilotga sodiqlik - bu mehnat qadriyatlari, xodimlarning kasbiy etikasi, ularning motivatsiyasi va ishdan qoniqish namoyon bo'ladigan ajralmas omil. Tashkiliy majburiyat xodimlarning individual xususiyatlari va tashkiliy omillarga ta'sir qiladi. Xodimlarning individual xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

- ish tanlash motivlari. Asosiy motiv - ish haqi emas, balki ishning mazmuni, ijodiy tabiati;

- ta'lim darajasi. Ta'lim darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, tashkilotga bo'lgan majburiyat shunchalik past bo'ladi;

- yoshi. Inson qanchalik yoshi katta bo'lsa, uning tashkilotga bo'lgan sadoqati shunchalik yuqori bo'ladi;

- oilaviy ahvol. Oila a'zolari tashkilotga ko'proq sodiqdirlar;

- yashash joyi va ish joyi orasidagi masofa. Qanchalik uzoqqa borsangiz, tashkilotga shunchalik kam sadoqatli bo'lasiz.

Tashkilotga sodiqlik darajasiga ta'sir qiluvchi tashkiliy omillar:

- xodimlarning asosiy ehtiyojlarini qondirish uchun tashkilotda yaratilgan imkoniyatlar;

- ishdagi stress darajasi: ishning ortiqcha ish, salbiy his-tuyg'ular, asabiy taranglik bilan qanchalik bog'liqligi;

- xodimlarning tashkilot muammolari to'g'risida xabardorlik darajasi;
- tashkiliy muammolarni hal qilishda ishtirok etish darajasi.

Kichik biznesning kadrlar bo'yicha mutaxassisi J. Stredvik¹⁵ yozganidek, "Xodimlarda bo'ysunish emas, balki egalik tuyg'usi rivojlanishi kerak va bunga erishish yo'li ma'muriyat emas, yetakchilikdir. G'arb adabiyotida mulkchilikning bir nechta modellari ajralib turadi:

- tashkilotga mansublik tuyg'usi sodiqlikni keltirib chiqaradi va xodimlarning ma'lumotlarga ega ekanligiga va uning muvaffaqiyatiga erishishda faol ishtirok etayotganiga ishonchidan kelib chiqadi;

- ilhom ishni samaraliroq qiladi, motivatsiya darajasini oshiradi. Rahbar odamlarning o'z ishidan g'ururlanish, uning natijalari uchun mas'uliyat va boshqaruv qarorlarining to'g'riligiga ishonchga bo'lgan tabiiy ehtiyojiga murojaat qilib, o'z ishtiyoqi bilan namuna ko'rsatishi mumkin;

- yuqoridagilarning barchasi *rahbarga ishonch hissi* va uning obro'-e'tibori, fidoyiligi, malakasi va axloqiy fazilatlarini hurmat qilmasdan mumkin emas.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar.

1. Shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro aloqalar asosidagi psixologik va iqtisodiy shartnomalarning mohiyati nimada?

2. Tashkiliy xatti-harakatlarning turli modellarida "tashkilot-shaxs" o'zaro ta'sirining xususiyatlari qanday?

3. Nima uchun zamonaviy sharoitda tashkiliy xulq-atvorning yangi modeli shakllanmoqda?

4. Atrof-muhitga moslashish qobiliyatiga ko'ra odamlarning turlarini qanday ko'rib chiqishimiz mumkin?

5. Tashkiliy xulq-atvorni shakllantirish va bashorat qilishda menejerlar ishchilarning qanday individual farqlarini hisobga olishlari kerak?

6. Shaxsning shakllanishiga qanday omillar ta'sir qiladi? Ijtimoiylashuv jarayoni qanday ta'sir qiladi?

7. Ba'zi odamlar xodimlarning individual xususiyatlariga katta e'tibor berish tashkilotda tartibsizlikka olib kelishi mumkinligini aytishadi. Ushbu bayonotga qo'shilasizmi?

8. Agar xodimlar o'z ishlarini etarlicha yaxshi bajarmasa, bu xatti-harakatning sababini aniqlash kerak. Buning sababini bilish uchun menejer o'ziga berishi mumkin bo'lgan savollarni tuzing va yozing.

9. O'zini yuqori baholaydigan aniq shaxsni tasvirlab bering. Bu odamning qaysi xususiyatlari buni tasdiqlaydi?

10. Xodimlar va tashkilotning bir-biriga bo'lgan umidlari doimiy ravishda tasdiqlanishi uchun nima qilish kerak, shunda xodim va tashkilot va xodim va ish o'rtasidagi muvofiqlik ta'minlanadi?

¹⁵ *Стредвик Дж.* Управление людьми в малом бизнесе. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. Гл. 1.

11. Xodimlarda "etuklik" ni rag'batlantirish va "etuklik" ni bostirish uchun tashkilotlarni qanday loyihalash va boshqarish mumkin? Javob berishda, shaxsni rivojlantirishning Argyris modelidan foydalaning (4-jadvalga qarang).

12. Ichki-tobe va tashqi-bo'ysunuvchini boshqarishda qanday farqlar bo'ladi?

13. Nima uchun menejer xodimning nazorat o'chog'ini tushunishi kerak?

14. A tipidagi shaxsga xos xususiyatlarni aytib bering. Agar uning buyrug'i ostida A tipidagi shaxs bo'lsa, menejer uchun qanday qiyinchiliklar paydo bo'lishi mumkin?

15. Qadriyatlar qanday shakllanadi? Qadriyatlar munosabatlarga qanday ta'sir qiladi? Misollar keltiring.

14. Ma'lumki, qadriyatlar tizimi asosan odamlar tashkilotda ish boshlashdan oldin shakllanadi. Menejerlar bu faktni qanday hisobga olishlari kerak?

15. Tashkilotdagi xatti-harakatlarni bashorat qilishda odamlarning qanday shaxsiy xususiyatlarini hisobga olish kerak?

16. Yutuqqa yo'naltirilgan xodim qanday vazifalarni bajarish uchun mos keladi?

17. O'rnatishlarning asosiy vazifalari nimadan iborat? Ularni nomlang va misollar keltiring.

18. Parametrlarni o'zgartirishning asosiy usullarini ayting.

19. "Mehnatdan qoniqish" atamasi nimani anglatadi? Bu sozlamalarga qanday aloqasi bor? Nima uchun menejerlar o'z ishlarida buni hisobga olishlari kerak?

20. Ishdan qoniqishga ta'sir etuvchi asosiy omillarni ayting. Ishdan qoniqishning asosiy oqibatlari qanday?

21. Qaysi ish xususiyatlari ishga kirishish va ishdan qoniqishga yordam beradi?

22. Samaradorlik (mehnat unumdorligi) va ishdan qoniqish o'zaro qanday bog'liq? Buning ta'siri va sababi nima?

23. Ishdan qoniqish yoshga, ish stajiga, ish darajasiga, jinsga bog'liqmi?

24. Tashkilotga sodiqlik va rahbarga sodiqlik o'rtasidagi farq nima?

25. Tashkilotga sodiqlik darajasini qanday omillar aniqlaydi?

T E S T

1. Ishdan qoniqish

Qo'l ostidagilardan biri shunday dedi: "Men o'z ishimdan mamnun emasman. Men uni yoqtirmayman. Menga qiziqroq narsa tayinlanishini xohlayman." Bo'ysunuvchi mas'ul bo'lgan ish shundaki, u mijozning so'rovlari asosida axborot materiallarini tanlaydi va tarqatadi. Ish shundayki, hatto o'rta maktab bitiruvchisi ham buni qila oladi. Biroq, bu materiallarga buyurtmalar xorijdan ham kelganligi sababli, bu ish ingliz tilini biladigan oliy ma'lumotli

xodimga ishonib topshirilgan. Ko'rinishidan, bu xodim tadbirkorning ishiga o'xshash ish qilishni xohlaydi.

Siz menejer sifatida qo'l ostidagi xodimning bunday bayonotiga qanday munosabatda bo'lishingiz kerak?

A. Bu bo'ysunuvchiga qanday ish qanoat keltirishini aniq belgilang va iloji bo'lsa, uni oldingi ish o'rniga imkon qadar tezroq berishga harakat qiling.

B. Aftidan, har kim o'zi yoqtirgan ish bilan shug'ullanishni va qoniqish olib kelishni xohlaydi. Biroq, kompaniya sharoitida uning barcha xodimlari uchun bunday turdagi ishlarni ta'minlash mumkin emas. Shu munosabat bilan korxonada o'ziga biriktirilgan sohalarda sabr-toqat bilan mehnat qilayotganlar ko'pligini xodimga ishonarli tushuntirish zarur.

V. Bo'ysunuvchiga ishdan qoniqish unga qanday munosabatda bo'lish va uni qanday bajarish bilan belgilanishini tushuntirish kerak. Inson bajarayotgan ishida ijodkorlikni ko'rsa, undan katta mamnuniyat olish mumkinligini isbotlash kerak.

2. Korxonaga daxldorlik hissi

Xodimlarda korxonaga yoki ish joyiga kuchli daxldorlik hissini tarbiyalash nafaqat samarali "tuzatish" omili, lekin ayni paytda mashaqqatli mehnatni rag'batlantirish nuqtai nazaridan juda muhim. Quyidagi misollardan qaysi biri mashaqqatli mehnatni rag'batlantirish uchun eng mos keladi?

A. Korxonada ishning maqsadlarini belgilashda, shuningdek ish rejalarini tuzishda qo'l ostidagi xodimlarning imkon qadar bunda ishtirok etishini va o'z fikrlarini bildirishini ta'minlash kerak.

B. Iloji boricha, qo'l ostidagilarni ortiqcha ish qilishga majburlashdan yoki ularni so'kishdan qochish kerak. Har bir xodim uchun doimiy g'amxo'rlik ko'rsatish kerak.

V. Ish joyida qat'iy tartib o'rnating va rahbar sifatida buni o'zingiz kuzatib boring, boshqalarga o'rnak bo'ling. Shu bilan birga, xodimlarning belgilangan tartibga rioya qilishlarini ta'minlash va ruxsat etilmagan harakatlarga yo'l qo'ymaslik kerak.

3. Qattiq mehnat

Ishga qiziqishni rag'batlantirish mehnatga jalb qilish va mehnat motivatsiyasini oshirishning juda muhim omilidir. Quyidagi variantlardan bajarilayotgan ishlarga qiziqish uyg'otadigan eng samarali chora-tadbirlarning uchta turini tanlashga harakat qiling. Bunday holda, alohida holatlar bundan mustasno.

A. Bajarilayotgan ishning mohiyati to'g'risida yetarli ma'lumot beradigan yo'nalishni ta'minlash.

B. Bir xil ish bilan zerikmaslik uchun vaqti-vaqti bilan ishni o'zgartiring.

V. Bir-birini yaxshi tushunadigan ishchilarni bir guruhga birlashtirish.

G. Odamlarga ishning mohiyatini batafsil tushuntiring va shu tariqa, uning buzilmasdan bajarilishini ta'minlang.

D. Bajarilishi kerak bo'lgan ishlar vaqti-vaqti bilan yangi vazifalar bilan to'ldirilishi kerak. Eng yaxshi natijaga erishish uchun qandaydir musobaqa tashkil qilish yaxshi fikr.

E. Bajarilayotgan ishning kamchiliklari va ijobiy tomonlarini to'g'ri ko'rsatish.

TAHLIL UCHUN VAZIYAT

"Ogoh bo'ling, ustoz"

Bill duradgorlik ishlarini bajarish uchun apparat kompaniyasiga yollangan. U yog'ochni yaxshi bilardi va mijozlari uning maslahatlarini qadrlashdi.

Biroq, Bill yomon ishchi bo'lib chiqdi. U tez-tez kechikdi, uzoq tanaffuslar oldi, sekin ishladi, ko'p xatolarga yo'l qo'ydi va boshqalar tozalashi kerak bo'lgan axlatlarni qoldirdi.

Menejer Ken Bill bilan ikki yil azob chekdi, oxiri u o'rniga munosib odam topdi. Shundan so'ng u uni ishdan bo'shatishga harakat qildi. Ammo Bill kasaba uyushmasiga uning ishdan bo'shatilishi adolatsiz bo'lganidan shikoyat qildi, chunki uning ishi qoniqarsiz deb topilgan ekspertiza hech qachon o'tkazilmagan. O'zining haqligini to'liq bilgan holda, u hech qanday rasmiy baho yo'qligi sababli, u o'z ishini qabul qilingan standartga javob beradi deb hisoblashga haqli ekanligini aytdi.

Kompaniyada yillik yozma ishlab chiqarish sifatini tekshirish tizimi mavjud edi, ammo Billning bevosita rahbari Jeyn bunga hech qachon erishmagan va so'nggi uch yil davomida umuman qilmagan.

SAVOLLAR

1. Billning yomon ishlashining mumkin bo'lgan sabablari nimada?
2. Billni ishdan bo'shatishga shoshilishimiz kerakmi?
3. Ken va Jeyn uni ishdan bo'shatishlari mumkinmi? Ular kasaba uyushmasi vakiliga Billni ishdan bo'shatish adolatli ekanligini isbotlash uchun qanday dalillar keltirishi mumkin?
4. Jeyn Billning tashkiliy xulq-atvori mavjud normalar va qoidalarga mos kelishini ta'minlash uchun nima qilishi mumkin, shunda u o'z ishini yaxshi bajarishi mumkin?

IV-BOB. MOTIVATSIYA VA TASHKILOT NATIJAVIYLIGI

Reja

- 4.1. Motivatsiya tushunchasi va mazmuni.
- 4.2. Motivatsiyaning zamonaviy nazariyalari.
- 4.3. Shaxsning o'zini o'zi tashkil etishi.
- 4.4. Motivatsiya va rag'batlantirish.
- 4.5. Motivatsiya mexanizmi.
- 4.6. Mehnatni tashkil etish va mazmuni motivatsiya omili sifatida.
- 4.7. Motivatsiyaning samaradorligi.

4.1. Motivatsiya tushunchasi va mazmuni

Har qanday faoliyat sohasida muvaffaqiyat xodimlarning individual qobiliyatlariga, ularning tayyorgarligi va motivatsiyasi darajasiga bog'liq. Ko'rinib turibdiki, shaxsga tashqi ta'sirlarning butun majmui - atrof-muhit va yashash sharoitlaridan tortib to maqsadli majburlashgacha, uning harakatlarini ham ko'p jihatdan belgilaydi. Ammo bu motivatsiya nafaqat shaxsning potentsialini maksimal darajada oshirishi va ro'yobga chiqarishi, balki ba'zi hollarda shaxsning tashqi ta'sirni idrok etishini kuchaytiradi, zaiflashtiradi yoki to'liq qoplaydi. Bu boshqaruv jarayonida muayyan iz qoldiradi. Shu sababli, ijtimoiy tashkilotning asosiy muammosi xodimlarni rag'batlantirish va xodimlarning potentsialini to'liq ochib beradigan sharoitlarni yaratishdir.

Motivatsiya - bu menejmentning asosiy funktsiyalaridan biri, ya'ni alohida faoliyat turi bo'lib, u o'zini va boshqalarni tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga undash jarayonidir. Motivatsiya tushunchasining eng muhim tushunchalari quyidagilardir: ehtiyoj, qiziqish, motiv, motivatsiya, rag'batlantirish.

Ehtiyoj – muayyan moddiy, madaniy ne'matlarga, ijtimoiy va ma'naviy qadriyatlarga ongli ehtiyoj; bu sub'ektning biron bir ob'ektning mavjudligi yoki yo'qligidan norozilik holati; Bu mavjud bo'lgan va xohlagan narsa, mavjud va zarur bo'lgan narsalar o'rtasidagi qarama-qarshilik holati. Ehtiyoj - odamlarni harakatga, ya'ni harakatlarni bajarishga majburlovchi kuch. Faoliyatga intilishning subyektiv ifodasi motivdir. Motivlarni shakllantirish va amalga oshirishda qiziqish hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Qiziqish - bu ongli ehtiyoj bo'lib, tashqi yo'nalish, moyillik, ehtirosni aks ettiradi. Qiziqishlar insonning maqsadli va ongli xulq-atvorini belgilaydi, uning diqqatini va harakatlarini amalga oshirishni belgilaydi.

Motiv - bu odamni ma'lum bir tarzda harakat qilishga majbur qiladigan narsa. U insonning ichida joylashgan, shaxsiy xususiyatga ega va ko'plab tashqi va

ichki omillarga bog'liq. Motiv - bu ongli yoki ongsiz ehtiyojlar, qiziqish, qadriyatlar haqidagi g'oyalar va boshqalarga asoslangan faoliyatga bo'lgan ichki impulslar yig'indisidir. Insonni harakatga undaydigan motiv nima qilish kerakligini va bu harakat qanday amalga oshirilishini belgilaydi. Insonning xulq-atvori bitta motiv bilan emas, balki ularning kombinatsiyasi bilan belgilanadi, unda motivlar inson xatti-harakatlariga ta'sir qilish darajasiga ko'ra bir-biri bilan ma'lum munosabatda bo'lishi mumkin. Shuning uchun insonning motivatsion tuzilishi uning muayyan harakatlarini amalga oshirish uchun asos sifatida qaraladi.

Motivning kuchi xodim uchun ma'lum bir ehtiyojning dolzarbligi darajasiga bog'liq. Muayyan nafaqaga bo'lgan ehtiyoj qanchalik dolzarb bo'lsa, uni olish istagi qanchalik kuchli bo'lsa, ishchi shunchalik faol harakat qiladi. Mehnat motivlari xilma-xildir. Ular bir-biridan farq qiladi:

- ✓ inson mehnat orqali qondirishga intiladigan ehtiyojlar;
- ✓ inson o'z ehtiyojlarini qondirish uchun talab qiladigan imtiyozlar;
- ✓ ishchi istalgan foyda olish uchun to'lashga tayyor bo'lgan narx.

Mehnat motivlarining bir nechta guruhlarini ajratish mumkin, ular birgalikda yagona tizimni tashkil qiladi. Bular mehnatning mazmunliligi, uning ijtimoiy foydaliligi motivlari, mehnat unumdorligini jamoatchilik e'tirof etish bilan bog'liq maqom motivlari, moddiy manfaatlar olish motivlari, shuningdek, ushbu tashkilotda ishlash istagi bilan bog'liq va ma'lum bir maqsadga yo'naltirilgan motivlar, ish intensivligi.

Mehnat motivi tarkibiga quyidagilar kiradi:

- ✓ xodim qondirmoqchi bo'lgan ehtiyoj;
- ✓ bu ehtiyojni qondira oladigan tovar;
- ✓ foyda olish uchun zarur bo'lgan mehnat harakati;
- ✓ narx - mehnat harakatini amalga oshirish bilan bog'liq moddiy va ma'naviy xarajatlar.

Maqsadlarga erishish ehtimolini baholash mehnat motivlarini shakllantirish uchun katta ahamiyatga ega. Agar kerakli foyda olish uchun alohida harakatlar talab etilmasa yoki bu foyda olish juda qiyin bo'lsa, ya'ni qo'shimcha kuch talab qilinsa, unda ish motivi ko'pincha shakllanmaydi. Ikkala holatda ham xodim passivdir.

Rag'batlar individual ob'ektlar, boshqa odamlarning harakatlari, va'dalar, vaziyat va imkoniyatlarning tashuvchisi bo'lishi mumkin, ya'ni shaxsga o'z harakatlari uchun kompensatsiya sifatida taklif qilinishi mumkin bo'lgan yoki muayyan harakatlar natijasida nimani olishni xohlaydi. Odamlarni rag'batlantirish uchun turli xil rag'batlardan foydalanish jarayoni rag'batlantirish jarayoni deb ataladi. Rag'batlantirish motivatsiyaga erishish vositalaridan biridir.

Motivatsiya - bu odamda ma'lum motivlarni uyg'otish orqali uni muayyan harakatlarga undash uchun unga ta'sir qilish jarayoni. Motivatsiyaning ikki turi mavjud: birinchisi, shaxsga tashqi ta'sirlar orqali ma'lum motivlar harakatga chaqiriladi, bu motivlar uni rag'batlantiruvchi

sub'ekt uchun kerakli natijaga olib keladigan muayyan harakatlarni amalga oshirishga undaydi.

Motivatsiyaning ikkinchi turi shaxsning ma'lum motivatsion strukturasi shakllantirishning asosiy vazifasini bajaradi. Asosiy e'tibor motivatsiya sub'ekti uchun maqbul bo'lgan inson harakatlarining motivlarini rivojlantirish va mustahkamlashga va aksincha, insonni samarali boshqarishga xalaqit beradigan motivlarni zaiflashtirishga qaratilgan. Bu tip tarbiyaviy va tarbiyaviy ishlar xarakteriga ega.

Motivatsiya tushunchasining mazmuni uchta asosiy jarayonda aks etadi:

1) ta'lim - muayyan vaziyatga mos keladigan shaxsning xatti-harakati uchun motivlar tizimini shakllantirish;

2) tashabbus - shaxsning xatti-harakati uchun motivlarni rivojlantirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish;

3) faollashtirish - shaxsning tashkiliy xatti-harakati uchun shakllangan motivlar tizimiga maqsadli ta'sir qilish.

Motivatsiyaning ahamiyati menejerlar unga tayanib, tashkilot maqsadlariga mos keladigan bo'ysunuvchilarning xatti-harakatlariga erishish imkoniyatiga ega ekanligi bilan belgilanadi. Agar tashkilot maqsadlariga erishish uchun xodimlarning motivatsiyasi darajasi etarli bo'lmasa, menejerlar mukofot tizimini qayta ko'rib chiqishlari kerak.

4.2. Motivatsiyaning zamonaviy nazariyalari

Motivatsiyaning zamonaviy kontseptsiyasi motivatsiyaning mazmuni va jarayon nazariyalarini, shuningdek, ishtirokchi nazorat va mustahkamlash nazariyasi kontseptsiyasini o'z ichiga oladi. Ko'plab motivatsiya nazariyalari xodimlarning xatti-harakati va samaradorligi o'rtasidagi munosabatni tushuntirishga harakat qiladi. Har bir nazariyaning ta'siri bor boshqaruv faoliyati va menejerlarga tashkilotdagi odamlarning xatti-harakatlari haqida tushuncha beradi.

Kontent nazariyalari odamlarni harakatga undaydigan ehtiyojlarga qaratilgan. Jarayon nazariyalari odamlarning o'z ehtiyojlarini qondirish uchun qanday harakat qilishlarini, nima uchun ular ehtiyojni qondirish uchun u yoki bu turdagi xatti-harakatlarni tanlashlarini tushuntiradi. Kuchaytirish nazariyalari ishchilarga maqbul mehnat xatti-harakatlarini o'rgatish uchun mukofotlarga qaratilgan.

Menejerlar samarali ishlashi uchun mazmunli nazariyalar taklif qiladi:

- qanday ehtiyojlar insonning kerakli xatti-harakatlariga sabab bo'lishini aniqlash;

- xodimga uning ehtiyojlarini qondiradigan mukofotlar (qiymatli) taklif qila olish;

- kerakli xatti-harakatni optimallashtirish uchun qimmatbaho mukofotni taklif qilish vaqtini aniqlay olish.

Biroq, substantiv nazariyalar motivatsiya jarayonini tahlil qilmaydi. Bu motivatsiya nazariyalarining asosiy kamchiligidir. Ular turli vaziyatlarda odamlar

qanday qilib u yoki bu turdagi xatti-harakatlarni tanlashlarini tushuntirmaydilar. Axir, odamlarning xulq-atvori nafaqat ehtiyojlar, balki atrof-muhit, insonning kutishlari va tanlangan turdagi xatti-harakatlarning oqibatlarini baholashi bilan ham belgilanadi.

Inson xulq-atvoridagi bu omillar motivatsiyaning jarayon nazariyalari tomonidan hisobga olinadi. Ular odamlar ehtiyojni qondirishga olib keladigan xatti-harakatlar turini qanday tanlashlarini va bu tanlov muvaffaqiyatli bo'lganligini qanday aniqlashlarini tasvirlaydi.

Steysi Adamsning tenglik nazariyasi ishlashni davom ettirish motivatsiyasini ish uchun mukofotlarning adolatligini baholash bilan bog'laydi. Tenglik nazariyasining mohiyati shundan iboratki, xodimlar o'zlarining sa'y-harakatlari (mehnat hissalari, hissalari) va mukofotlarini shunga o'xshash ish sharoitida boshqalarning harakatlari va mukofotlari bilan solishtirishadi. Nazariya tashkilotdan olingan kompensatsiya uchun ishlaydigan odamlar bajargan ishi uchun adolatli tovon olish istagidan kelib chiqadi degan taxminga asoslanadi. Xodimlar o'z ish haqining adolatligini xarajatlar (harakat) va natijalarning muvofiqligi bilan baholaydilar.

Kutish nazariyasi. Kutish motivatsiyasining eng mashhur tushuntirishlaridan biri Viktor Vroom tomonidan ishlab chiqilgan. Vrum motivatsiyani ixtiyoriy faoliyatning muqobil shakllaridan tanlashni boshqaradigan jarayon sifatida aniqladi. Uning fikricha, xulq-atvorning aksariyat turlari shaxsning ixtiyoriy nazorati ostida va shuning uchun motivatsiyalangan.

Kutish nazariyasi shuni ko'rsatadiki, motivatsiya shaxsning ma'lum bir ishni bajarish istalgan mukofotga olib kelishini kutishga bog'liq. Kutishlar nazariyasida motivatsiyani belgilovchi omillar nisbati quyidagi formula bilan ifodalanishi mumkin:

$$\text{motivatsiya} = (Z - R) \times (R - V) \times \text{valentlik}$$

Ushbu nazariyani amalda qo'llash uchun mukofotlarni xodimlarning ehtiyojlari bilan taqqoslash kerak, har xil odamlar turli xil ehtiyojlarga ega ekanligini va shuning uchun ular mukofotlarni boshqacha baholaydilar. Bundan tashqari, erishilgan ish samaradorligi darajasi, tashkiliy maqsadlarga erishish (samaradorlik) va ish haqi o'rtasida muvofiqlik bo'lishi kerak.

Kutishlar modeli³⁶ oddiygina mukofotlar yoki jazolar xodimlarning istalgan harakatlarini, ularning kuchli ichki motivatsiyasini va qondirilmagan ehtiyojlarini boshlash uchun etarli emas degan taxminga asoslanadi. Xodim - bu fikrlaydigan shaxs bo'lib, uning xatti-harakati e'tiqodlar, hislar va ehtimollik baholari bilan belgilanadi. Umuman olganda, kutish modeli Y nazariyasining taxminlarini aks ettiradi (har bir inson o'ziga xos qobiliyatlarga ega bo'lgan noyob shaxsdir). Kutish nazariyasi menejrlarni xodimlarning kerakli xatti-harakatlarini rag'batlantiradigan "motivatsion iqlim" yaratishga undaydi. Avvalo, menejer quyidagi savollarga javob topishi kerak:

-Tavsiya etilgan rag'batlantirish to'plamidan qaysi biri xodim tomonidan eng yuqori baholanadi?

-Xodim ish topshirig'ini bajarishga qaratilgan sa'y-harakatlari unga o'z maqsadiga erishishga imkon berishiga ishonchi komilmi?

-Xodim topshiriqni bajarish uchun kerakli mukofot bilan taqdirlanish ehtimolini qanday baholaydi?

Shubhasiz, olingan javoblar menejerdan dialogni davom ettirishni talab qiladi. U nima uchun xodimlarning ba'zi rag'batlantirishlari hozirda mavjud emasligini yoki mehnat harakatlari samaradorligini qanday omillar cheklashi mumkinligini tushuntirishi kerak. Bunday holda, xodimlar o'zlari uchun mazmunli bo'lgan mukofotlarni olishni kutishmaydi, ammo samarali muloqot bilan ularning umidlari yanada realroq bo'ladi.

Bundan tashqari, valentlikni va uch turdagi kutishlarni o'lchashning ishonchli usullari, shuningdek, menejerlar real sharoitlarda foydalanishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar ishlab chiqilishi kerak.

Porter-Louler modeli motivatsiya nazariyasi. Layman Porter va Edvard Louler motivatsiyaning keng qamrovli modelini ishlab chiqdilar.

Kutish nazariyasi va tenglik nazariyasi elementlarini o'z ichiga oladi. Ushbu model motivatsiyani tushunishga katta hissa qo'shdi. Ularning eng muhim xulosasi shundaki, samarali mehnat qoniqishga olib keladi. Ushbu mualliflarning modeli inson xulq-atvoriga ta'sir qiluvchi ko'plab omillarni birlashtirish uchun motivatsiya zarurati va ahamiyatini ko'rsatadi. Bu omillarga sa'y-harakatlar, qobiliyat, natijalar, mukofotlar, qoniqish, hislar, kutishlar, mehnat sharoitlari, qadriyatlar va munosabatlar kiradi.

Ishtirokchi boshqaruv tushunchasi. Tashkilotdagi shaxs o'zini nafaqat ijrochi sifatida namoyon qiladi. U tashkilotda sodir bo'ladigan, uning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan, lekin uning vakolati doirasidan tashqarida bo'lgan, u bajaradigan ish, funktsiyalar va hal qilinishi kerak bo'lgan vazifalar doirasidan tashqarida bo'lgan jarayonlarda ishtirok etishga intiladi.

Ishtirokchi boshqaruv kontseptsiyasi, agar tashkilotdagi shaxs turli xil korporativ faoliyatda manfaatdor ishtirok etsa, u qoniqishni oladi, yanada samaraliroq, sifatli va samarali ishlaydi. Buning sababi, birinchidan, xodim o'z ishi bilan bog'liq masalalar bo'yicha qaror qabul qilish imkoniyatiga ega bo'ladi va bu uni yaxshiroq ishlashga undaydi. Ikkinchidan, ishtirokchi boshqaruv nafaqat ishni yaxshiroq bajarishga yordam beradi, balki alohida xodimning tashkilot hayotiga qo'shadigan hissasining oshishiga olib keladi, ya'ni inson resurslari salohiyatidan to'liqroq foydalanishga olib keladi. tashkilot.

Ishtirokchilik boshqaruvi quyidagi sohalarda amalga oshirilishi mumkin:

1) xodimlar o'z faoliyatini qanday amalga oshirish (ish vaqti, uni amalga oshirish vositalarini tanlash) to'g'risida mustaqil ravishda qaror qabul qilish huquqiga ega;

2) ishchilar o'zlari bajaradigan ish bo'yicha qaror qabul qilishda ishtirok etadilar. Bunday holda, menejer nima va qanday qilish kerakligi haqida xodim bilan maslahatlashadi, ya'ni xodim o'zi hal qilishi kerak bo'lgan maqsad va vazifalarni belgilashda ishtirok etadi;

3) xodimlarga joriy faoliyatni nazorat qilish huquqi beriladi, bajarilgan ishlarning sifati va miqdori va yakuniy natija uchun javobgarlik belgilanadi;

4) xodimlarning ratsionalizatorlik faoliyatida, ularning ishini va umuman tashkilot ishini yaxshilash bo'yicha takliflar kiritishda keng ishtirok etishi kutilmoqda;

5) xodimlarga ular birgalikda ishlashni xohlaydigan tashkilot a'zolaridan mehnat jamoalarini tuzish huquqi beriladi, ya'ni. guruhdagi hamkorlik bo'yicha qarorlar qabul qilish huquqi beriladi.

Amaliyotda ishtirokchi boshqaruvning ushbu sohalari odatda birgalikda qo'llaniladi, chunki ular bir-biri bilan chambarchas bog'liq va bir-birini to'ldiradi. Bunga eng yaqqol misol yapon sifat doiralari.

Ishtirokchi boshqaruv g'oyalari motivatsiyaning mazmunli nazariyalari g'oyalari bilan bog'lanishi mumkin. Qaror qabul qilish va maqsadlarni belgilashda ishtirok etish erishish ehtiyojlarini qondirishga yordam beradi. Tashkilot hayotidagi muammolarni hal qilishda kengroq ishtirok etish o'zini o'zi anglash va o'zini o'zi tasdiqlash ehtiyojlarini qondirishga yordam beradi. Ishtirokchi boshqaruv va kutish nazariyasi o'rtasida ma'lum bir bog'liqlik mavjud, chunki qaror qabul qilishda ishtirok etish xodimning o'z ishining natijasi va uning mukofotiga nisbatan umidlarini yanada real va aniqroq qiladi.

Mustahkamlash nazariyasi. Kuchaytirish xodimlarning xatti-harakatlarini o'qitish va tartibga solishning muhim tamoyilidir. Mustahkamlash muayyan xatti-harakatlarning takrorlanishi yoki bostirilishiga olib keladigan har qanday harakat sifatida belgilanadi. Qo'llab-quvvatlanmagan va jazosiz xatti-harakatlar o'z-o'zidan to'xtaydi, mukofotlangan xatti-harakatlar davom etadi va jazolangan xatti-harakatlardan qochadi. Xodim tomonidan o'ziga berilgan tashqi (rasmiy va norasmiy) va ichki mustahkamlash mavjud: o'z-o'zidan g'ururlanish, muvaffaqiyat hissi. Mustahkamlashning to'rtta asosiy turi mavjud: ijobiy mustahkamlash, axloqsizlantirish, jazolash va yo'q qilish (6-rasm).

Ijobiy mustahkamlash - bu xodim tomonidan kerakli xatti-harakatni mukofotlash, bu xodimni xuddi shu xatti-harakatni takrorlashga undaydi. Pul mukofotlari samarali ekanligi isbotlangan ijobiy mustahkamlashning yagona shakli emas. Nomoddiy rag'batlantirish (xizmatlarni e'tirof etish, ta'til, dam olish vaqti, sovg'alar) ham qo'llanilishi mumkin. Hamkasblarning hurmati, tegishlilik tuyg'usi va g'urur pul rag'batlari kabi kerakli natijalarni berishi mumkin. Kuchli motivatsiya omili - bu moddiy va ma'naviy rag'batlantirishning kombinatsiyasi.

Axloqiy jihatdan rad etish, xodimning istalgan xatti-harakati menejerning unga salbiy ta'sir ko'rsatishdan bosh tortishiga olib kelishini anglatadi. Bu usul ham salbiy mustahkamlash deb ataladi. Bunday mustahkamlash istalgan javobni kuchaytiradi, chunki u ba'zi og'riqli yoki yoqimsiz ogohlantirishlarni yo'q qiladi yoki oldini olishga yordam beradi. Masalan, ishdagi sa'y-harakatlarning ortishi xo'jayinning sharhlarini tinglashni istamaslik va nagging bilan salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ishchi tirishqoqlik bilan mehnat qilish orqali uning axloqiyligidan xalos bo'lishi mumkin.

Jazo - bu xodimning tashkilot uchun o'ta nomaqbul xatti-harakatining salbiy natijasi. Jazodan foydalanish biror narsa qilmaslikka ko'rsatma beradi (xabar uzatadi). Albatta, bu xulq-atvorni o'zgartirishning munozarali usuli. Ba'zi

odamlar jazo mukofotning teskarisi va xatti-harakatni o'zgartirishda xuddi shunday samarali ekanligiga ishonishadi.

Boshqalar esa jazoni o'qitishning yomon usuli deb hisoblaydilar va buni quyidagicha tushuntiradilar:

- jazo natijalari mukofot natijalari kabi oldindan aytib bo'lmaydigan;
- jazoning ta'siri mukofot ta'siridan kamroq doimiydir;
- jazo ko'pincha xodimning uni jazolagan rahbarga va muvaffaqiyatsizlik jazoga olib kelgan faoliyatga nisbatan salbiy munosabati bilan birga keladi;
- jazolangan xodim o'zini qanday tutishi kerakligi haqida ma'lumot olmaydi.

Yo'q bo'lib ketish menejerning ijobiy mukofotlarni qo'llashdan butunlay voz kechishini o'z ichiga oladi. Shunday qilib, xodim tomonidan ko'rsatilgan xulq-atvor namunasi mustahkamlanmasdan qoladi, ya'ni uni takrorlash ehtimoli yo'q. Agar doimiy ravishda ishga kechikadigan xodim rag'batlantirishdan (bonus yoki lavozimni oshirishdan) mahrum bo'lsa, u tez orada uning xatti-harakati unga kerakli natijalarga erishishga imkon bermasligini tushunadi. Yo'q bo'lib ketish kiruvchi xatti-harakatlarning chastotasini kamaytiradi.

Ushbu to'rt turdagi mustahkamlashning muhim asosi Torndikning ta'sir qonunidir: "Bir xil vaziyatga bir nechta javoblardan, qoniqish (mustahkamlash) bilan birga keladigan yoki tez orada bo'lgan javoblar takrorlanish ehtimoli ko'proq; noqulaylik (jazo) bilan birga keladigan yoki tezda kuzatilgan javoblar kamroq sodir bo'ladi.

Xodimlarning xulq-atvorini tartibga solishda mustahkamlash nazariyasidan amaliy foydalanish uning menejerlar tomonidan dastlabki tahlilini (xodimlar qanchalik yaxshi va qanchalik tez-tez kerakli natijalarga erishayotganini) nazarda tutadi. Xulq-atvorning chastotasini o'rganish xodimning xatti-harakatlaridagi o'zgarishlar aniqlanadigan asosiy yoki standartni aniqlashga imkon beradi. Keyin menejer kerakli xatti-harakatlar bilan tanlangan oqibatlarining paydo bo'lish chastotasini belgilaydigan mustahkamlash jadvalini ishlab chiqadi. Mustahkamlash doimiy yoki qisman bo'lishi mumkin.

Doimiy mustahkamlash xodimlarning har bir to'g'ri xatti-harakati uchun mukofotlanishini anglatadi. Ba'zi hollarda bunday kuchaytirish darajasi tez o'rganishni rag'batlantirish uchun ma'qul bo'lishi mumkin, ammo oddiy ish sharoitida bu hatto bitta xodimga nisbatan qo'llanilishi dargumon.

Qisman mustahkamlash faqat ba'zi to'g'ri xatti-harakatlar kuchaytirilganda sodir bo'ladi, natijada xodimlarning o'rganish tezligi pasayadi. Biroq, qisman mustahkamlashning o'ziga xos xususiyati shundaki, olingan bilimlar xodimlar ongida uzoqroq vaqt davomida mustahkamlanadi. To'rt turdagi mustahkamlash jadvallari mavjud - belgilangan intervalli, o'zgaruvchan intervalli, sobit darajali va o'zgaruvchan darajali. Ruxsat etilgan intervalli jadval muayyan vaqt oraliq'ida mustahkamlashni ta'minlaydi. Oddiy misol - xodim har oy oladigan bonus.

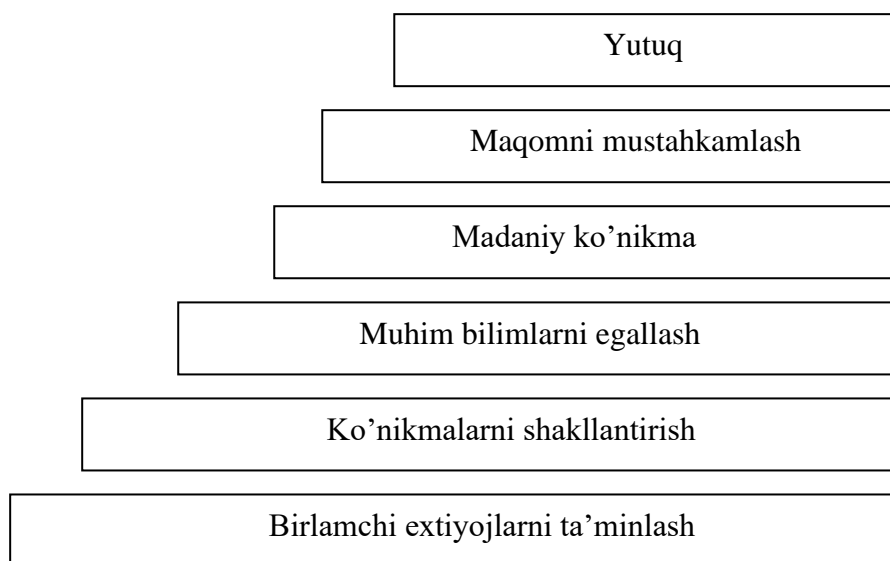
O'zgaruvchan oraliq jadvali mustahkamlash turli vaqt oraliq'ida berilishini nazarda tutadi. Odatda bu davrlar qandaydir maqsad yoki mustahkamlash davrining o'rtacha qiymati atrofida guruhlanadi. Shunday qilib, bitta kompaniyada har bir bo'limda xavfsizlik qoidalariga rioya qilish yiliga to'rt marta, lekin tasodifiy ketma-ketlikda va o'zgaruvchan vaqt oraliq'ida tekshiriladi.

Ruxsat etilgan darajadagi jadvaldan foydalanish ma'lum miqdordagi to'g'ri javoblardan keyin mustahkamlash ta'minlangan hollarda sodir bo'ladi. Masalan, ma'lum miqdordagi juda qimmat tovarlarni (avtomobillarni) sotadigan xodim bonus olish huquqiga ega: sotuvchilar uni har beshinchi mashinani sotgandan keyin olishadi (uning rag'batlantiruvchi qiymati ayniqsa uchinchi yoki to'rtinchisini sotishda ortadi). O'zgaruvchan stavka jadvali - to'g'ri javoblarning o'zgaruvchan (noaniq) sonidan keyin mustahkamlash (o'n to'qqizinchi, o'n beshinchi, o'n ikkinchi, yigirma to'rtinchi va keyin o'n ettinchi javoblardan keyin mustahkamlash). O'zgaruvchan jadval barcha mustahkamlash jadvallari ichida eng samaralisi bo'lib, u xuddi shunday printsip asosida qurilgan va nazariy tadqiqotlardan oldin o'zini yaxshi isbotlagan o'yin avtomatlarining ishi bilan tasdiqlangan.

4.3. Shaxsning o'zini o'zi tashkil etishi

Motivatsiyaning dastlabki sharti - bu shaxsning ongini shakllantirish va rivojlantirish jarayoni, bu uning o'zini o'zi tashkil qilish potentsialini shakllantiradi. O'z-o'zini tashkil etish - bu shaxsning o'ziga qaratilgan g'oyalarni o'rganish va shakllantirish, o'z ehtiyojlarini tushunish va qondirishni ta'minlash, zarur bilimlarni to'plash va rivojlantirish, shaxsiy fazilatlarini va tashkilotchilik qobiliyatini egallashni baholash, jamiyat madaniyatini boyitish; shaxsiy rivojlanishning ma'lum darajasiga erishish, ijtimoiy mavqega ega bo'lish va mustahkamlash. Bu jarayon o'z-o'zini tashkil etishning oltita bosqichiga keladigan bosqich shaklida ifodalanishi mumkin. Ular shaxs ongining paydo bo'lishi bilan shakllanadi va butun hayot aylanishi davomida amalga oshiriladi.

Shaxsning hayot aylanishining har bir bosqichida motivatsiya mexanizmining harakati ma'lum bir o'ziga xoslikka ega bo'lib, uning xulq-atvori evolyutsiyasini belgilaydi. Bu o'zini xodimning motivlar tizimida, yangi motivlarning shakllanishida va paydo bo'ladigan ustuvorliklarda namoyon qiladi.



6-rasm. Shaxsiy o'zini o'zi tashkil etish bosqichlari¹⁶

¹⁶ Q. Yo'ldoshev, V. I. Nabokov / Menejment nazariyasi. Toshkent, 2012.

Shaxsning birlamchi ehtiyojlarini qondirish har bir inson tomonidan hayot faoliyatini ta'minlash funksiyalarida orttirilgan va mustahkamlangan irsiy instinktlarga asoslanadi. Instinkt - bu o'z holati yoki muhitidagi o'zgarishlarga javoban yuzaga keladigan va birinchi navbatda uning mumkin bo'lgan xatti-harakatini belgilaydigan odamning tug'ma, ongsiz reaksiyalari to'plami. Insonning instinktlari uning ongi tomonidan boshqariladi va asosan unga bo'ysunadi. Turli maqsadlarda qo'llab-quvvatlash funksiyalarini takomillashtirish va ulardan foydalanish

Hayotiy faoliyat atrofdagi dunyoni o'rganish jarayonida amalga oshiriladigan individual o'zini o'zi tashkil qilish qobiliyatlari tizimini shakllantirishga olib keladi. Bu, o'z navbatida, zarur bilimlarni o'zlashtirishning maqsadli jarayonining boshlanishini belgilaydi, uning mazmuni butun hayot aylanish jarayonida izchil kengaytiriladi va ixtisoslashtiriladi.

Aslida, bu shaxsning mustaqil mavjudligi va rivojlanishi uchun etarli, ammo uning tashqi dunyo bilan o'zaro munosabatlarining ijtimoiy tabiati o'zini o'zi tashkil etishning eng yuqori bosqichlarini amalga oshirishni ob'ektiv belgilaydi. Bu, birinchi navbatda, jamiyat hayotini tashkil etishning mavjud shakllarining umume'tirof etilgan ifodasi sifatida madaniyatni rivojlantirish, xodimlarning maqsadli, etarli, samarali, kasbiy o'zaro hamkorligini ta'minlashdir.

Shaxsning ma'muriy va ijtimoiy mavqei rasmiy va norasmiy maqomni olish va ta'minlash bosqichi bilan belgilanadi. Uning ishlashi va rivojlanishining samaradorligini ta'minlaydigan va aniqlaydigan turli xil tashkilotlarda parallel ravishda amalga oshiriladi.

Va nihoyat, shaxsning o'zini o'zi tashkil etishining eng yuqori darajasi uning o'zini namoyon qilish va o'zini o'zi anglashda eng katta ta'sir va uyg'unlikka erishish sifatida san'atga aylanadi. O'z-o'zini tashkil etishning erishilgan darajasining asosiy bahosi - bu individual va ijtimoiy ahamiyatga ega natijalarni ta'minlaydigan innovatsion jarayonning o'zidan qoniqish.

Konstruktiv motivatsion impulslarning rivojlanishi shaxsga tezda o'zini namoyon qilish, o'z maqomini mustahkamlash va boshqa shaxslar va umuman tashkilot bilan o'zaro munosabatlar mexanizmini ta'minlash imkonini beradi.

Xodimning faoliyati samaradorligini oshirish - bu shaxsni faollashtirishning barcha shakllari va usullaridan foydalanishning yakuniy maqsadi. Shu bilan birga, ishlash natijalari individual va korporativ maqsadlarga erishishga muvofiq baholanadi. Ularga erishish tashkiliy xulqini rag'batlantirish muammolarini hal qilish orqali ta'minlanadi.

4.4. Motivatsiya va rag'batlantirish

Motivlar va rag'batlarning shakllanishi va amaliy qo'llanilishi bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir. Shaxs xulq-atvorining ongli motivlari bilan u yoki bu darajada ifodalangan ichki tutqichlarning ta'siridan farqli o'laroq, tashqi vositalar ko'rinishidagi rag'batlantirishlar bilvosita va yumshoq rag'batlantirmaydi, balki to'g'ridan-to'g'ri va qo'pol ravishda xodimni aniq

harakatlar qilishga majbur qiladi. Muayyan xatti-harakatlarga tashqi majburlash sifatida rag'batlantirish nafaqat xodimning allaqachon shakllangan motivlariga ta'sir qiladi, balki shu bilan birga yangi motivlarni keltirib chiqaradi va rivojlantiradi. Axloqiy qadriyatlar, mentalitet, shaxsiy, ijtimoiy va kasbiy yo'nalish ana shunday shakllanadi.

Ish haqi darajasi aniqlanadigan ko'rsatkichlar odatda xodim tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, kompaniya daromadi, tannarxning pasayishi, sotilgan mahsulot hajmi, mijozlarga xizmat ko'rsatish darajasi yoki mehnat xarajatlarining sotilgan mahsulot hajmiga nisbati va xodim hisoblanadi. malakalar.

Xodimlarni mehnat motivatsiyasini iqtisodiy rag'batlantirishning ikkinchi kanali tashkilot mulkidir. Bu tashkilotning mulkiy majmuasidan bepul, imtiyozli yoki ustuvor asosda foydalanish, ulush, kredit yoki aktsiyadorlik shakllariga investitsiya qilishda ishtirok etish shaklida xodimning manfaatlari va tashkilot kapitalining o'sishi o'rtasidagi o'zaro ta'sir shakllarini ochib beradi. foyda olish va tashkilot mulkini boshqarishda ishtirok etish.

Xodimlarni iqtisodiy rag'batlantirishning muhim vositasi korporatsiya hisoblanadi. Korporativ rag'batlantirishning ijtimoiy tabiati tizimning tashkiliy va ijtimoiy tarkibiy qismlari bilan chambarchas bog'liq bo'lgan ijtimoiy tabiatni aks ettiradi. Shunday qilib, turli jamoa fondlari, korporativ pensiya va boshqa dasturlarning faoliyati asosan tashkilotning moliyaviy imkoniyatlariga asoslanadi.

O'z navbatida, davlat mehnat faoliyati natijalariga ko'ra, ish staji, jamg'armalar, chegirmalar kabi xususiyatlarda aks ettirilgan iqtisodiy rag'batlantirishning kafolatlangan minimalini ta'minlaydi.

Iqtisodiy mukofotlarning yaxlit tizimi tashkilotning mehnatga haq to'lashning turli tizimlaridan foydalanishini nazarda tutadi. Har xil turdagi mehnat va ish haqi darajalarini tahlil qilish ish haqining asosiy stavkalarini (xodimlarning javobgarlik darajalariga va mehnat holatiga qarab) aniqlash imkonini beradi. bozor). Sertifikatlash va rag'batlantirish tizimlari xodimlarning ish faoliyatini baholash va uni oshirishga undash imkonini beradi. Foyda taqsimoti dasturlari tashkilotni umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlari nuqtai nazaridan baholaydi va xodimlarni yuqori natijalarga erishish uchun rag'batlantiradi. Birgalikda asosiy ish haqi, ishlarni bajarish uchun rag'batlantirish va foydani taqsimlash yaxlit rag'batlantiruvchi ish haqi tizimining asosini tashkil qiladi (16-rasmga qarang). Tizimlarning har biri xodimlarning iqtisodiy qoniqish omillaridan biridir.

Yuqorida sanab o'tilgan uchta tizim bir-birini to'ldiradi, chunki ularning har biri bir-biridan farq qiluvchi omillar to'plamini aks ettiradi. Asosiy ish haqi va malakaga asoslangan ish haqi ishchilarni martaba zinapoyasida yuqoriga ko'tarilishga va yuqori darajadagi bilim va mas'uliyat talab qiladigan lavozimlarni izlashga undaydi. Samaradorlikka asoslangan ish haqi muayyan ish topshiriqlari bo'yicha ish faoliyatini yaxshilashni rag'batlantiradi. Foydani taqsimlash xodimlarni jamoa bo'lib ishlashga va butun tashkilot faoliyatini yaxshilashga intilishga undaydi.

Qo'shimcha to'lovlarning boshqa turlari rag'batlantirish asosida amalga oshiriladi. Shunday qilib, kompaniyadagi ish staji uchun mukofot xodimlarni tashkilot oldidagi xizmatlari uchun mukofotlash va ularni korxonada ishlashni davom ettirishga rag'batlantirish uchun mo'ljallangan. Agar ish beruvchi qo'shimcha ish, dam olish kunlari yoki noqulay soatlarni talab qilsa, xodimlarga noqulayliklar uchun kompensatsiya to'lanishi kerak. Boshqa qo'shimcha to'lovlar xodimning ish joyida bo'lmagan vaqti - ta'tillar, bayramlar, davlat vazifalarini bajarish va ishdan bo'shatilgan taqdirda kafolatlangan to'lovlar bilan bog'liq.

Mukofot piramidasining poydevori ustidagi ustki tuzilma to'g'ridan-to'g'ri rag'batlantiruvchi ta'sirga ega emas, chunki u xodimning ishlash ko'rsatkichlariga bog'liq emas. Ushbu bonuslarning ba'zilari bilvosita rag'batlantirish xususiyatiga ega (munosabatlarning o'zgarishi), boshqalari (ish stajiga qo'shimcha to'lov) xodimlarning motivatsiyasining pasayishiga olib kelishi mumkin. Shubhasiz, xodimning yakuniy ish haqini belgilashda ko'plab omillar hisobga olinadi, ularning ba'zilari rag'batlantirish bilan bog'liq emas, balki xavfsizlikka intilish, baholashning ob'ektivligi va ijtimoiy adolat kabi tushunchalar bilan bog'liq. Odatda, tashkilotning keng qamrovli ish haqi tizimi iqtisodiy bo'lmagan dasturlar bilan to'ldiriladi. Ish topshiriqlari bo'yicha yuqori ko'rsatkichlar ayrim firmalarda qo'shimcha dam olish kunlari bilan rag'batlantiriladi; boshqalar sizga pul ishlash imkonini beradi

To'lanmagan ish vaqti uchun "dam olish vaqti". Ko'pgina kompaniyalar keng ko'lamli boshqa imtiyozlarni (bolalar bog'chalari, sog'liqni saqlash dasturlari) taqdim etadilar. So'nggi yillarda bunday dasturlar uchun kompaniya xarajatlari sezilarli darajada oshdi (jami mehnat xarajatlarining 35-40% gacha).

Rag'batlantirish vositalarini moddiy va nomoddiyga bo'lish mumkin.

Xodimlarni moddiy rag'batlantirish vositalari quyidagilardir:

- ish haqi;
- bonuslar va bonuslar;
- foydani taqsimlash;
- qo'shimcha to'lovlar;
- kechiktirilgan to'lovlar;
- ustav kapitalida ishtirok etish;
- foizsiz kreditlar va qarzarlar.

Nomoddiy rag'batlantirish vositalariga quyidagilar kiradi:

- qaror qabul qilishda ishtirok etish;
- o'z-o'zini anglash va ijodkorlik imkoniyati;
- etakchilik uslubi;
- kompaniyaning barqarorligi va obro'si;
- oziq-ovqat subsidiyalari;
- o'quv bonuslari;
- transport xarajatlarini to'lash;
- uy-joy va ta'lim kreditlari;
- kompaniya transportida ish joyiga yetkazib berish;

- imtiyozli tibbiy yordam;
- qo'shimcha sug'urtaning turli shakllari;
- korporativ pensiya dasturlari;
- dam olish uchun to'lov;
- xodimlar uchun bepul sport va madaniy tadbirlar, obunalar va boshqalar.

O'z-o'zini rag'batlantirish tashkilotdagi barcha toifadagi xodimlarga tegishli bo'lgan universal tushuncha sifatida alohida e'tiborga loyiq bo'lib, ular uchun ichki, shaxsiy muhim rag'batlantirishni aniqlashga asoslangan. Bu ishga qiziqish, umumiy ishlab chiqarish jarayonida o'z ahamiyatini tan olish, muayyan muammolarni hal qilishda ijodiy yondashuvdan foydalanish imkoniyatidan zavqlanish va boshqalar bo'lishi mumkin.

Muvaffaqiyatli boshqaruv nuqtai nazaridan menejer o'z xodimlaridan qaysi biri o'zini o'zi rag'batlantirish qobiliyatiga ega ekanligini tushunishi kerak. "O'z-o'zini rag'batlantirish ko'rsatkichlari" unga bu borada yordam berishi mumkin:

Insonning ichki munosabatlari. Gap o'z atrofida yaxshi yoki yomonni ko'rish tendentsiyasi, optimizm yoki pessimizm haqida ketmoqda. Hayotga ijobiy yondashuvni, masalan, barcha salbiy narsalardan foydali tajribalar yasashni o'rganishga emas, balki qiyin vaziyatlarni shaxsiy rivojlanish sohasi sifatida ko'rib chiqishga yordam beradigan reframing yordamida rivojlantirish mumkin.

Muammolarni hal qilish usullari. O'z-o'zini rag'batlantirish qobiliyati muammolarni hal qilishning ma'lum usullari bilan cheklanib qolmasdan, balki doimo yangi muqobil echimlarni qidiradiganlar tomonidan namoyon bo'ladi;

Mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyorlik. Aksariyat xodimlar uchun bu ham potentsial rivojlanish sohasidir. Ko'pincha muammolarning manbai o'ta qattiqqo'l rahbar bo'lib, u hokimiyatni topshirishdan bosh tortadi va bo'ysunuvchilarni o'zini o'zi rag'batlantirishga undamaydi;

Ziddiyatdagi xatti-harakatlar. O'z-o'zini rag'batlantirish qobiliyatiga ega bo'lgan odam aybdorlarni qidirmaydi va o'zini ayblashga vaqt sarflamaydi, balki vaziyatni sinchkovlik bilan tahlil qiladi va uni o'zgartirish uchun nima qilish kerakligini hal qiladi;

Original fikrlash, stereotiplardan qochish qobiliyati. O'z-o'zini rivojlantirish va o'zini namoyon qila oladigan mutaxassis ko'pincha vertikal martabadan voz kechib, mutaxassis, professional, ekspertning martabasini afzal ko'radi.

Mehnatni rag'batlantirish tizimini yaratishda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan bir qator talablar mavjud:

xolislik: xodimning ish haqi miqdori uning ish natijalarini xolis baholash asosida belgilanishi kerak;

bashorat qilish: xodim o'z ishining natijalariga qarab qanday mukofot olishini bilishi kerak;

adekvatlik: ish haqi har bir xodimning butun jamoa faoliyati natijasiga qo'shgan mehnat hissasiga, uning tajribasi va malaka darajasiga mos kelishi kerak;

o'z vaqtidalik: mukofotlar imkon qadar tezroq natijalarga erishishdan keyin kerak (agar shaklda bo'lmasa).

adolat: ish haqini belgilash qoidalari tashkilotning har bir xodimi uchun tushunarli bo'lishi va adolatli bo'lishi kerak, shu jumladan uning nuqtai nazaridan.

X.Rampersad universal ko'rsatkichlar kartasini va shaxsiy muvozanatli ko'rsatkichlar kartasini taklif qildi. Bu kompaniya xodimining shaxsiy maqsadlarini korporativ maqsadlar bilan bog'lash imkonini beruvchi boshqaruv tushunchalari bo'lib, ular xodimlarning sadoqatini oshirishi va ularni ishga jalb qilishi kerak. Universal Scorecard yondashuvining asosiy qadriyatlari quyidagilardir: maqsadlar integratsiyasi, ishonch, ishtiyoq, majburiyat, doimiy o'rganish va takomillashtirish. X.Rampersadning ta'kidlashicha, ko'plab muammolarni hal qilishning kaliti xodimlarning mehnat va hayot muvozanati, shuningdek, ularning shaxsiy maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan uyg'unlashtirishdir.

Atrof-muhitni o'zgartirishga kirishishdan oldin rahbarlar shaxsiy muvozanatli ko'rsatkichlar kartasini ishlab chiqishlari kerak. Ushbu tizim quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

- rahbarning missiyasi, hayotiy maqsadlari;
- ko'rish, ya'ni. rahbarlar hayotda amal qiladigan qadriyatlar va tamoyillar;
- ular hayotda o'ynaydigan asosiy rollar; muvaffaqiyat omillarini aniqlash;
- o'lchanadigan shaxsiy maqsadlarni aniqlash;
- missiya, maqsadlar va qarashlarga erishishga qaratilgan harakatlarni belgilash.

Ushbu tizimning elementlari quyidagi sohalarda taqsimlanishi kerak:

- 1) ichki va tashqi istiqbollari;
- 2) moliyaviy istiqbol;
- 3) o'rganish va bilim istiqboli.

Shaxsiy muvozanatli ko'rsatkichlar kartasi sizga yordam beradi: o'zingizga boshqa nuqtai nazardan qarash; yaxshi tomonga o'zgartirish; xatti-harakatingizni yaxshilang. Buning uchun ikkita usul mavjud:

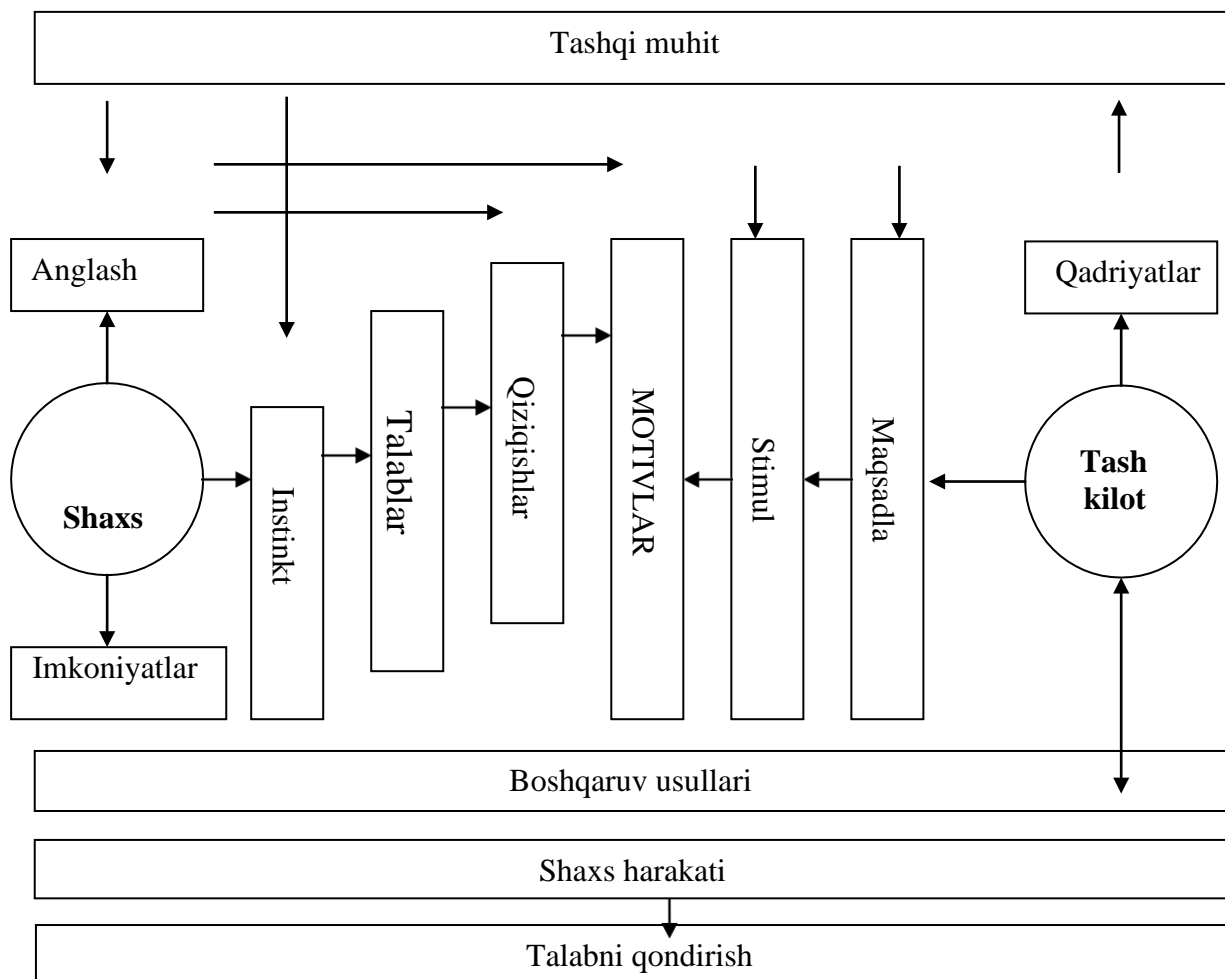
- 1) tashqi sharoitlarni shaxsiy maqsadlarga muvofiqlashtirish;
- 2) tashqi holatlarni idrok etish usulini o'zgartirish.

Rahbarlar o'zlarini o'zgartirib, ijodiy, o'z harakatlarida samarali, o'z harakatlari va so'zlari uchun mas'uliyatni oshirishlari va to'g'ri qabul qilingan qarorlar foizini oshirishlari kerak. O'z navbatida, rahbarning shaxsiy o'zgarishlari jamoaviy o'zgarishlarga hissa qo'shishi kerak. Agar individual xodimning manfaatlari va kompaniya manfaatlari o'rtasida muvozanat o'rnatilgan bo'lsa, u holda kompaniya xodimlari odatda katta qiziqish bilan ishlaydi va tashkilotning rivojlanishidan manfaatdordir.

Shaxsiy balanslangan ko'rsatkichlar kartasi - bu kompaniya xodimlari o'rtasida vaqtni samarali boshqarish, rejalashtirish va intizomni rivojlantirish usuli. Bu usul sizga kadrlarni yaxshiroq tanlashni tashkil qilish imkonini beradi.

4.5. Motivatsiya mexanizmi

Shaxsiy motivatsiya mexanizmi rasmda keltirilgan. Mexanizmning taqdim etilgan modeli hozirgi ijtimoiy sharoitda shaxsning shakllanishini belgilaydigan shaxsning o'zini o'zi tashkil etishi, uning instinktlari, ehtiyojlari va manfaatlarining ustuvorligini ta'kidlaydi. Dastlab, shaxsning harakatlari genetik jihatdan irsiy instinktlar bilan belgilanadi, ular atrof-muhitga bevosita reaksiya shaklida namoyon bo'ladi, masalan, tirnash xususiyati yoki hayajonlanish holati. Bir qator hollarda ular o'z-o'zidan namoyon bo'ladi va uning xatti-harakatlarining eng oddiy motivlarini, masalan, boshqalarga nisbatan tajovuzkorlikni amalga oshirish orqali dinamik va bevosita amalga oshiriladi.



7-rasm. Motivatsiya mexanizmi ¹⁷

¹⁷ Q. Yo'ldoshev, V. I. Nabokov / Menejment nazariyasi. Toshkent, 2012.

Tashqi muhit bilan o'zaro munosabatda bo'lib, o'z xohish-istaklarini qondirishni ta'minlab, shaxs birlamchi ehtiyojlar, masalan, ochlikni o'z-o'zidan qondirish shaklida namoyon bo'ladigan instinktlarni mustahkamlaydi. Bunday xatti-harakatlarning doimiy takrorlanishi doimiy motivlar, masalan, oziq-ovqat bilan ta'minlash orqali birlamchi ehtiyojlarni shaxs tomonidan idrok etish va amalga oshirish jarayonini tashkil qiladi.

Shaxsiy instinktlarni anglash, shaxsiy ehtiyojlari va imkoniyatlarini tushunish natijasida shaxsning ongli keyingi harakatlarining aksariyat qismini belgilaydigan manfaatlar tizimi shakllanadi. Bu jarayonlarga insonning yaqin atrof-muhiti va butun jamiyat ta'sir qiladi.

Xodimlarning samarali muvofiqlashtirilishi va o'zaro hamkorligini ta'minlash uchun tashkilot yoki umuman jamiyat shaxsiga tashqi ta'sirlar tizimini shakllantiradi. Bu xodimlarni o'z xatti-harakatlarini to'g'rilashga, mavjud RaI standartlariga rioya qilishga va tashkilot maqsadlariga erishishga majburlaydigan turli xil rag'batlantirishlarning universal to'plamini ifodalaydi.

4.6. Mehnat motivatsiya omili siatida tashkil etish va uning mazmuni

Menejerlar ishning qaysi jihatlarini motivatsiyani qo'llab-quvvatlashi va odamga ozgina ichki qoniqish keltiradigan monoton ishni qanday qoplash kerakligini bilishlari kerak. Ishni tashkil etish (loyihalash) - mehnat unumdorligini oshirish va ishchilarning qoniqishini oshirishga olib keladigan tarzda ishni tashkil qilish uchun motivatsiya nazariyalaridan foydalanish. Ishni loyihalash yondashuvlari beshta shaklni o'z ichiga oladi: ishni soddalashtirish, ishni almashtirish, ish joyini kengaytirish, ish joylarini boyitish va ijtimoiy-texnik tizimlarni loyihalash.

Mehnat vazifalarini soddalashtirish - individual topshiriqlar samaradorligini oshirish maqsadida amalga oshiriladi. Bu har bir xodimga vazifalar sonini kamaytirish orqali sodir bo'ladi. Mehnat vazifalarini soddalashtirish ilmiy boshqaruv va sanoat muhandisligi tamoyillariga asoslanadi. Ish oddiy, takroriy va standartlashtirilgan bo'lishi kerak. Bunday vazifalarni maxsus ko'nikma va tajribaga ega bo'lmagan xodimlar bajarishi mumkin. Ammo vazifalarni soddalashtirish xodimlarni ishlashga undash nuqtai nazaridan samarasiz. Odamlar monotonlikni, monotonlikni, zerikishni yoqtirmaydilar. Bunga munosabat xatti-harakatlarning salbiy shakllari bo'lishi mumkin: sabotaj, ishdan bo'shatish, kadrlar almashinuvi.

Ish vazifalarini almashtirish ishchilarning har biriga qo'shimcha murakkablik kiritmasdan bir vazifani bajarishdan ikkinchisiga tizimli ravishda harakatlanishini o'z ichiga oladi. Rotatsiya yuqori mahsuldorlikni va ishning xilma-xilligini birlashtirishga imkon beradi, bu ma'lum vaqt davomida xodimlarning motivatsiyasini oshirishni anglatadi. Ammo ma'lum vaqt o'tgach, asarning yangilik hissi yo'qoladi va u yana bir xil va odatiy hol sifatida qabul qilinadi.

Ko'pgina kompaniyalar moslashuvchan ishchi kuchini rivojlantirish uchun ish joylarini almashtirishdan foydalanadilar. Menejerlar xodimga mas'uliyatni qat'iy belgilashdan voz kechmoqda va bir kishi bir nechta vazifalarni bajarishi va yangi kasbiy ko'nikmalarni o'rganishi mumkin bo'lgan sharoitlarni yaratmoqda, bu esa mehnat xarajatlarini kamaytiradi. Shunday qilib, ishchi ma'lum bir vaqtda ishlab chiqarish ehtiyojlariga qarab burg'ulashdan shtamplash va yig'ish operatsiyalariga o'tishi mumkin.

Ish topshiriqlarini kengaytirish bir nechta tor vazifalarni bitta kengroq vazifaga birlashtirishni o'z ichiga oladi. Bu ishning haddan tashqari soddaligi tufayli ishdan norozilikni yo'q qiladi. Mehnatning kengayishi ishning xilma-xilligini ta'minlaydi va uning murakkabligini oshiradi.

Ish topshiriqlarini boyitish. A.Maslou va F.Gersbergning motivatsiya nazariyalarini eslaylik. Ishni boyitish, bajariladigan vazifalar soni va chastotasini o'zgartirish o'rniga, ish jarayoniga yuqori darajadagi motivatsion omillarni kiritishni o'z ichiga oladi: mas'uliyat, tan olish, o'sish imkoniyatlari, o'rganish, yutuqlar. Xodimlarning o'zlari kerakli resurslarni nazorat qiladilar, ishni tashkil etish va shaxsiy o'sish muammolarini hal qiladilar va mehnat intensivligi darajasini mustaqil ravishda belgilaydilar.

F. Gertsberg "mehnatni boyitish" uchun quyidagi texnologiyalarni taklif qildi: ishtirokchi boshqaruv – bu texnologiya juda mashhur bo'lib, oddiy xodimlarning ishlab chiqarishdagi ishtirokini kengaytirishga qaratilgan qator chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi.

- boshqaruv qarorlari;
- avtonom mehnat guruhleri - jamoa a'zolariga birgalikdagi faoliyat jarayoni va natijalari uchun ham katta vakolat, ham katta mas'uliyat yuklangan jamoaviy ish uslubi;
- umumiy ish yukining ko'payishiga emas, balki xodim tomonidan bajariladigan turli xil harakatlarga olib keladigan ish majburiyatlari va mas'uliyatini kengaytirish;
- aylanish - kun yoki hafta davomida ish va operatsiyalarni o'zgartirish. Ushbu texnologiya nafaqat xodimlarga imkoniyatlar beradi, balki ular bajaradigan faoliyatning xarakterini ham diversifikatsiya qiladi;
- moslashuvchan ish jadvali - ish yukining umumiy hajmi (haftada soatlarda) belgilanadigan ish kunining boshlanish va tugash vaqtini erkin tanlash va xodim o'z vazifalarini qachon bajarishi to'g'risidagi qaror u bilan qoladi (mos emas) barcha turdagi tashkilotlar va kasblar uchun);
- davriy kasbiy harakatlar - bir shaxsning turli lavozimlarda, turli bo'limlarda ishlashi yoki turli mutaxassisliklar funktsiyalarini bajarishi;
- o'zaro bog'liq kasblarni birlashtirish - bir kishining bir nechta mutaxassisliklar bo'yicha mehnat ko'nikmalarini egallashi xodimning kognitiv faolligiga va mutaxassisning o'zini o'zi takomillashtirishga motivatsiyasini oshiradi;
- ichki yarim kunlik ish - bir kishining bir nechta ishlarda ishlashi;

➤ kompensatsiya usullari - ishning ritmik naqshini murakkablashtirish (funktsional musiqa, sanoat gimnastikasi, ish joyidagi muloqotni qayta tashkil etish).

Ijtimoiy-texnik tizimlarni yaratish - bu butun ish blokini, individual loyihalarni amalga oshirish uchun jamoalarni loyihalash. Ushbu shakl mehnat vazifalarini tashkil etishning uchta ko'rib chiqilgan shakllarini birlashtiradi: ish vazifalarini almashtirish, ish vazifalarini kengaytirish va boyitish.

Richard Xekman va Greg Oldham mehnatni tashkil etish bo'yicha tadqiqotlarga muhim hissa qo'shdilar. Ular ishni qayta loyihalash kontsepsiyasini taklif qilishdi, ya'ni. mahsuldorlikka va xodimlarning tajribasini boyitishga qaratilgan ish jarayonidagi o'zgarishlar. Olimlar tomonidan ishlab chiqilgan ish xususiyatlarining modeli uch qismdan iborat: ishning eng muhim xususiyatlari, xodimning tanqidiy psixologik holatlari va o'sishga bo'lgan ehtiyojning dolzarblik darajasi

Xekman va Oldham mehnat vazifalarining motivatsion salohiyatini belgilovchi beshta asosiy xususiyatni aniqladilar.

Ko'nikmalarning xilma-xilligi - topshiriqlarni bajarish uchun zarur bo'lgan turli harakatlar va ko'nikmalar soni. Muntazam, takroriy ish (yig'ish liniyasida) past xilma-xillik bilan tavsiflanadi. Bundan farqli o'laroq, har kuni yangi muammolar hal qilinishi kerak bo'lgan amaliy tadqiqot bo'limida xilma-xillik darajasi katta.

Ish tavsiflari modeli shuni ko'rsatadiki, ishda ushbu beshta asosiy xususiyat qanchalik ko'p bo'lsa, xodim shunchalik rag'batlansa, uning ishining natijasi va sifati shunchalik yuqori bo'ladi va u ishdan qoniqish hosil qiladi.

Vazifalarning xarakteristikalarini ishchilar ish jarayonida ma'lum psixologik holatda bo'lganida eng katta mamnuniyat keltiradi. Ko'nikmalarning xilma-xilligi, ishning to'liqligi va ahamiyatliligi o'z ishining ahamiyatini idrok etishga ta'sir qiladi. Bunday holda, xodim o'z-o'zidan ishdan qoniqish oladi. Avtonomiya insonda mas'uliyat hissini uyg'otadi va fikr-mulohazalar ishning haqiqiy natijalari haqida bilim beradi. Ushbu ma'lumot xodimga o'z faoliyatini baholashga va kerakli natijalarga erishish uchun zarur tuzatishlarni kiritishga yordam beradi.

Ishning beshta xususiyati kuchli ichki motivatsiya, yuqori sifatli ishlash, yuqori darajadagi ishdan qoniqish va ishdan bo'shatish va aylanmaning past darajasini ta'minlaydigan uchta psixologik holatni keltirib chiqaradi.

Modelning oxirgi komponenti individual farqlar deb ataladi, bunda eng muhim komponent o'sishga bo'lgan ehtiyojning kuchi hisoblanadi. Hech shubha yo'qki, odamlar o'sish va rivojlanish uchun turli xil ehtiyojlarga ega bo'lishi mumkin. Agar biror kishi o'zining asosiy ehtiyojlarini qondirishni xohlasa, model samarasiz bo'lib chiqadi. Agar xodimda shaxsiy o'sish va muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyojlar, shu jumladan yuqori ish natijalariga intilish rivojlangan bo'lsa, modelning samaradorligi katta.

4.7. Motivatsiyaning samaradorligi

Motivatsiya samaradorligini baholashning asosiy mezonlari ko'pincha tashkilotning ish darajasi va undagi etakchilik uslubi kabi ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Tashkilot ishining darajasi tashkilot maqsadlariga erishishning o'z vaqtida, samarali va to'liqligida, uning samaradorligida ifodalanadi. Motivatsiyaning bevosita natijasi bu xodimlarning, guruhlarining va umuman tashkilotning tashkiliy xatti-harakatlarining paydo bo'ladigan tabiatidir. Ko'p jihatdan, u belgilangan maqsadlarga erishishning zarur darajasini ta'minlaydi. Shu ma'noda motivatsiyaning samaradorligi - bu mavjud tashkiliy xulqning samaradorlik darajalarining maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan nisbati. Muayyan xodimni rag'batlantirish samaradorligining namoyon bo'lish shakllari:

- tashkilot g'oyasini shakllantirish;
- unga bo'lgan munosabatingizni aniqlash;
- mumkin bo'lgan reaksiya variantlarini ishlab chiqish;
- zarur resurslarni safarbar qilish;
- xulq-atvorning adekvatligini ta'minlash va boshqalar.

Xodimning o'z harakatlarining natijalarini tushunishi va unda sodir bo'layotgan o'zgarishlar, atrof-muhit va menejerlarning rag'batlantiruvchi ta'siri xodimni mavjud motivatsiyani o'zgartirishga moslashtirishga majbur qiladi. Bu maqsadni sozlashda o'zini namoyon qiladi; orientatsiyani yangilash; qarashlar va baholashlarni moslashtirish; tashkilotdagi lavozimni aniqlashtirish; resurslar bilan ta'minlashni modernizatsiya va safarbar qilish; tashkiliy faoliyatning namoyon bo'lishi; rivojlanish darajasini oshirish va boshqalar.

Ta'lim dasturlarini shakllantirish va rivojlantirishni belgilovchi muhim omil ierarxiyadir. Uning tashkiliy xulq motivatsiyasiga ta'siri boshqaruv usullari va uslubida eng aniq namoyon bo'ladi. Boshqaruv uslubi - bu boshqaruv jarayonida yuzaga keladigan muammolarni hal qilishning muayyan tamoyillari, eng xarakterli va o'rnatilgan usullari to'plami. Rahbarlik uslubi tashkilot madaniyatini shakllantirishda eng aniq namoyon bo'ladi. Ichki aloqaning muayyan shakllarini o'rnatish, qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish orqali tashkilot madaniyati tashkiliy xulqni rag'batlantirishning muhim vositasiga aylanadi.

Takrorlash va muhokama uchun savollar

1. Shaxsning ehtiyojlari va manfaatlari qanday bog'liq?
2. Korxonada manfaati uchun mehnat xodimlarning faol ijodiy faoliyatining doimiy motiviga aylanishini qanday ta'minlash mumkin?
3. Motivatsiyaning inson xulq-atvoridagi o'rnini va roli qanday?
4. Tashkiliy xulq motivatsiyasining mohiyati nimada?
5. Tashkilotdagi odamlarning xulq-atvoridagi farqlarning asosiy sababi nimada?
6. Odamlarning xulq-atvori va muvaffaqiyatiga qanday omillar ta'sir qiladi?

7. Instinktlar shaxs xulq-atvorining motivatsiyasiga qanday ta'sir qiladi?
8. OP motivlari qanday tasniflanadi?
9. Tashkiliy xulq-atvor motivlarining tarkibi va mazmunini nima shakllantiradi?
10. Menejer o'z xodimlarining asosiy ehtiyojlarini aniqlash uchun qanday usullardan foydalanishi mumkin?
11. Sizningcha, nima muhimroq va nima uchun xodimlarni rag'batlantirish yoki motivatsiyasi yuqori bo'lgan odamlarni tanlashmi?
12. Xodimlarning talab qilinadigan xulq-atvorini shakllantirish uchun substantiv nazariyalar menejerlarga nimani taklif qiladi?
13. Qanday omillar A.Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasini kamchiliklariga qaramay, amaliyotchi menejerlar uchun intuitiv jozibador qildi?
14. Sizningcha, (A.Maslou nazariyasiga ko'ra) universitetda o'qishga nima turtki bo'ladi? Bitiruv motivatsiyaga qanday ta'sir qiladi?
15. F.Gertsbergning motivatsiya nazariyasi nima uchun ikki xil kompaniyada bir xil lavozimni egallagan ikki kishi ba'zan turli rag'batlantirishlar bilan boshqarilishini qanday tushuntirishi mumkin?
16. Nima uchun vasiylik siyosati va qo'shimcha imtiyozlar xodimlarning motivatsiyasini oshirmaydi?
17. Nima uchun F.Gertsberg nazariyasiga ko'ra, indeksatsiya munosabati bilan xodimlarning ish haqini oshirishga arzimaydi?
18. Amerikalik o'qituvchilar o'rtasida o'tkazilgan so'rov shuni ko'rsatdiki, ular uchun eng muhim bo'lgan ikkita mukofot bu ularning ishi muhim ekanligiga ishonish va o'zini qadrlash, muvaffaqiyat va muvaffaqiyat hissi edi. Ammo ular o'zlarining maoshlari va qo'shimcha nafaqalari past ekanligini ham ta'kidladilar. Shunga qaramay, ular natijalarni yaxshilashga harakat qilib, bolalarni o'qitishni davom ettirdilar. Ushbu kashfiyotni tushuntiring. O'qituvchilar o'z ishlaridan mamnunmi?
19. Siz D.Makklellandning mamlakatning iqtisodiy o'sishi uning aholisiga xos bo'lgan yutuqlarga bo'lgan ehtiyoj darajasiga asoslanadi va aholining yutuqlarga bo'lgan ehtiyojini rag'batlantirish orqali butun iqtisodiy qoloq davlatlarning rivojlanishini keskin tezlashtirish mumkin, degan fikriga qo'shilasizmi?
20. Talabalarning motivatsiyasini oshirish uchun MakKlelland nazariyasi va tavsiyalaridan qanday foydalanish mumkin?
21. Menejer o'z ishida qo'l ostidagilarning motivatsiya darajasini hisobga olishi shartligini tushunish nima uchun muhim?
22. Motivatsiya va rag'batlantirish o'rtasidagi o'xshashlik va farqlar nimada?
23. 7 - rasmdan foydalanib mehnatni rag'batlantirish vositalarini oching
24. Motivatsiyaning tashkiliy xulq mexanizmidagi o'rni va roli qanday?
25. Individdning motivlari va xulq-atvor uslubi bir-biri bilan qanday bog'langan?

26. Xodim o'z mehnati va aql-zakovati bilan ko'p pul topgan bo'lsa: kvartira, mashina, bankdagi hisobini to'ldirgan va pul motivatsiyasi u uchun ishlashni to'xtatganida uni qanday rag'batlantirish kerak?

27. Nega ba'zi G'arb rekruting kompaniyalari tomonidan olib borilgan tadqiqotlarga ko'ra, 60-100 kishidan iborat kichik kompaniyalar motivatsiyaning pul komponentiga ko'proq e'tibor berishadi? Yirik kompaniyalarga qaraganda, dunyoga mashhur brend kompaniyalardan 20-60% ko'proq pul to'laydimi?

30. Quyidagi gapga izoh bering: "O'z qo'l ostidagilaringizni atrofiga o't qo'yib, ularni rag'batlantirmang. Buning o'rniga, sizning xodimlaringiz qo'llaridan kelganini qilishga tayyor va qodir bo'lgan joyga aylantirish uchun ularning ichidagi olovni yoqish yo'llarini toping.

31. OP motivatsiyasining samaradorligini nima belgilaydi?

32. Motivatsiya samaradorligini oshirishni nima ta'minlaydi?

33. Aktsiyadorlik nazariyasi bilan qanday tanish bo'lgan menejer ish haqi tizimini ishlab chiqishda bilimingizdan foydalanasizmi?

34. Adolat haqidagi individual tasavvurlar har doim ham real vaziyatga mos kelmaydi. Adekvat idrokga erishish uchun nima qilgan bo'lardingiz?

35. Talabalarni motivatsiya qilish uchun kutish modelidan foydalanish mumkinmi?

36. Motivatsiyani oshirish uchun mustahkamlash nazariyasidan qanday foydalanish mumkin?

talabalar ma'lum bir kursni o'qiyotganda?

37. Salbiy kuchaytirish va jazo o'rtasidagi farq nima?

38. Menejerning o'zi hech qachon uddasidan chiqa olmaydigan ishni mustaqil ishchilarni boshqarishi odatiy holga aylanib borayotgan zamonaviy sharoitda xodimlarni qanday rag'batlantirish kerak?

39. Xodimlarni korxonaning strategik maqsadlari va rivojlanish istiqbollariga erishishga yo'naltirish, joriy faoliyat ko'rsatkichlariga erishish va "bugungi muvaffaqiyatlarni" rag'batlantirishga emas, balki ijodkorlikni rag'batlantirish uchun xodimlarning mehnatiga haq to'lash tizimini qanday ishlab chiqish kerak?

40. "Qimmatli kadr"ni ishga qabul qilishda menejer, birinchi navbatda, katta pul ishqibozligi emas, balki yangi biznesga bo'lgan qiziqish bilan harakatlanishiga ishonch hosil qilishi kerak, degan fikrga qo'shilasizmi?

41. "Insonga qancha pul taklif qilinsa, uning motivatsiyasi shunchalik yuqori bo'ladi" degan gapga izoh bering.

42. Agar qo'l ostidagilarga og'riq keltiradigan bo'lsa, menejer xodimlarga ularning ishiga baho berish axloqiy me'yorga to'g'ri keladimi?

43. Siz: "Mahoratga asoslangan kompensatsiya pulni behuda sarflashdir, chunki kompaniya ishning haqiqiy natijalarini emas, balki faqat xodimlarning potentsial imkoniyatlarini to'laydi" degan fikrga qo'shilasizmi.

T E S T

Menejerning ish usullari

1. Qo'l ostidagilarning ishlash intizomini qanday oshirish mumkin?

- A. Buyurtmalarni belgilang.
- B. Ijrochilar sonini ko'paytirish.
- C. Ijrochilar sonini kamaytirish.
- D. Bajarilishini nazorat qilish.
- E. O'z-o'zini nazorat qilish mexanizmlarini yaratish.

2. Rahbar jamoa a'zosining harakatlarini tahlil qilganda birinchi navbatda nimani e'tiborga olishi kerak?

- A. Harakat natijalari.
- B. Shaxsiy taassurotlar.
- C. Ishlarni bajarish usullari.
- D. Harakatning motivlari.

3. Qanday holatda menejer qo'l ostidagining xatosini qoralamasligi kerak?

- A. Agar xodim muammoni hal qilishga tayyor bo'lmasa.
- B. Agar shunga o'xshash xatolik yanada malakali xodim tomonidan amalga oshirilishi mumkin bo'lsa.
- C. Bunday holatlar mavjud emas.
- D. Agar xato birinchi marta sodir bo'lsa.

4. Shaxsning mehnatga psixologik tayyorgarligi vaqtinchalik bo'lishi mumkinmi?

- A. Ha, agar ish qiziq bo'lmasa.
- B. Yo'q.
- C. Ha.
- D. Aniq javob berish mumkin emas.

5. Rahbarning shaxsiyati psixologik iqlimni tavsiflashning boshlang'ich nuqtasimi?

- A. Hamma narsa rahbarning bilim va malakasiga bog'liq.
- B. Hammasi rahbarning qobiliyatiga bog'liq.
- C. Yo'q.
- D. Ha.
- E. Hamma narsa jamoaning imkoniyatlariga bog'liq.

6. Menejer ishidagi asosiy vazifa nima?

- A. Samarali mehnatni tashkil qilish.
- B. Birgalikda ishlashga qodir odamlarni tanlang.
- C. Ishga iqtisodiy qiziqishni ta'minlash.
- D. Yaxshi mehnat qilish uchun sharoit yaratish.
- E. Ishdan qoniqish darajasini oshirish.
- F. Ijodkorlik uchun sharoit yaratish.

7. Jamoa faoliyatida asosiy narsa nima?

- A. Hammaning umumiy ishga qo'shgan hissasi.
- B. Psixologik holat.

- C. Rahbarning vakolati.
 D. Har bir insonning individual javobgarligi.
 E. Umumiy natija.
- 9. Odamlar o'z mukofotlarining adolatliligini baholashda nimalarga e'tibor berishadi?**
- A. Ish haqi miqdori.
 B. Ish haqining sarflangan mehnatga muvofiqligi.
 C. O'z harakatlariga va boshqa odamlarning harakatlariga baho berish o'rtasidagi munosabat.
 D. Sizing ishingizning xarajatlari va natijalari o'rtasidagi muvofiqlik.
- 10. Kutish nazariyasi inson bir nechta muqobil variantlarga duch kelganda nima uchun muayyan tanlov qiladi, tanlangan tanlovga muvofiq natijaga erishishga qanchalik tayyor degan savollarga javob beradi.**
- A. Ha.
 B. Yo'q.
- 11. Kutish nazariyasi ehtiyojlar, o'ziga xos xatti-harakatlar, mukofotlar va mukofotlar qiymatini baholash o'rtasidagi munosabatlarning muhimligini ta'kidlaydi.**
- A. Ha.
 B. Yo'q.
- 12. Aktsiyadorlik nazariyasidan muhim xulosa shundaki, odamlar mukofotlarni kompleks baholashga e'tibor qaratadilar.**
- A. Ha. B. Yo'q.
- 13. Inson mehnat xarajatlariga nisbatan yuqori bo'lgan mukofot olganida norozilikni his qilishi mumkin.**
- A. Ha. B. Yo'q.
- 14. Nomoddiy rag'batlantirish shakllariga quyidagilar kiradi:**
- A. Ijtimoiy paket.
 B. Talab.
 C. Rahbarning yaxshi ish uchun xodimning manfaatlarini amalga oshirishga yordam berish haqidagi va'dasi.
 D. Xodimning korxonaga xizmatlarini jamoatchilik tomonidan tan olinishi.
 E. Tanlov natijalariga ko'ra mukofot.
- 15. Boyitilgan ishni loyihalash motivatsiya va tashkiliy samaradorlikni oshirishga olib keladi.**
- A. To'g'ri.
 B. Noto'g'ri.
 C. Muayyan vaziyatlarda to'g'ri.
- 16. Salbiy kuchaytirish xodimlarni jazolashni anglatadi''noto'g'ri'' xatti-harakatlar**
- A. To'g'ri.
 B. Noto'g'ri.

17. O'zgaruvchan darajali mustahkamlash quyidagi usullarni o'z ichiga oladi:

- A. Maqtov.
- B. Bo'lak ish haqi.
- C. "Xalq oldiga chiqish".
- D. Xizmat ko'rsatilayotgan mijozlar soniga bog'liq bonuslar.
- E. Muayyan miqdordagi mahsulot ishlab chiqarilgan yoki sotilgandan keyin to'lanadigan bonus.

18. Mehnat jarayoni bilan bevosita bog'liq bo'lmagan mukofotlar quyidagilardir:

- A. Dam olish.
- B. Qo'shimcha ish haqini to'lash.
- C. Uzoq muddatli xizmatlari uchun mukofotlar.
- D. Ishga shoshilinch qo'ng'iroqlar uchun to'lov.
- E. Pensiya.

MASHQ 1

Quyida sanab o'tilgan xodimlarni mukofotlashning o'nta usulini o'qing, ularni amalga oshirish usullarini taklif qiling va ularni qanday qilishini tushuntiring xodimlarning ish motivatsiyasi va qiziqishini saqlab qolish va oshirishga imkon beradi.

1. Qiziqarli ish;
2. Jamoatchilik tomonidan tan olinishi;
3. Bo'sh vaqtni ta'minlash;
4. Qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etish;
5. Axborotni taqdim etish;
6. Teskari aloqa;
7. Mustaqillik;
8. Bayramlar;
9. Xodimlar tomonidan o'z ish vaqti va ish joyini belgilashda moslashuvchanlik;
10. Mas'uliyatni oshirish.

2-VAZIFA

Quyidagi misolni ko'rib chiqing va berilgan savollarga javob bering.

Sizda ikkita xodim bor: ajoyib qobiliyatli A xodimi va B xodimi oddiy ijrochi. Siz ikkala ishchiga ham xuddi shunday vazifalarni berasiz. A xodimi topshiriqni muddatidan oldin bajaradi va xatoliklari bo'lmagan hisobotni qaytaradi. A o'z ishini allaqachon tugatganligi sababli, siz unga ikkita qo'shimcha topshiriq berasiz.

Ayni paytda, B xodimi nafaqat kechikdi, balki siz berishni so'ragan hisobotni nihoyat qaytarib berganida, u xatolarga to'la edi. Siz allaqachon vaqt talab qilganingiz uchun siz B xodimining hisobotini qabul qildingiz va keyin xatolarni o'zingiz tuzatdingiz.

SAVOLLAR

1. Ushbu misolda qaysi xodim mukofotlangan yoki jazolangan?
2. Qanday taqsimlash tamoyillari buzilgan?
3. Bunday ish uslubi nimaga olib keladi?
4. Xodimlar nima uchun mukofotlanishi kerak?
5. Ushbu misoldan foydalanib, siz nimani mukofotlaysiz, nima olasiz, degan muhim boshqaruv tamoyilini tushuntiring.

3-VAZIFA

Faraz qilaylik, ishchi A soatiga 100 qism ishlab chiqarishi mumkin va kundun-kunga shu darajada saqlanib qoladi. Xodim B soatiga 75 qism ishlab chiqarildi, ammo keyinchalik unumdorlikni soatiga 85 qismga oshirdi.

SAVOLLAR

1. Kimni va nimani rag'batlantirish kerak?
2. Har bir ishchi qanchalik aqlli, iqtidorli yoki shunchaki mehnatsevar bo'lmasin, o'z ishining sifatini oshira oladimi?
3. Xodimlarni rag'batlantirish maqsadida nazorat qilinishi va o'lchanishi kerak bo'lgan ko'rsatkichlar tizimini taklif qilish. Mehnat unumdorligini o'lchashga asoslangan ko'rsatkichlarning quyidagi misollarini ko'rib chiqing.
Kamchiliklar 1000 ta mahsulotga 25 birlikdan 10 birlikka kamaydi. Yillik savdo 20% ga oshdi.
Ma'muriy xarajatlar rejalashtirilgan summaning 90 foizi miqdorida ushlab turildi.
Tashkilot manziliga kelgan pochta jo'natmalari qabul qiluvchilarga oldingi bir yarim soat o'rniga bir soat ichida yetkaziladi.
Ma'lumotlarni kiritish va qidirish samaradorligini oshirish maqsadida bo'limning ma'lumotlarni saqlash tizimi qayta tashkil etildi va rang-barang ko'rinishga ega bo'ldi.

TAHLIL UCHUN VAZIYAT 1

Rojdestvo kurkalari

Kaliforniyadagi yirik aerokosmik ishlab chiqaruvchi kompaniya rahbari o'z xodimlariga Rojdestvo bayrami uchun kurka sovg'a qilib, yoqimli ishora qilishga va rahmat aytishga qaror qildi. Biroq, muammo paydo bo'ldi: ishchilarning ba'zilari o'zlarining kurkalari hamkasblarinikidan kichikroq ekanligini payqashdi. Ko'p o'tmay, shikoyatlar rahbariyatga etib bordi - kichikroq kurka olgan ishchilar yomon ish uchun jazolanayotganiga qaror qilishdi.

Albatta, rahbariyat endi bunday xatolarga yo'l qo'yishi mumkin emas edi. Rojdestvo kurka yetkazib beruvchisiga keyingi yil uchun yuborilgan buyurtmada barcha kurkalarning vazni bir xil bo'lishi kerak edi. Afsuski, kurka yetkazib beruvchisi aerokosmik ishlab chiqaruvchiga shartnoma

talablariga qaramay, Xudo barcha kurkalarni bir xil yaratmagani va bir xil vazndagi minglab kurkalarni yetkazib berish mumkin emasligi haqida xabar berishi kerak edi. Ushbu muammoga duch kelgan sanoatchi faqat menejer o'ylaydigan narsani qildi - u har bir kurkaga yorliq qo'ydi, unda quyidagilar bosilgan: "Sizning kurkangizning vazni o'tmishdagi ish sifatiga mos kelishi shart emas. yil."

Shikoyatlar davom etdi va vaziyat faqat yomonlashdi. Ishchilarning ba'zilari kurka va jambon o'rtasida tanlov qilishni afzal ko'rishlarini aytishdi, boshqalari meva savatini va hokazolarni xohlashdi. Yildan yil o'tdi va kompaniya rahbariyati to'liq vaqtli turkiyalik ma'murni yollashga majbur bo'ldi!

Oxir-oqibat, yillik kurka Rojdestvo dasturi barbod bo'ldi, chunki rahbariyat ba'zi xodimlar kurkalarni qutilaridan uloqtirish, ikkinchisini kompaniyaga tegishli asboblardan to'ldirish va shu tariqa ularni xavfsizlik orqali yashirincha olib o'tishga qadar borganliklarini aniqladi.

SAVOLLAR

1. Ushbu xodimlarni rag'batlantirish dasturini amalga oshirish orqali kompaniya rahbariyati qanday maqsadlarga erishmoqchi edi?
2. Xodimlar nima uchun mukofotlangan?
3. Nima uchun kompaniya barcha xodimlarga teng ish haqini ta'minlash orqali o'z maqsadlariga erisha olmadi?
4. Ushbu dastur ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va kompaniya xodimlari o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilashga olib keldimi? Nega?

Reja

- 5.1. Gurux tushunchasi va ularning turlari.
- 5.2. Rasmiy va norasmiy guruhlar yaratilishi sabablari.
- 5.3. Guruhlar rivojlanish bosqichlari.
- 5.4. Guruhlar tavsifi. Guruh ishining afzalliklari va kamchiliklari.
- 5.5. Guruh va jamoa: o'xshashlik va farq.
- 5.6. Jamoalarning yangi turlari.
- 5.7. Guruhda ishlashning shartlar va samaradorlik omillari.
- 5.8. Guruhda ziddiyatlarni boshqarish

5.1. Gurux tushunchasi va ularning turlari

Shaxsning shakllanishi va rivojlanishi, shuningdek, shaxsning faoliyati sezilarli darajada ijtimoiy muhitga bog'liq. Bu murakkab tashkil etilgan jamiyat bo'lib, unda odamlar guruhlar deb ataladigan ko'p yoki kamroq barqaror jamoalarda bir-birlari bilan birlashadilar.

Har bir tashkilotda rasmiy va norasmiy guruhlarining murakkab o'zaro bog'liqligi mavjud. Ular tashkilot faoliyatining sifati va samaradorligiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Menejer ular bilan muloqot qila olishi kerak.

Guruh - bu vazifalarni bajarish va umumiy maqsadlarga erishish uchun bir-biri bilan muloqot qiladigan ikki yoki undan ortiq odamlar. Bundan tashqari, har bir inson boshqalarga ta'sir qiladi va o'zi ham ulardan ta'sirlanadi. Guruhda ishni to'g'ri tashkil etish bilan sinergiya effekti paydo bo'ladi, ya'ni guruhning imkoniyatlari individual ishtirokchilarning umumiy imkoniyatlariga nisbatan bir necha baravar ortadi.

Guruhlar turli asoslarga ko'ra tasniflanadi (4-jadval).

Keling, guruhlarining asosiy turlarini batafsil ko'rib chiqaylik.

Rasmiy guruhlar tashkilot rahbariyati tomonidan aniq vazifalarni bajarish va muayyan maqsadlarga erishish uchun tuziladi. Ular tashkilotning rasmiy tuzilmasi tarkibiga kiradi va huquqiy maqomga ega. Bunday guruhlarining umumiy mehnat jarayonida roli va o'rni "Bo'linish to'g'risidagi nizom" kabi me'yoriy hujjatlarda, ko'rsatmalar va boshqaruv buyruqlarida belgilanadi. Rasmiy guruhlarining uchta asosiy turi mavjud: vertikal, gorizontaal va maxsus vazifa guruhlari.

Vertikal guruh boshqaruvchi va uning qo'l ostidagilar tomonidan rasmiy buyruqlar zanjiri bilan tuziladi.

U funktsional birlikda ierarxiyaning 3,4 darajalarini o'z ichiga oladi. Masalan, qo'mondonlik guruhlarini tarkibiga bo'limlar kiradi: mahsulot sifatini nazorat qilish, kadrlar resurslarini rivojlantirish, moliyaviy tahlil va boshqalar. Ularning har biri guruhdagi odamlarning sa'y-harakatlari va ularning o'zaro ta'sirini birlashtirish orqali ma'lum maqsadlarga erishish uchun yaratilgan.

4-jadval

Tasniflash guruhlar¹⁸

Imzo tasniflari	Ko'rinish guruhlar
Rasmiylashtirish darajasi (tamoyil yaratish)	<i>Rasmiy</i> : vertikal (guruh menejer, funktsional), gorizontol (ishlaydi guruh Va Qo'mita),maxsus maqsadli <i>Norasmiy</i> : tomonidan manfaatlar Va yoqilgan asosdo'stlik
Guruhlar hajmi	Katta Kichik
Qo'shma tadbirlar sohasi	Boshqaruv, ishlab chiqarish Tadqiqot
Rivojlanish darajasi	Yuqori darajada rivojlangan Rivojlanmagan
Maqsadlar mavjudlik	Maqsad Funktsional tomonidan manfaatlar Do'stona
Faoliyat ko'rsatish davri	Doimiy Vaqtinchalik

Gorizontol guruh tashkilotning bir xil ierarxik darajasida bo'lgan, ammo turli funktsional sohalarda ishlaydigan xodimlardan tuziladi. Bunday guruh bir nechta bo'lim xodimlaridan tuziladi. Ularga aniq topshiriq beriladi va bu vazifa bajarilgach, guruhni tarqatib yuborish mumkin. Gorizontol guruhlarining ikkita asosiy turi mavjud: ishchi yoki ishchi guruh va qo'mita.

Ba'zan o'zaro faoliyat deb ataladigan ishchi guruh muayyan vazifani bajarish uchun ma'lum vaqt uchun tuziladi. Bunday guruhlariga misol sifatida sifat doiralari yoki yangi loyihani amalga oshirish ustida ishlaydigan matritsa boshqaruv tuzilmalaridagi guruhlar kiradi. Ishchi guruhlarining ham yetakchisi bor, lekin ular jamoaviy guruhlardan ko'proq mustaqillik va o'z muammolarini hal qilish imkoniyatiga egaligi bilan farqlanadi.

Qo'mita - bu maxsus yoki doimiy guruh bo'lib, unga boshqaruv, faoliyatni muvofiqlashtirish va boshqalar (direktorlar kengashi, bank kengashi, kasaba uyushma qo'mitasi, ish haqi, shikoyatlarni ko'rib chiqish komissiyalari) uchun

¹⁸ Hayitov O.E., Abdullayeva R.M. Psixodiagnostika. Darslik.T.TDIU. 2020. 200 b.

muayyan vakolatlar berilgan. Ushbu shakl guruh qarorlarini qabul qilishni o'z ichiga oladi.

Maxsus vazifa guruhlari rasmiy tashkiliy tuzilmadan tashqarida alohida ahamiyatga ega, murakkablik, xavf yoki ijrochilarning ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarishni o'z ichiga olgan loyihani ishlab chiqish uchun tuziladi. Bu guruhlar ko'proq harakat erkinligiga ega. Bunday guruhlarga venchur jamoalarni misol qilib keltirish mumkin.

Norasmiy guruh - bu yoki boshqa sabablarga ko'ra (qobiliyatsiz rahbarlik, avtoritar boshqaruv uslubi, bo'ysunuvchilarga e'tiborning etishmasligi va boshqalar) rasmiy guruh ichida qondirilmaydigan ehtiyojlarni qondirish uchun muntazam ravishda o'zaro munosabatlarga kirishadigan o'z-o'zidan shakllangan odamlar guruhi. .

Katta guruhlar - bu jamiyat (mamlakat) miqyosida mavjud bo'lgan va har xil turdagi ijtimoiy aloqalar asosida ajralib turadigan, majburiy shaxsiy aloqalarni talab qilmaydigan odamlarning ijtimoiy jamoalari. Bularga, masalan, sinflar, diniy konfessiyalar, jamoat tashkilotlari va yosh guruhlari kiradi.

Kichik guruhlar - bu birgalikdagi faoliyat va bevosita shaxsiy muloqot va o'zaro ta'sirda birlashgan odamlarning kichik guruhlari.

Boshqaruv guruhlari - bu boshqaruv funksiyalarini bajaradigan ishchilar guruhlari. Ushbu guruhlarning navlari boshqaruv jamoasi (menejerlar guruhi, birinchi navbatda yuqori darajali menejerlar jamoasi), shuningdek qo'mitalar bo'lishi mumkin. Bunday guruhlarda asosiy narsa jamoaviy qarorlar qabul qilishdir. Qo'mondonlik guruhlari ham, qo'mitalar ham yagona, izchil organizm sifatida samarali ishlashi kerak.

Ishlab chiqarish guruhlari - ishlab chiqarish faoliyati bilan bevosita shug'ullanadigan, muayyan ishlab chiqarish vazifasini birgalikda bajaradigan ishchilar guruhlari.

Tadqiqot guruhlari yangi tadqiqotlar, ishlanmalar va innovatsiyalarni amalga oshirish uchun tuziladi.

Yuqori rivojlangan guruhlar - bu uzoq vaqt davomida yaratilgan guruhlar bo'lib, ular maqsadlar va umumiy manfaatlarning birligi, a'zolari o'rtasidagi barqaror munosabatlar tizimi va yuqori birlik bilan ajralib turadi.

Guruhning rivojlanish darajasi psixologik hamjamiyat, mavjud tuzilma, mas'uliyat va rollarning aniq taqsimlanishi, guruh a'zolarining birlashishi darajasi bilan belgilanadi.

Rivojlanmagan guruhlar psixologik hamjamiyatning etarli darajada rivojlanmaganligi yoki yo'qligi, o'rnatilgan tuzilma, mas'uliyatning aniq taqsimlanishi va past birlik bilan tavsiflanadi. Bu guruhlar o'zlarining mavjudligining dastlabki bosqichida.

Maqsadli guruhlar aniq maqsadga erishish uchun yaratilgan guruhlardir. Maqsadga erishilgach, guruh tarqatib yuborilishi yoki yangi loyiha ustida ishlashga tayinlanishi mumkin.

Funksional guruhlar - bu muayyan funktsiyani uzoq muddatli bajarishga qaratilgan guruhlar.

Qiziqishlar asosida va do'stlik (do'stlik) asosida yaratilgan guruhlar bir-biriga qiziq bo'lgan, umumiy sevimli mashg'ulotlariga ega va do'stona munosabatlarni saqlaydigan odamlarni birlashtiradi. Ishda yuzaga keladigan, ular ko'pincha ishlab chiqarish faoliyati doirasidan tashqariga chiqadi. Qiziqish guruhleri va do'stlik guruhleri norasmiy guruhlarining turlaridir.

Doimiy guruhlar - doimiy ravishda ishlaydi va o'z vazifalari doirasida muayyan vazifalarni bajaradi. Ular tashkilotga barqarorlikni beradi.

Qisqa muddatli bir martalik vazifalarni bajarish uchun vaqtinchalik guruhlar tuziladi.

5.2. Rasmiy va norasmiy guruhlarini yaratish sabablari

Odamlar bir necha sabablarga ko'ra guruhlariga qo'shilishadi, ularning asosiylari:

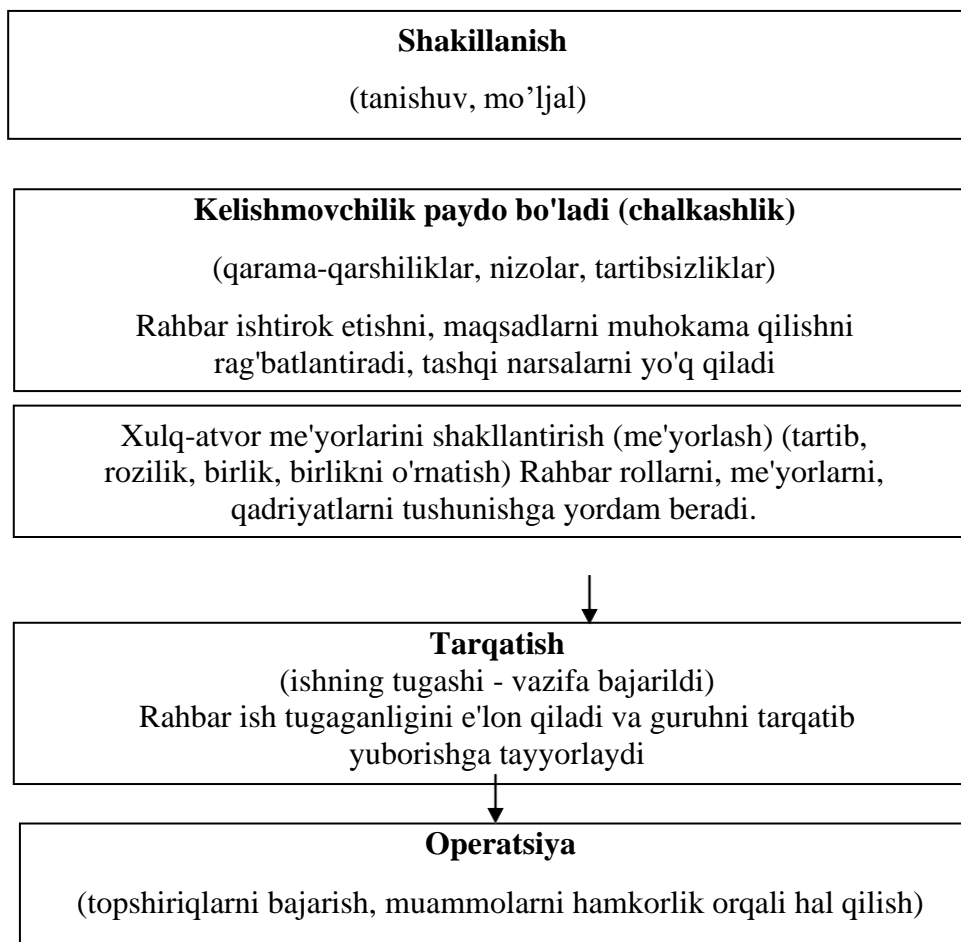
- fazoviy va geografik yaqinlik. Masalan, bitta bo'limda ishlaydigan va ish joylari bir xonada joylashgan xodimlar birlashtiriladi;
- guruhda shaxsiy maqsadlarga erishish imkoniyati; guruh maqsadlarining jozibadorligi;
- xavfsizlik, o'zaro himoya va o'zaro yordamga bo'lgan ehtiyojlarni qondirish; muloqotda, ishtirok etishda, hurmat va o'z-o'zini hurmat qilishda, kuchni mustahkamlashda va ma'lum maqomga ega bo'lishda;
- guruhdagi o'zaro hamkorlik ushbu hamkorlik xarajatlaridan oshib ketadigan mukofotlarga olib kelganda hamkorlikdan iqtisodiy foyda olish;
- hissiy yaqinlik va hamdardlik;
- o'xshash fikrlash tarzi, umumiy qadriyatlar, munosabatlar.

5.3. Guruhning rivojlanish bosqichlari

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, guruh o'z-o'zidan rivojlanmaydi, balki ma'lum bosqichlardan o'tadi. Jamoani rivojlantirish uchun bir nechta modellar mavjud. Quyidagi 8- rasm ulardan birini ko'rsatadi. U bir nechta bosqichni o'z ichiga oladi. Vaqt bosimi ostida ishlaydigan yoki faqat bir necha kun mavjud bo'lgan jamoalarda bosqich o'zgarishlari juda tez sodir bo'ladi. Va har bir rahbar va jamoa a'zolari o'ziga xos muammolarga duch kelishadi.

Shakllanish - bu guruh a'zolarining guruh oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun funktsional, texnik va aloqa tajribasiga ko'ra tanlangan bosqichidir. Bu orientatsiya va tanishish bosqichidir. Guruh a'zolari bir-birlarining qobiliyatlarini, maqsadlarga erishish qobiliyatini, do'stona munosabatlarni o'rnatish qobiliyatini va boshqalar uchun maqbul bo'lgan xatti-harakatlar turlarini baholaydilar. Bu yuqori noaniqlik bosqichidir; guruh a'zolari funktsional mas'uliyat va rollarni taqsimlaydilar. Ular odatda rasmiy yoki norasmiy rahbarlar tomonidan taklif qilingan har qanday vakolatni qabul qilishadi.

Shakllanish bosqichida guruh rahbari a'zolarga bir-birlari bilan tanishishlari va norasmiy muloqotni rag'batlantirishlari uchun vaqt berishlari kerak.



8-rasm. Guruxlar rivojlanishi bosqichlari¹⁹

Kelishmovchilik va qarama-qarshilik (chalkashlik) bosqichi odamlarning individual xususiyatlarini ochib beradi. Ular o'z rollarida mustahkamlanib, jamoa ulardan nimani kutayotganini tushunadilar. Ushbu bosqich nizolar va kelishmovchiliklar bilan ajralib turadi. Guruh a'zolari mavqe va maqom uchun kurasha boshlaydi. Ular guruhning maqsadlari yoki qanday yo'l tutishlari borasida kelisha olmasligi mumkin uning yutuqlari, umumiy manfaatlarga ega koalitsiyalarni yaratish. Jamoa hali hamjihatlik va birlikka erishgani yo'q. Va u to'siqlarni engib o'tmaguncha, uning ishlashi juda past.

Bu vaqtda jamoa rahbari o'z a'zolarini boshqaruvda ishtirok etishga, maqsad, vazifalarni muhokama qilishga, yangi g'oyalarni ilgari surishga undashi kerak. Ushbu bosqichda ba'zi guruhlar parchalanishi mumkin, boshqalari qarama-qarshiliklarga moslashadi, ularni bostiradi yoki ochiq muhokama qiladi. Ushbu bosqichni muvaffaqiyatli yakunlash ko'p jihatdan

¹⁹ Hayitov O.E., Abdullayeva R.M. Psixodiagnostika. Darslik.T.TDIU. 2020. 200 b.

guruh rahbariga bog'liq bo'lib, u guruh ichidagi nizolarni hal qilish orqali guruhni chalkashlikdan keyingi bosqichga olib borishi kerak.

Xulq-atvor normalarini shakllantirish (ratsion). Ushbu bosqichda nizolar hal qilinadi va o'zaro tan olish holatiga erishiladi. Jamoa kuchliroq bo'ladi va guruhdagi rollar va kuchlarni taqsimlash bo'yicha kelishuv paydo bo'ladi. Ishonch va hamjihatlik tuyg'usi rivojlanadi va vazifalarga yondashuvlar, o'zaro ta'sirlar va farqlarga nisbatan munosabatda kutilgan xatti-harakatlarning umumiy normalari ishlab chiqiladi.

Rahbar jamoadagi birlikni, kelishuvni ta'kidlashi va jamoa a'zolariga uning normalari va qadriyatlarini tushunishga yordam berishi kerak.

Faoliyatli. Ishning ushbu bosqichida asosiy narsa muammolarni hal qilish va ko'zlangan maqsadlarga erishishdir. Jamoa a'zolari o'z sa'y-harakatlarini muvofiqlashtiradilar va yuzaga keladigan kelishmovchiliklar guruh manfaatlari va uning maqsadlari yo'lida madaniyatli yo'llar bilan hal qilinadi. Eng yuqori mahsuldorlikka erishiladi.

Rahbar yuqori natijalarga erishishga e'tibor qaratishi kerak. Bu maqsadlarga erishish va ijtimoiy o'zaro ta'sirga qaratilgan ikkala rolni bajarishni talab qiladi.

Tarqatish qo'mitalar, ishchi guruhlar va maxsus ishchi guruhlar kabi guruhlarda o'z vazifalarini bajargandan so'ng sodir bo'ladi. Guruh jarayonlarini qisqartirish va sekinlashtirishga e'tibor beriladi. Jamoa a'zolarida hissiy yuksalishlar, bog'lanish tuyg'ulari, tushkunlik va guruhning tarqalib ketganidan afsuslanishlari mumkin. Ular rejalashtirilgan maqsadlarga erishishdan mamnun bo'lishlari va do'stlari va hamkasblaridan ajralishdan xafa bo'lishlari mumkin.

Salbiy oqibatlarni yumshatish uchun rahbar tantanali yig'ilishda jamoaning faoliyatini tugatish haqida e'lon qilishi, mukofotlar, bonuslar yoki esdalik nishonlarini topshirishi mumkin.

Rivojlanishning barcha bosqichlarini bosib o'tib, guruh guruhning salohiyatini belgilaydigan va uning faoliyati samaradorligiga ta'sir qiluvchi bir qator muhim xususiyatlarga ega bo'ladi. Guruhning potentsialini va undan foydalanish darajasini aniqlash, shuningdek, uning ijobiy yo'nalishini yanada samaraliroq qo'llash uchun sharoitlarni aniqlash va yaratish va salbiy tomonlari paydo bo'lishni to'xtatish tashkilot rahbari uchun jiddiy muammodir. guruh rahbari va uning a'zolari.

5.4. Guruhlarning xususiyatlari

Guruhning asosiy va vaziyatli xususiyatlari mavjud.

Asosiy xususiyatlar guruhga bog'liq bo'lib, unda ishlaydigan xodimlarning o'zaro munosabatlari va o'zaro munosabatlarining tabiati bilan belgilanadi va guruhning rivojlanish jarayonida shakllanadi. Guruhning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- guruh tuzilishi - bu guruhdagi a'zolar o'rtasidagi o'z pozitsiyasiga qarab munosabatlarning namunasidir. Guruhning tuzilishi maqom-rol, kasbiy va malaka xususiyatlari, jins va yosh tarkibiga asoslanishi mumkin;

- guruh tarkibi - shaxsiyat, nuqtai nazar va muammolarni hal qilishda yondashuvlarning o'xshashlik darajasi. Guruh yuqori samaradorlik bilan ishlash uchun turli xil bilim, qobiliyat, ko'nikma, fikrlash tarziga ega bo'lgan bir-biriga o'xshamaydigan shaxslardan iborat bo'lishi kerak;

- guruh a'zolarining maqomi – shaxsning guruhdagi mavqei, mavqei. Buni bir qator omillar bilan aniqlash mumkin: lavozim, idoraning joylashuvi, ta'lim, ijtimoiy iste'dodlar, xabardorlik, to'plangan tajriba, axloqiy fazilatlar. Ushbu omillar guruhning qadriyatlari va me'yorlariga qarab maqomni ko'tarish va pasaytirishga yordam berishi mumkin. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, yuqori maqomli guruh a'zolari past maqomli guruh a'zolariga qaraganda guruh qarorlariga ko'proq ta'sir ko'rsatishga qodir. Biroq, bu har doim ham samaradorlikni oshirishga olib kelmaydi;

- guruh a'zolarining rollari - guruh tomonidan xodimga yuklangan va birgalikdagi guruh faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadigan funktsiyalar ro'yxati; bu muayyan vaziyatda shaxsdan kutiladigan xatti-harakatlar qoidalari majmuidir. Samarali guruhni yaratish uchun rollarning ikkita asosiy yo'nalishi mavjud: guruh vazifalarini tanlash va belgilashga va ularni amalga oshirishga qaratilgan maqsadli rollar, shuningdek, munosabatlarga qaratilgan va guruhni faollashtirishga hissa qo'shadigan yordamchi (ijtimoiy) rollar. tadbirlar.

Maqsadli rollar:

faoliyatni boshlash, ya'ni yangi echimlar, g'oyalarni taklif qilish, ularni hal qilishda yangi yondashuvlarni izlash;

yuklangan muammolarni hal qilish, ilgari surilgan takliflarni aniqlashtirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni izlash;

guruh a'zolarining fikrlarini to'plash, muhokama qilinayotgan masalalarga munosabatini aniqlashtirish. Ularning g'oyalari va qadriyatlarini tushunish;

rivojlantirish - boshqalar tomonidan ilgari surilgan g'oyalarni rivojlantirish, misollar, illyustratsiyalar keltirish;

umumlashtirish, ya'ni muammoni hal qilish bo'yicha turli g'oyalar, takliflarni bog'lash va ularni yakuniy yechimga umumlashtirish;

ishlab chiqish - qarorni tushuntirish, agar u qabul qilingan bo'lsa, uning taqdirini bashorat qilish;

motivatsiya - guruh a'zolarining qiziqishlari va motivlari yo'qolganda uning harakatlarini rag'batlantirish;

Amalga oshirish - mavjud normalar va qoidalarni qo'llab-quvvatlash, standartlarni belgilash va qo'llash, kelishilgan tartiblarga rioya etilishini nazorat qilish.

Ijtimoiy rollar:

rag'batlantirish - bildirilgan g'oyalarni maqtash, ularning muammoni hal qilishga qo'shgan hissasini ijobiy baholash, do'stona muhitni saqlash;

hissiy keskinlikni kamaytirish, nizolarni hal qilish, kelishmovchiliklarni kamaytirish va kelishuvlarga erishishdan iborat bo'lgan uyg'unlashtirish;

ishtirok etishni ta'minlash - guruhning har bir a'zosi o'z g'oyalari va takliflari bilan hissa qo'shishi mumkin va xohlashi uchun ishonch, ochiqlik, muloqot erkinligi muhitini yaratish;

fidoyilik, qo'llab-quvvatlash - boshqa fikrlarni eshitish va ularga qo'shilish, guruh bilan birga borish qobiliyati;

murosaga tayyorlik - jamoada uyg'unlikni saqlash uchun o'z fikrini o'zgartirish qobiliyati;

qarama-qarshilik - xatti-harakatlarning samarasiz va buzg'unchi shakllariga qarshi kurashish, xatti-harakatlarning samarali shakllarini qo'llab-quvvatlash. Samarasiz rollar jamoaning maksimal muvaffaqiyatga erishishiga to'sqinlik qiladi va jamoaning ruhiyati va birligini buzishi mumkin. Bunday rollar blokirovka deb ataladi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

hukmronlik - haddan tashqari gapirish, boshqalarni to'xtatish yoki kesish;

superanaliz - har bir mayda detalni sinchkovlik bilan tekshirish;

"sochlarga ajratish";

chalg'itish - "suhbatni chetga surish" tendentsiyasi, rozi bo'lishni istamaslik, eski dalillarni takrorlash va boshqalar;

passivlik - jamoa ishida faol ishtirok etishni istamaslik, ishni boshqalar bajarishiga umid qilish;

tanqid - boshqa odamlarning g'oyalari e'tibor berishni xohlamaslik yoki ortiqcha tanqid qilish;

muddatidan oldin qaror qabul qilish - maqsadlarni belgilash, zarur ma'lumotlarni olish, muqobil variantlarni muhokama qilish va muammolarning mohiyatini aniqlashdan oldin qaror qabul qilish;

fikrni haqiqat sifatida qabul qilish tendentsiyasi - ba'zi hukmlar va takliflarning asosligini tekshirishni istamaslik va o'z fikrini haqiqat sifatida ko'rsatishga urinish;

rad etish - taklifning mohiyatidan qat'i nazar, ayrim shaxslar tomonidan bildirilgan g'oyalarni qabul qilishni istamaslik;

vakolatni suiiste'mol qilish - g'oyalarni muhokama qilmasdan yoki sinovdan o'tkazmasdan qabul qilish uchun maqom, lavozim yoki unvondan foydalanish;

qarshilik - barcha o'zgarishlar, innovatsiyalar va ilg'or g'oyalarni blokirovka qilish, jamoa a'zolarining har qanday takliflarini ataylab rad etish;

qochish - jamoa tomonidan muhokama qilinadigan mavzu doirasida qolishni istamaslik, muhokama mavzusidan qochish;

guruh me'yorlari - guruh a'zolarining o'zaro ta'siri natijasida vaqt o'tishi bilan shakllangan individual va guruh xatti-harakatlarining umume'tirof etilgan standartlari. Bular guruhning barcha a'zolariga uning a'zolari tomonidan ma'qullash yoki rad etish orqali singdiriladigan xatti-harakatlar namunalari. Faqatgina ushbu me'yorlarni bajarish odamga guruhga tegishli ekanligiga, uning tan olinishi va qo'llab-quvvatlanishiga ishonish imkonini beradi. Guruhlar turli me'yorlarga ega bo'lishi mumkin: faoliyat normalari, kiyinish qoidalarini tartibga soluvchi normalar; guruh ichidagi resurslarni taqsimlashni tartibga soluvchi

normalar. Guruh normalari ijobiy yoki salbiy bo'lishi mumkin. Ijobiy me'yorlar tashkilotning maqsadlarini qo'llab-quvvatlaydi va ushbu maqsadlarga erishishga qaratilgan xatti-harakatlarni rag'batlantiradi.

Ijobiy guruh normalariga misol:

- tashkilot bilan faxrlanish;
- eng yuqori natijalarga intilish;
- rentabellik;
- mijozlarga yo'naltirilganlik;
- jamoaviy ish va o'zaro yordam;
- kadrlarni doimiy ravishda rivojlantirish;
- kasbiy tayyorgarlik;
- xodimlarning martaba boshqaruvi;
- innovatsiyalarni rag'batlantirish;
- bir-biriga hurmatli, mehribon munosabat;
- hamkasblar fikriga qiziqish.

Yetakchilik - boshqa odamlarga ta'sir o'tkazish, ularning sa'yharakatlarini tashkilot maqsadlariga erishish uchun yo'naltirish qobiliyati.

Rasmiy guruhda rasmiy rahbar yetakchi hisoblanadi. Guruh ishining muvaffaqiyati ko'p jihatdan unga bog'liq, chunki rahbar o'zaro munosabatlarning asosiy tamoyillarini shakllantiradi, rivojlanish vektorini belgilaydi, axloqiy va psixologik iqlimga, jamoadagi munosabatlarga ta'sir qiladi, u guruhni mukofotlash yoki jazolash kuchi va huquqiga ega. a'zolari o'z faoliyati natijalariga ko'ra. Norasmiy guruhda etakchi ham muhim rol o'ynaydi;

guruh jarayonlari - bu guruh faoliyatini tashkil etuvchi jarayonlar. Bularga guruh a'zolarining muayyan vazifani bajarishda o'zaro ta'siri, guruhda qaror qabul qilish tartiblari, axborot almashinuvi, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash, guruhning rivojlanish bosqichlari, birlashuv, me'yorlar va ziddiyat;

Guruh a'zolarini bir-biriga va guruhga jalb qilish mezonidir. Yuqori darajada yaxlit guruh - bu a'zolari bir-biriga kuchli jalb qilishni his qiladigan va o'zlarini hamfikr deb hisoblaydigan guruh. Bunday guruhlar yaxshi axloqiy muhitga, do'stona muhitga va birgalikda qaror qabul qilishga ega. Ushbu guruhlar, agar ularning maqsadlari tashkilot maqsadlariga mos kelsa, samaraliroq bo'ladi. Do'stlar va hamfikrlar guruhida ishlash ko'proq qoniqish keltiradi. Birlashganlik darajasi past bo'lgan guruh o'z a'zolari uchun shaxslararo jozibadorlikka ega emas.

Yuqori uyg'unlikning potentsial salbiy oqibati guruhli fikrlashdir. Rahbariyat vaqti-vaqti bilan yig'ilishlar o'tkazish va guruhning global maqsadlari, yangi loyihalari, kelajakdagi istiqbollarini ta'kidlash orqali hamjihatlikning ijobiy ta'sirini oshirishi mumkin, shuningdek, har bir a'zoga ushbu maqsadlarga erishishda o'z hissasini ko'rish imkoniyatini berishi mumkin;

To'qnashuv - bu guruh a'zolarining fikrlaridagi farqlar, bu guruh ichidagi nizolarga va hatto nizolarga olib kelishi mumkin.

Vaziyat xususiyatlari tashkilot tomonidan belgilanadigan guruhning ish sharoitlariga bog'liq. Ular guruh ishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi va guruh hamkorligi va samarali guruh ishini rivojlantirishga yordam beradi yoki bu

jarayonlarni inhibe qiladi. Guruhning situatsion xususiyatlari quyidagilardan iborat:

tarmoqli o'lchami. Ko'pgina boshqaruv nazariyotchilari ideal guruh hajmini aniqlashga e'tibor qaratdilar. Ularni umumlashtirib, shuni aytishimiz mumkinki, bunday guruh 5-12 kishidan iborat bo'ladi

Inson. Buning izohi shundaki, kichikroq guruhlarda fikr-mulohazalar tafovutidan foydalanib, guruh qarorlarini qabul qilishning afzalliklarini amalga oshirish imkoniyati kamroq. Bundan tashqari, guruh a'zolari ish natijalari va qabul qilingan qarorlar uchun juda ko'p shaxsiy javobgarlikdan xavotirda bo'lishi mumkin. Kattaroq guruhlarda a'zolar o'rtasidagi muloqot qiyinlashadi va guruh faoliyati bilan bog'liq masalalar bo'yicha kelishuvga erishish qiyinlashadi. Ko'p odamlar oldida o'z fikringizni bildirishda qiyinchilik va tortinchoqlik bo'lishi mumkin. Hal qilinayotgan masalalarni muhokama qilishda hammaning ishtiroki cheklangan. Guruh hajmining ortishi ham norasmiy kichik guruhlariga bo'linish tendentsiyasini oshiradi, bu esa qarama-qarshi maqsadlarga olib kelishi mumkin;

Ishchilarning fazoviy joylashuvi ish vaqtida odamlarni bir-biriga nisbatan joylashtirishni tavsiflaydi: ular yuzlari yoki orqalari bilan o'tirishadi. Ish jarayonida insonning fazoviy joylashuvining uchta xususiyati muhim bo'lib, shaxs va guruh o'rtasidagi munosabatlarga ta'sir qiladi:

- doimiy joy yoki hududning mavjudligi;
- faqat ma'lum bir shaxs joylashgan shaxsiy makon;
- ish joylarini o'zaro tartibga solish;

Guruh tomonidan hal qilingan vazifalar. Ularning mazmuni guruh ishining o'ziga xosligini va guruh jarayonini tashkil qilishni belgilaydi. Muammoni hal qilish jarayonida uning murakkabligiga qarab guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning chastotasi va sifatini aniqlash alohida ahamiyatga ega. Mukofot tizimi guruh a'zolari uchun qiymatga ega bo'lishi kerak, mukofot munosib deb qabul qilinishi va ularni umumiy vazifalarni bajarishga undashi kerak.

5.5. Guruhda ishlashning afzalliklari va kamchiliklari

Muayyan vazifalarni bajarish uchun guruhdan foydalanish to'g'risida qaror qabul qilishda menejer ularning afzalliklari va kamchiliklarini hisobga olishi kerak.

Jamoa imtiyozlari.

Eng qiziqarli g'oyalar guruhlarda paydo bo'ladi. Har qanday ishni yakka tartibda bajaradigan shaxs to'g'ri echimni topa oladi. Shu bilan birga, u hal qilinayotgan muammoning barcha tomonlarini hisobga olishi dargumon. Qanchalik ko'p odam bo'lsa, muammoni muhokama qilish jarayonida shunchalik ko'p fikr bildirilishi mumkin. Bundan tashqari, talab qilinadigan vaqt jamoaviy qarorni amalga oshirish va uning natijalari uchun mas'uliyatni oshirish.

Shaxsiy mehnat harakatlarining ortishi raqobatning ob'ektiv paydo bo'lishi, o'zini farqlash yoki hech bo'lmaganda boshqa odamlardan qolish istagi bilan bog'liq. Boshqa odamlarning mavjudligi qo'shimcha energiya va ishtiyoqni keltirib chiqaradi, bu motivatsiya, ish samaradorligi va sifati oshishiga, xodimlarning ijodiy salohiyatining ochilishiga olib keladi.

Guruh a'zolarining qoniqishi. Bu ishtirok etish, bog'lanish va ijtimoiy o'zaro ta'sirga bo'lgan ehtiyojlarni qondirishga imkon beradigan guruh ishi. Bir-biriga yaqin bo'lgan guruhlar yolg'izlikni kamaytiradi va o'z-o'zini hurmat qilish va ahamiyatlilikni rivojlantirishga yordam beradi, chunki odamlar maxsus maqsadlar bilan guruh ishlariga kiritilgan. Bunday ish zavq olish uchun ko'proq imkoniyatga ega.

Mehnat ko'nikmalari va bilimlarini kengaytirish. Katta tajriba, mahorat va mahorat sirlariga ega bo'lgan odamlar ularni barcha guruh a'zolariga o'rgatadi va kerakli operatsiyalarni o'rgatadi va guruh topshiriqlarini bajarish uchun ishlaydi. Bundan tashqari, jamoalarga ishlab chiqarish muammolarini hal qilish uchun vakolat berilgan. Bu ishni boyitadi va xodimlarning motivatsiyasini oshiradi.

Tashkiliy moslashuvchanlikni oshirish. An'anaviy tashkilotlar qattiq tuzilishga ega bo'lib, har bir xodim faqat bitta aniq ish yoki funktsiyani bajaradi. Jamoalarda jamoa a'zolari bir-birlarining vazifalarini bajarishlari mumkin. Agar kerak bo'lsa, jamoaning topshirig'ini o'zgartirish va xodimlarni qayta taqsimlash mumkin, bu esa ishlab chiqarishning moslashuvchanligini oshirish va mijozlarning o'zgaruvchan ehtiyojlariga tezkor javob berish imkonini beradi.

Jamoalarning kamchiliklari.

Shaxsiy maqsadlarga intilish. Guruh o'z hayotini yashaydi. Guruhning maqsadlari u uchun eng muhim bo'lib qolishi mumkin, tashkilotning maqsadlari esa orqada qoladi, e'tibordan chetda qoladi va ko'pincha unutiladi. Resurslarning katta xarajatlari. Guruh qarorlarini qabul qilish ko'proq resurslarni talab qiladi (vaqt, inson, moliyaviy) bir shaxs tomonidan qaror qabul qilishdan ko'ra.

Quvvatni qayta taqsimlash. Kompaniyalar o'z-o'zini boshqaradigan ishchi guruhlarini yaratganda, asosiy yutqazuvchilar past va o'rta darajadagi menejerlardir. Ular uchun yangi vaziyatga moslashish qiyin: ular o'z vakolatlarini bo'lishishni xohlamaydilar, ular o'z mavqeini yoki hatto ishini yo'qotishdan qo'rqishadi. Ba'zilar omon qolish uchun zarur bo'lgan yangi ko'nikmalarni o'rganishga qodir emaslar.

Guruhda bir kishining hukmronligi. Guruhning ba'zi a'zolarining boshqalarga ta'siri kuchayishi mumkin, bu esa samarali guruh ishiga yordam bermaydi: odamlar o'zlariga "qo'yilgan" nuqtai nazarni qabul qilishadi, qo'rqishadi yoki o'z fikrlarini bildira olmaydilar.

Bepul haydovchi muammosi. Bu atama jamoaning bir qismi bo'lishning barcha afzalliklaridan bahramand bo'lgan, lekin jamoa ishiga mutanosib ravishda hissa qo'shmaydigan, boshqalarning orqasiga yashirinadigan jamoa a'zosini anglatadi. Ba'zida bu hodisa ijtimoiy qaramlik deb ataladi. Katta guruhlarda ba'zi odamlar yakka tartibda yoki kichik guruhda ishlashga qaraganda kamroq samarali ishlaydi.

Ushbu muammoning paydo bo'lishining sharti har bir xodimning guruh ishining natijalariga qo'shgan hissasini aniq baholashning mumkin emasligi yoki yo'qligi hisoblanadi.

Mas'uliyatni taqsimlash - javobgarlikdan qochish, mas'uliyatni susaytirish. Bir tomondan, topshiriqni bajarish uchun umumiy javobgarlikni anglash guruhlar faoliyatining ijobiy tomoni hisoblanadi. Biroq, shu bilan birga, umumiy

mas'uliyatni barcha guruh a'zolarining teng taqsimlashi teskari natijaga olib kelishi mumkin - individual javobgarlikdan voz kechish. Umumiy mas'uliyat mas'uliyatsizlikka aylanadi.

Yuqori malakali xodimlarning motivatsiyasi darajasining pasayishi oldingi ikkita kamchilik bilan bog'liq. Guruh mukofotlari ishchilarning badallari va shuning uchun ularning ish haqining o'rtacha hisoblanishiga olib kelishi mumkin. Bunday holda, yuqori malakali xodimlar guruh vazifalarini bajarishda to'liq kuch sarflashlari shart emas deb hisoblashadi.

Guruhda fikrlash - bu guruhdagi uyg'unlikni buzmaslik uchun shaxsning o'zining haqiqiy qarashlarini bostirishga, qarama-qarshi fikrlarni ifoda etishdan bosh tortishga moyilligi. Natijada, muqobil takliflar muhokama qilinmaydi va barcha mavjud ma'lumotlar baholanmaydi, chunki muammo unchalik samarali emas. I.Yanis guruhcha fikrlashga qarshi kurashning eng samarali vositalari sifatida quyidagilarni sanab o'tadi:

Ekspert tanqidchilar. Kamida bitta jamoa a'zosi qabul qilingan qarorlarni tanqidiy baholaydigan tanqidchi yoki ekspert rolini o'ynashi kerak

Ochiq muhokama. Guruh rahbari xolis bo'lishi va muhokama boshida o'z nuqtai nazarini bildirmasligi kerak, chunki bu uning muhokama qilinayotgan masala yuzasidan ochiq munozara o'tkazishiga to'sqinlik qiladi;

Kichik guruhlar. Jamoani kichik guruhlarga bo'lish mumkin, ularning har biri o'z mustaqil takliflarini beradi;

Tashqi mutaxassislar. Qarorlarning asoslilikini baholash va ularni tanqid qilish uchun muammoni muhokama qilish uchun yig'ilishga tashqi ekspertlarni taklif qilish;

Muhokamani takrorlash. Qaroringizni ertalabgacha qoldiring va ertasi kuni yana muhokama qiling. Guruh a'zolarini yangi fikrlarni bildirishga undash.

Muvofiqlashtirish xarajatlari - bu guruh vazifalarining bajarilishini ta'minlash uchun guruh a'zolarining harakatlarini muvofiqlashtirish uchun zarur bo'lgan vaqt va kuch. Bundan tashqari, jamoalar muayyan ish vazifalarini kim va qachon bajarishini hal qilish uchun birgalikda ishlashga tayyorgarlik ko'rishlari kerak.

5.6. Guruh va jamoa: o'xshashlik va farqlar. Yangi buyruq turlari

Ishonch munosabatlarini yaratish va ochiq ma'lumot almashish asosida umumiy va individual motivlarning uyg'unligi mavjud bo'lgan jamoa, bunda guruh motivlari alohida shaxslarni bostirish tufayli emas, balki ularni o'zlashtirish asosida ustunlik qiladi. guruhda birdamlikka erishilganda, jamoa deyiladi. Jamoa - bu guruh muammolari xodimlar tomonidan shaxsiy sifatida qabul qilinadigan va tushuniladigan jamoa.

Jamoani rivojlanishning yuqori bosqichida bo'lgan tashkilotdagi guruh turi deb hisoblash mumkin. Guruhni jamoaga aylantirish shartlari:

barcha a'zolar erishilgan muvaffaqiyatni umumiy deb bilishadi;

bir-biriga ishonch va guruh rahbari doimiy ravishda o'sib bormoqda;

jamoaga tegishlilik hissi kuchaygan; jamoaga mansublik nufuzli davlat hisoblanadi;

guruh a'zolari o'rtasida yuqori darajadagi uyg'unlikka erishildi;
jamoaga maqsadlariga doimo erishiladi.

Menejerlar jamoani yaratishga intilishi kerak va buning uchun ular guruh ongini yaratishning quyidagi usullaridan foydalanishlari mumkin:

- umumiy maqsadga ishonish;
- jamoaga a'zolarining bir-biriga bo'lgan ishonchini mustahkamlash;
- guruhga mansublik tuyg'usini qandaydir o'ziga xoslik, tanlanganlik hissi sifatida rivojlantirish, birgalikdagi tadbirlar orqali bu tuyg'uni kuchaytirish, birgalikdagi ishda ochilgan muammolarni hal qilishda yangi imkoniyatlarni namoyish etish; boshqaruv nazoratining zaiflashishi;
- erkin aqliy faoliyat va ijodiy muhit uchun sharoit yaratish;
- optimal yetakchilik uslubi, bunda liderning roli jamoaning rivojlanishi bilan bir jamoaga a'zodan boshqasiga o'tishi mumkin;
- boshqaruvda ishtirok etish.

Zamonaviy sharoitda jamoalarning yangi turlari paydo bo'ldi: o'zini o'zi boshqaradigan, virtual, boshqaruvchi.

O'z-o'zini boshqaruvchi jamoaga - bu o'z a'zolarining xatti-harakatlari va ishlash natijalari uchun to'liq javobgarlikni o'z zimmasiga oladigan avtonom guruh. Ular turli malakaga ega bo'lgan 5 dan 20 gacha ishchilardan iborat bo'lib, mahsulot yoki xizmatning butun ishlab chiqarish tsikli uchun javobgardir.

O'z-o'zini boshqaradigan jamoalar rasmiy ravishda kompaniya rahbariyati tomonidan tuziladi, ular o'z faoliyatining umumiy yo'nalishini belgilaydilar, ammo ularda belgilangan rahbar yo'q. Faqatgina bu buyruq:

- o'z ishini rejalashtiradi;
- o'z a'zolarining ishini tashkil qiladi (topshiriqlarni bajarish va qarorlar qabul qilish uchun mas'uliyat va vakolatlarni belgilaydi, ish jadvalini tuzadi);
- xodimlarning ishini, shuningdek, butun jamoaning faoliyatini tashkilotdagi funktsional bo'limlar bilan muvofiqlashtiradi;
- xodimlarni vazifalarni samarali bajarishga undaydi;
- yangi xodimlarni yollaydi;
- o'z xodimlarini turdosh kasblarga o'qitadi;
- faoliyatiga xalaqit beradigan muammolarni aniqlaydi va hal qiladi;
- har bir xodimni topshiriqlarni bajarishning yangi va ijodiy usullari uchun tashabbus ko'rsatishga undaydi;
- sifat standartlarini belgilaydi;
- olingan natijalar uchun jamoaviy javobgarlikni o'z zimmasiga oladi.

Shunday qilib, o'z-o'zini boshqaruvchi jamoalar nafaqat ishlab chiqarish faoliyatini, balki boshqaruv funktsiyalarini ham bajaradilar.

O'z-o'zini boshqaradigan jamoaning turlaridan biri bu virtual jamoaga bo'lib, uning a'zolari kompyuter texnologiyalari va dasturlarni almashishdan foydalanadilar. Ular bir-biridan juda uzoqda joylashgan, ammo birgalikda ishda ishtirok etish imkoniyatiga ega bo'lgan odamlarni birlashtiradi.

Virtual jamoalar odatda ofislari va ishlab chiqarish ob'ektlari butun mamlakat bo'ylab yoki butun dunyo bo'ylab tarqalgan tashkilotlarda paydo bo'ladi. Ular etkazib beruvchilar, mijozlar yoki hatto raqobatchilar bilan hamkorlikda "eng yaxshi aqlarni" birlashtirish va bozorga tezroq yangi mahsulotni olib kelish uchun tuzilishi mumkin. Virtual jamoaning muvaffaqiyati quyidagi omillar bilan belgilanadi:

- ishtirokchilarni (sheriklarni) ehtiyotkorlik bilan tanlash;
- jamoani va uning maqsadlarini rahbariyat tomonidan qo'llab-quvvatlash; vazifalarning aniq bayoni;
- ishonchli aloqa vositalari;
- jamoada ishonch muhitini yaratish; ma'lumot almashish.

Boshqaruv jamoasi (yuqori darajadagi menejerlar jamoasi). Noaniq tashqi muhit sharoitida va tashkilotni o'zgaruvchan muhitga moslashtirish muammolarini hal qilish bilan bog'liq boshqaruv vazifalarining ortib borayotgan murakkabligi sharoitida kompaniya, bo'lim yoki zavodning yuqori darajadagi menejerlari bir jamoa sifatida birgalikda harakat qilishlari kerak; va kompaniyaning alohida funktsiyasining vakillari sifatida emas. Shu sababli, samarali boshqaruv jamoasiga ega bo'lish tashkilot muvaffaqiyatining eng muhim omillaridan biriga aylanadi.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, boshqaruv jamoasini shakllantirish jarayoni bir qator muammolar bilan bog'liq:

- tez o'zgaruvchan tashqi muhitda ishlash uchun zarur fazilatlarga ega mutaxassislarning etishmasligi;
- menejerlarning mutaxassislarga ishonchsizlik, ba'zi muhim vazifalarni hal qilishda mas'uliyat va vakolatlarni topshirishni istamaslik va qobiliyatsizligi;
- ilgari hech qachon birga ishlamagan yuqori malakali mutaxassislardan iborat yagona jamoani yaratish qiyinligi;
- qarorlar qabul qilish sohalari uchun potentsial raqobat ehtimoli; yuqori darajadagi menejerlar orasida avtokratik boshqaruv uslubining ustunligi.

Professionallar jamoasini yaratish menejment mahoratining cho'qqisidir. Bunday jamoani yaratish uchun rahbar:

- boshqaruv uslubingizni yangi ish shakllari va shartlariga muvofiq o'zgartiring (jamoaviy ish demokratik boshqaruv uslubiga ko'proq mos keladi);
- nazoratni yo'qotmasdan jamoa ichida mas'uliyat va vakolatlarni optimal taqsimlash;
- jamoa a'zolari bilan birgalikda jamoada o'zaro munosabatlar qoidalari va tartiblarini aniqlang, har bir jamoa a'zosi uchun mezonlarni belgilang;
- jamoada etishmayotgan ko'nikmalar va rollarni shakllantirish va rivojlantirish; jamoa faoliyatini uzoq muddatda kompaniyaning samarali ishlashi va rivojlanishiga yo'naltirish.

5.7. Guruhdagi ish samaradorligining shartlari va omillari

Guruh ishi samaradorligining eng muhim mezonlari:

- guruh maqsadlariga erishish; guruh a'zolarining o'z ishlaridan qoniqishi;

- guruh a'zolarining individual rivojlanishi.

Samarali jamoada:

- uning barcha a'zolari o'z kompaniyasining muvaffaqiyatiga ishonishadi;
- jamoa a'zolari yolg'iz ishlaydigan eng yaxshi mutaxassislariga qaraganda yaxshiroq ishlaydi. Bu guruh a'zolarining faoliyatini boshqa a'zolar tomonidan qo'llab-quvvatlash va tegishli qulay muhit orqali osonlashtirish bilan bog'liq;
- uning barcha a'zolari mahsulot sifati, mehnat unumdorligi, mijozlar ehtiyojini qondirish, jamoaviy ish bo'yicha umumiy qadriyatlarga ega;
- ishtirokchilar bir-biriga g'amxo'rlik qiladi, bir-birini qo'llab-quvvatlaydi va rag'batlantiradi;
- rollarni taqsimlash uning a'zolarining shaxsiy va kasbiy xususiyatlariga muvofiq amalga oshiriladi;
- tashqi muhitdagi mumkin bo'lgan o'zgarishlarga moslashuvchan moslashuv mavjud;

Jamoada o'zaro ishonch muhiti mavjud. Jamoa a'zolari jamoa va individual muvaffaqiyatga erishish uchun birdamlik va sadoqatni namoyish etadilar.

Shunday qilib, samarali guruh - bu kattaligi o'z vazifalariga mos keladigan, o'ziga xos xususiyatlar va fikrlash tarziga ega odamlarni o'z ichiga olgan, me'yorlari tashkilot maqsadlariga erishish va yuqori ma'naviyatni yaratishga mos keladigan, maqsad va ijtimoiy rollarni bajaradigan guruhdir. yaxshi va guruh a'zolarining yuqori maqomi hukmron bo'lmagan joyda.

Yuqori ma'naviyat - bu shaxsning psixologik holati bo'lib, uni guruh ishida faol ishtirok etishga va uning vazifalarini bajarishga butun kuchini yo'naltirishga undaydi.

5.8. Guruhlardagi nizolarni boshqarish

Bir jamoa a'zolari o'rtasida yoki ikki yoki undan ortiq jamoalar o'rtasida nizo kelib chiqishi mumkin.

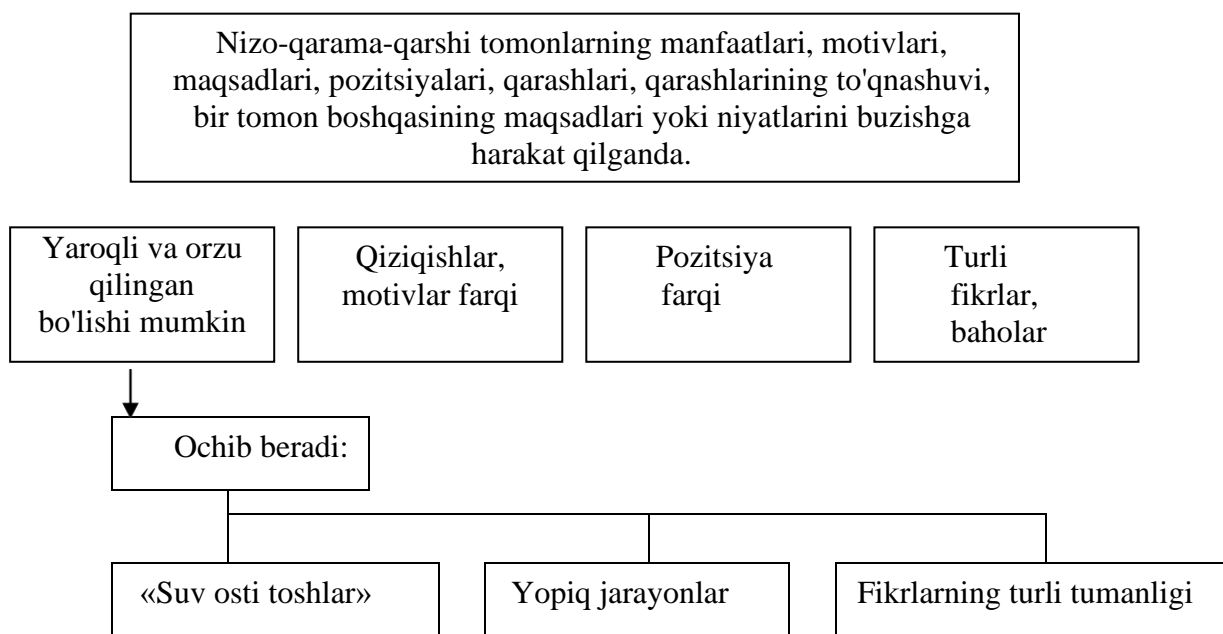
Nizo - bu qarama-qarshi motivlar (ehtiyotlar, manfaatlar, maqsadlar, ideallar, e'tiqodlar) yoki hukmlar (fikrlar, qarashlar, baholashlar) asosida qarama-qarshilik bilan tavsiflangan sub'ektlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir (9-rasmga qarang).

Qarama-qarshilik turli nuqtai nazarlarni aniqlashga yordam beradi, qo'shimcha ma'lumot beradi va ko'proq alternativa va muammolarni aniqlash imkonini beradi. Bu guruh qarorlarini qabul qilish jarayonini samaraliroq qiladi.

Guruh ichidagi va guruhlararo nizolar bir qator sabablarga ko'ra yuzaga kelishi mumkin:

- taqsimlanadigan resurslarning cheklanganligi;
- vazifalarning o'zaro bog'liqligi, mas'uliyatning noto'g'ri taqsimlanishi;
- yomon aloqa;
- ish talablari va shaxsiy ehtiyojlar, maqsadlar va qadriyatlar o'rtasidagi nomuvofiqlik;
- guruhda qabul qilingan xulq-atvor normalari va xodim rioya qiladigan xatti-harakatlar normalari o'rtasidagi nomuvofiqlik;

- rahbariyatning o'zgarishi sababli guruhdagi kuchlar muvozanatining o'zgarishi;
- norasmiy rahbarning paydo bo'lishi;
- kuch va maqomdagi farqlar; koalitsiyalarning paydo bo'lishi.
- maqsadlar, qadriyatlar, ish usullaridagi farqlar;
- psixologik mos kelmaslik;
- turli darajadagi ta'lim, kasbiy mahorat; ishlash intizomining past darajasi;
- bajarilmagan umidlar;
- sababga teng bo'lmagan hissa;
- jamoadagi yomon axloqiy va psixologik iqlim;
- axloqiy me'yorlarni buzish (qo'pollik, takabburlik, boshqa odamlarning fikrlarini e'tiborsiz qoldirish);
- mehnat qonunchiligini buzish.



9- chizma. Nizolar ko'rinishi²⁰

Guruhdagi nizolarning oldini olish usullari guruh ichidagi va guruhlararo nizolar ehtimolini kamaytiradigan guruhga ta'sir qilish usullari to'plamini ifodalaydi. Ular konfliktni boshqarishning barcha tarkibiy usullarini, konflikt ob'ektini yo'q qilishni va salbiy baholash formulasini o'z ichiga oladi.

Strukturaviy usullar xodimlar uchun vazifalar tuzilishini yoki umuman guruh yoki tashkilotning tuzilishini o'zgartiradi. Konfliktlarni hal qilishning tarkibiy usullari quyidagilardan iborat.

1. Ishga qo'yiladigan talablarni aniqlashtirish. Xodimlar ulardan kutilayotgan natijalar parametrlari va darajasini, vakolatlar tizimini, mas'uliyatni va

²⁰ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

jamoaning boshqa a'zolari va rahbariyat bilan o'zaro munosabatlarini, vazifalarni bajarish uchun ishlatiladigan qoidalar va tartiblarni bilishlari kerak.

2. Bo'limlar va shaxslar o'rtasidagi izchillikni yaxshilaydigan muvofiqlashtirish va integratsiya mexanizmlaridan foydalanish. Bularga quyidagilar kiradi:

- odamlarning o'zaro munosabatlarini, qarorlar qabul qilishni va guruhlar ichida va o'rtasida axborot oqimini tartibga soluvchi vakolatlarni taqsimlash;
- funktsional bo'limlar o'rtasida aloqa o'rnatuvchi maxsus xizmatlar;
- bir nechta guruhlar uchun umumiy yig'ilishlar; o'zaro faoliyat va ishchi kuchlar;

- agar kerak bo'lsa, mojaroga aralasha oladigan va munozarali masalalarni hal qilishga yordam beradigan kuratorlar;

- turli bo'limlarni birlashtirish va ularga umumiy vazifa berish.

3. Bo'limlar uchun kompleks maqsadlarni belgilash. Ularni amalga oshirish ikki yoki undan ortiq guruhlar, bo'limlar, bo'limlarning birgalikdagi sa'y-harakatlarini talab qiladi. Ushbu umumiy maqsadlar ortidagi g'oya guruhlarini birlashtirish va barcha ishtirokchilarning sa'y-harakatlarini umumiy maqsad sari yo'naltirishdir.

4. Mojarolarning salbiy oqibatlaridan qochishga qaratilgan xatti-harakatlarni rag'batlantirish uchun mukofot tizimidan foydalanish. Kengroq ma'noda, mukofotlash va mehnatni rag'batlantirish tizimini nizolarning oldini olish uchun asos sifatida ko'rish mumkin. Mehnatni rag'batlantirishning ushbu shakllariga quyidagilar kiradi:

- mehnat jarayonini qayta qurish: mehnat funktsiyalari doirasini kengaytirish, jozibador ish o'rinlarini yaratish, mehnatni intellektuallashtirish;

- qaror qabul qilishda ishtirok etish: guruhning ishlab chiqarish siyosatini ishlab chiqishda ishtirok etish, guruhlar va ularning xodimlarining guruhlarda yuzaga keladigan muammolarni hal qilishda mustaqilligini kengaytirish;

- daxldorlik hissini rivojlantirish: foyda olishda ishtirok etish, korxonada kapitalida ishtirok etish;

- moslashuvchan ish vaqti: moslashuvchan ish vaqti, yarim kunlik ish haftasi.

Konflikt ob'ektini yo'q qilish nizolashayotgan guruhlardan birini ikkinchi tomon foydasiga konflikt ob'ektidan voz kechishga olib borishni o'z ichiga oladi.

Mojarolarni oldini olishning samarali usullaridan biri salbiy baholash formulasidir. Bo'ysunuvchining harakatlarini salbiy baholash samarali bo'lishi va nizolarga olib kelmasligi uchun menejerning bayonotlarida to'rtta asosiy fikr bo'lishi kerak:

- xodimning xodim va shaxs sifatida umumiy ijobiy bahosini yozish (masalan, siz: "Men sizni har doim o'z ishingizda puxtaligingiz va ishonchliligingiz uchun hurmat qilganman" deb aytishingiz mumkin);

- tanqidiy baholashni shakllantirish (jumla shunday ko'rinishi mumkin: "Ammo bugun sizning hisobotingizni o'qib chiqqandan so'ng, siz xato qilganingizni ko'rdim ...");

xodim xatoga yo'l qo'yganiga qaramay, yaxshi mutaxassis ekanligini tan olish (masalan, quyidagi ibora bo'lishi mumkin: "Hamma xato qiladi. Sizning yuqori ishbilarmonlik fazilatlaringiz men uchun shubhasizdir");

kelajakka ijobiy nuqtai nazarni shakllantirish (siz aytishingiz mumkin: "Ishonchim komilki, ertaga siz hamma narsani to'g'irlay olasiz va kelajakda bunday xatolarga yo'l qo'ymaysiz").

Konfliktli vaziyatga ta'sir qilish usullari uchta guruhni o'z ichiga oladi: ma'muriy, shaxslararo va vositachilik.

Ma'muriy usullar guruh tarkibini o'zgartirish uchun rahbarning kuch resursidan foydalanish, ziddiyatli guruhlardan biriga kuzatuvchi sifatida qo'shilish, mavjud resurslarni ko'paytirish yoki vositachi sifatida ziddiyatli tomonlar bilan muzokaralar olib borishni o'z ichiga oladi.

Mojarolarni hal qilishning shaxslararo usullari K.V. Tomas va R.H. Killman 1972 yilda. Ular ikkita o'zgaruvchiga asoslangan matritsa shaklida taqdim etilgan nizolarni hal qilishning beshta usulini aniqladilar: o'ziga bo'lgan qiziqish va boshqalarga qiziqish. Foiz past va yuqori deb o'lchanadi. O'z manfaatlariga yoki raqibning manfaatlariga e'tibor berish darajasi uchta shartga bog'liq:

- 1) nizo predmetining mazmuni;
- 2) shaxslararo munosabatlarning qadriyatlarini;
- 3) shaxsning individual psixologik xususiyatlari.

1. Konfliktidan qochish, qochish guruhning o'z huquqlarini himoya qilish, o'z pozitsiyasini bildirish, boshqalar bilan hamkorlik qilish yoki muammoni o'zi hal qilish istagi yo'qligi bilan bog'liq. Bu usul qarorlar uchun javobgarlikdan qochishni o'z ichiga oladi. Guruh hali ham o'z manfaatlariga putur etkazmasdan, lekin mojaroni o'zi hal qilmasdan, ziddiyatli o'zaro ta'sirlardan chiqish imkoniyatiga ega.

2. Majburlash, konfliktni kuch bilan hal etish, bir guruhning o'z manfaatlarini uchun, lekin ikkinchi tomon manfaatlarini hisobga olmasdan faol kurash olib borishi bilan tavsiflanadi.

3. Silliqlash. Guruhning harakatlari o'z manfaatlarini hisobiga kelishmovchiliklarni yumshatish orqali raqib bilan qulay munosabatlarni saqlab qolish yoki tiklashga qaratilgan.

4. Murosa har bir tomon manfaatlarini mo'tadil hisobga olish bilan tavsiflanadi. Ushbu usulni amalga oshirish muzokaralar bilan bog'liq bo'lib, uning davomida har bir tomon yon beradi va raqiblar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning ma'lum bir o'rta yo'li topiladi, bu ikkalasini ham ko'proq yoki kamroq qoniqtiradi.

5. Hamkorlik opponentlarning fikr-mulohazalarida kelishmovchiliklarni tan olishga, ziddiyat sabablarini tushunish va muammoni hal qilishning har ikki tomon uchun maqbul usullarini topish uchun boshqa nuqtai nazarlar bilan tanishishga tayyorlikka asoslanadi. Bunday holda, ziddiyatli vaziyatning eng yaxshi echimini izlash mavjud.

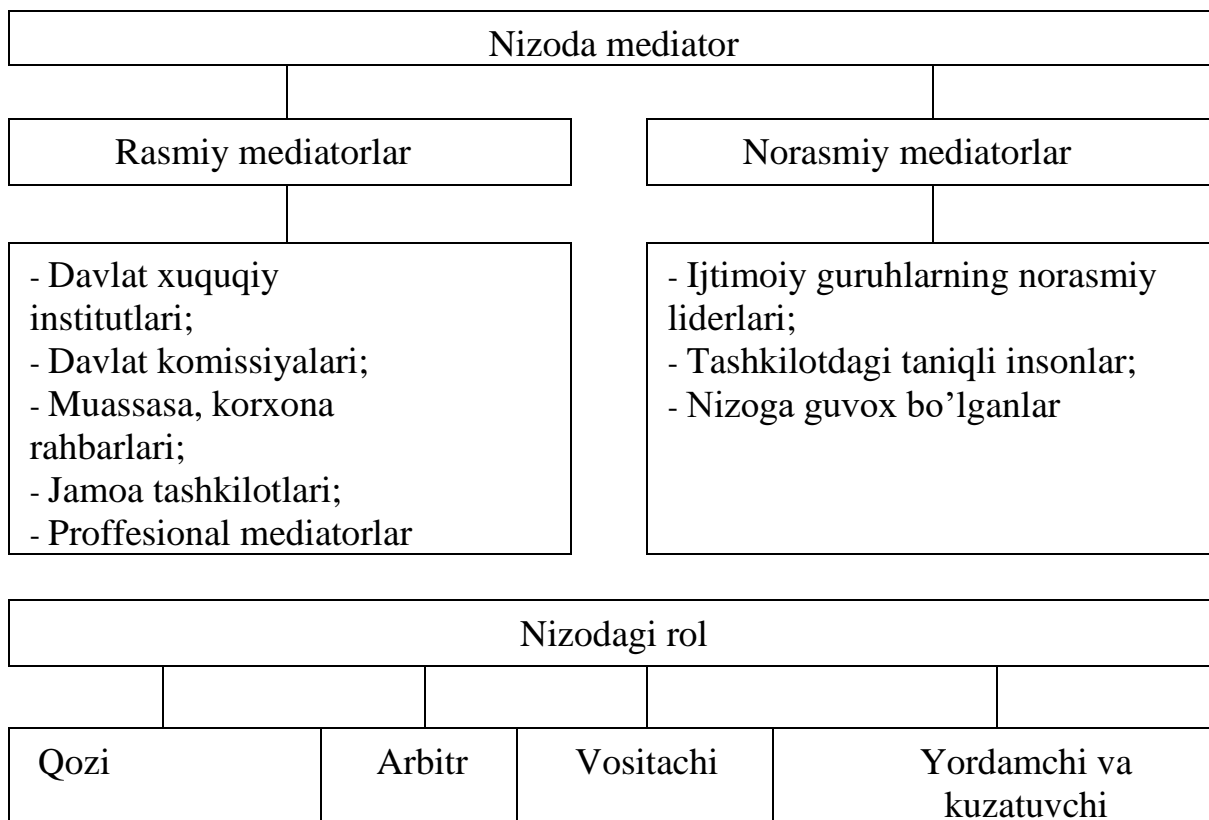
Mediatsiya (mediatsiya). Bunday holda, kelishmovchiliklarni hal qilish uchun uchinchi shaxs - vositachi (vositachi) ishtirok etadi. Bu jamoa rahbari, yuqori darajadagi menejer, inson resurslari bo'yicha mutaxassis yoki korporativ

vositachi bo'lishi mumkin. Mediator nizolashayotgan tomonlarning har biri bilan muammoning mohiyatini muhokama qilishi va yechim taklif qilishi mumkin. Agar ikkala tomon uchun ham mos variantni topishning iloji bo'lmasa, tomonlar o'zlarining nizolarida sudya sifatida ishtirok etishni iltimos qilib, mediatorga murojaat qilishlari kerak.

Rossiyada bu juda yangi usul, garchi, masalan, AQShda u taxminan 30 yildan beri qo'llanilgan. Mediatsiya tijorat nizolarini, ziddiyatli vaziyatlarni, mehnat, ijtimoiy, maishiy, shaxslararo nizolarni va hokazolarni ko'rib chiqishda qo'llanilishi mumkin. Korporativ vositachi uzoq vaqtdan beri etakchi G'arb kompaniyalarining yuqori rahbariyatining bir qismiga aylandi. Ushbu shaxs ichki korporativ (mehnat) nizolarini hal qilishning muqobil usullarini joriy etishga e'tibor qaratadi, tegishli treningni tashkil qiladi, nizolarni ularning vositachilik qobiliyati nuqtai nazaridan baholaydi va agar kerak bo'lsa, vaziyatni hal qilish uchun tegishli uchinchi neytral shaxsni tanlaydi, ba'zan, ammo, uning o'zi ham shu maqomda harakat qiladi. Mediatsiya ixtiyoriy jarayondir - nizoni hal qilish to'g'risidagi qarorni ishtirokchilarning o'zlari qabul qiladi. Shu munosabat bilan, qaysi vaziyat vositachi va qaysi biri emasligini tushunish kerak. Shuni ta'kidlash kerakki, vositachi o'z echimini taklif qilmaydi, uni tomonlar belgilashi kerak. Ushbu usulning nochorligi uni amalga oshirish muddati - butun vositachilik jarayoni bir necha soatdan 2-3 kungacha davom etadi. Mojaroning natijasi hokimiyat kuchi va vositachi roliga bog'liq. Mojarodagi vositachining turlari va roli rasmda keltirilgan.

Radikal o'zgarishlar yuz berganda (shaxs va guruh o'rtasidagi ziddiyatda) tashkiliy va protsessual manipulyatsiyalar samarali bo'ladi. Bularga quyidagilar kiradi:

- asosiy o'rnatishni shakllantirish; faqat bir kun oldin materiallar bilan ta'minlash;
- takroriy muhokamalardan qochish;
- atmosfera "tajovuzkorlar" tufayli keskinlashadi;
- ovoz berishda birlamchi uzluksizlik;
- kerakli variant bo'yicha muhokamani to'xtatib turish;
- qoidalarga muvofiq tanlab sodiqlik; qaror qabul qilish "psevdo-de-yure";
- munozarada tanaffus;
- muhim bo'lmagan masalalarda bug'ni tashlash hujjatlarning "tasodifiy" yo'qligi;
- ortiqcha ma'lumotlar;
- hujjatlarning "yo'qolishi" va boshqalar.



10-rasm. Nizolarda mediatorlarning turlari va vazifalari²¹

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar.

1. Guruhlar yaratish nima uchun zarur?
2. Rasmiy guruh qanday xususiyatlarga ega?
3. 9-jadvaldan foydalanib, guruhlarning turlarini tavsiflang.
4. Norasmiy guruhlarni kim va nima uchun yaratadi?
5. Rahbar norasmiy guruh rahbarini qanday aniqlashi mumkin? Bu nima uchun kerak?
6. Guruhning rivojlanish darajasi qanday aniqlanadi?
7. Guruhda shaxslararo munosabatlar qanday namoyon bo'ladi?
8. Guruhdagi, tashkilotdagi shaxsning maqomi tavsiflab bering, u qanday aniqlanadi?
9. Guruh xulq-atvor normalarini kim va qanday shakllantiradi? Tashkilotingizdagi guruh normalariga misol keltiring.
10. Guruh a'zolarining qanday rollari blokerlar hisoblanadi?
11. Guruh ta'sirida shaxsning xulq-atvorida qanday o'zgarishlar yuz berishi mumkin?
12. Guruhning samarali ishlashiga qanday cheklovlar to'sqinlik qiladi?
13. Groupthink nima va uning belgilari qanday?

²¹ Hayitov O.E., Abdullayeva R.M. Psixodiagnostika. Darslik.T.TDIU. 2020. 200 b.

14. 7-Jadval yordamida norasmiy guruhlarning afzalliklari va kamchiliklarini muhokama qiling.

7-jadval

Norasmiy tashkilotning potentsial afzalliklari va uning faoliyati bilan bog'liq mumkin bo'lgan muammolar²²

Afzalliklar	Muammolar
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishga hissa qo'shadi ◆ Boshqaruvning ma'muriy yukini engillashtiradi ◆ Ish vazifalarini bajarishni ma'qullaydi ◆ Hamkorlik va hamkorlikni rag'batlantiradi ◆ boshqaruv qobiliyatlaridagi bo'shliqni kamaytirishga yordam beradi ◆ Aloqalarni yaxshilaydi ◆ Ish guruhlarida ishdan qoniqish va barqarorlikni ta'minlaydi ◆ Ishchilarning his-tuyg'ulari uchun valf bo'lib xizmat qiladi ◆ Menejrlarni yanada puxtaroq rejalashtirishga undaydi 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Keraksiz mish-mishlarni tarqatadi ◆ Keraksiz munosabatni shakllantirishga yordam beradi ◆ O'zgartirish kiritishni qiyinlashtiradi ◆ shaxslar va guruhlar o'rtasidagi ziddiyatlarni boshlaydi ◆ Ba'zi xodimlarning xatti-harakati va o'zini o'zi qadrlashiga salbiy ta'sir qiladi ◆ Motivatsiya va qoniqishni pasaytiradi ◆ Boshqaruv nazorati doirasidan tashqarida ◆ Muvofiqlik namoyon bo'lishiga yordam beradi ◆ Rol mojarolarini boshlaydi

15. Guruh fikrlashning oldini olish uchun nima uchun g'oyalarni shakllantirish va ularni baholash jarayonlarini o'z vaqtida ajratish kerak? Guruhda fikrlashni oldini olishning boshqa usullarini ayting.

16. Ishchi guruhlar va jamoalar o'rtasidagi farq nima?. Jamoa tuzish tamoyillarini ayting.

17. Nima uchun ko'plab so'rovlar yangi xodimlar uchun eng muhim mahorat jamoada ishlash qobiliyati ekanligini aytadi?

18. O'z-o'zini boshqarish jamoalari qanday xususiyatlarga ega?

19. Nima uchun hozirda Rossiya kompaniyalari uchun boshqaruv jamoasini shakllantirish va samarali faoliyat yuritish muhim muammoga aylanib bormoqda?

20. Guruhlararo konfliktning asosiy xususiyati nimada? Bunday ziddiyatga misol keltiring.

²² Дороеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

21. Guruhlararo konfliktlarning namoyon bo'lish variantlari va asosiy shakllarini sanab o'ting.

22. Guruhlararo konfliktlarni boshqarish nima uchun zarur? Qanday usullardan foydalanish mumkin?

23. Nizolarni hal qilish deganda nima tushuniladi?

24. Konfliktlarni boshqarishning shaxs ichidagi usullari nima?

25. "Uchinchi shaxs" ishtirokida hal qilingan mojaroga (o'z tajribangiz, do'stlaringiz va qarindoshlaringiz tajribasi asosida) misol keltiring.

26. E.Servusning gapiga izoh bering: "Kompromis – individual norozilikning ma'lum miqdorini saqlab qolgan holda o'zaro qoniqishga erishishdir".

27. Guruh faoliyati samaradorligiga qanday omillar ta'sir qiladi? Savolga javob berish uchun siz rasmdagi diagrammadan foydalanishingiz mumkin.

28. Samarali guruhda sinergik ta'sir qanday namoyon bo'ladi?

29. Siz bo'lganingizda qanday rol o'ynashingizni tahlil qiling guruh a'zosi: maqsadga yo'naltirilganmi yoki ijtimoiy o'zaro ta'sirga yo'naltirilganmi? Ushbu rollardan qaysi biri guruhning samarali ishlashi uchun eng muhim hisoblanadi? Nega?

30. Guruh faoliyati samaradorligi mezonlarini ayting.

31. Guruh a'zolarining individual rivojlanishi qanday va nima uchun sodir bo'ladi?

32. Qaysi guruhlar a'zosi ekanligingizni o'ylab ko'ring.

33. Qanday norasmiy guruhni eng samarali boshqarish mumkin?

34. Guruhning birlashishi rasmiy tashkilotga zarar etkazishi mumkinmi?

35. Guruhlarning afzalliklari va kamchiliklarini aytib bering. Qanday holatlarda afzalliklar kamchiliklardan ustun turadi?

36. Volvo yuqori soliqlar tufayli yuqori ish haqi rag'batlanmaydigan Shvetsiyada tegishli bo'lish, muammolarni hal qilish va ishchilarga g'amxo'rlik qilish ehtiyojlariga asoslangan avtomashinalarni qurish uchun o'zini o'zi boshqarish guruhlarini taklif qildi. Bu jamoaviy yondashuvdan foydalanish uchun yaxshi sababmi? Muhokama qiling.

37. Sizningcha, jamoalar yangi samarali boshqaruv vositasimi yoki yaqin kelajakda yangi narsa bilan almashtiriladigan o'tkinchi modami?

T E S T

Musobaqa

Tashkilotda xodimlarning samaradorligini oshirish uchun ular raqobatga jalb qilinadi. Raqobat haqidagi quyidagi fikrlardan qaysi biri to'g'ri?

A. Biror kishi boshqalardan ustunlikka intiladi, deb hisoblangani uchun uni raqobatga jalb qilish kerak.

B. Raqobat ko'pincha insonning ishdagi samaradorligini oshiradi. Biroq, tanlovda g'alaba qozonish umidi yo'q odam asta-sekin undan voz kechadi.

Uzoq vaqt davomida o'tkaziladigan musobaqalar nafaqat ko'paymaydi, balki, aksincha, odamlarning mehnat samaradorligini pasaytiradi.

C. Raqobatda ishchilarning bir qismigina kuchini siqib, mehnatiga jon bag'ishlaydi. Ko'pchilik odatdagi ish ritmini o'zgartirmaydi. Shuning uchun raqobat ishchilarning samaradorligini deyarli o'zgartirmaydi.

Guruhning birlashishi

Yaponiyada tashkiliy menejmentning asosini guruhlash hodisasi tashkil etadi. Menejerning vazifasi va mas'uliyati bo'ysunuvchilar o'rtasida o'zaro yordam va o'zaro munosabatlar muhitini yaratishdir. Bunday muhitni tarbiyalashda quyidagi chora-tadbirlardan qaysi biri samaraliroq deb hisoblaysiz?

A. Korxonada, xoh ishlab chiqarishda, xoh savdoda, ishchilar o'rtasida o'ziga xos raqobat muhiti yaratilishi kerak guruhlarda.

B. Korxonada ichidagi ish hajmini aniqlang, uni barcha bo'ysunuvchilar o'rtasida taqsimlang va har kim o'z vakolatidan tashqariga chiqmasligiga ishonch hosil qiling. Shu bilan birga, har bir xodim ishni muvaffaqiyatli bajarishi va hech kim bir-biriga aralashmasligi uchun yo'l-yo'riq ko'rsating.

B. Norasmiy tadbirlarni, masalan, ijtimoiy yig'ilishlar yoki ekskursiyalar o'tkazing, ular davomida xodimlar bir-birlari bilan bo'shashmasdan zavqlanishlari va muloqot qilishlari mumkin. Shu bilan birga, yig'ilishlar va boshqa tadbirlar orqali xodimlar bir-birlarining ishining mohiyatini tushunishlarini ta'minlash kerak.

Группы в работе

Menejerlar yaxshi biladilarki, kichik guruhda harakat birligiga erishish katta guruhga qaraganda ancha oson. Nima uchun kichik guruhda bu birlikka erishish osonroq? Quyidagi sabablardan qaysi biri asosli?

A. Bir kishining fikrlash tarzi boshqa odamning fikrlash tarzidan farq qiladi. Shuning uchun, kichik guruhda hamma uchun umumiy til topish osonroq. Katta guruhda bunga erishish ancha qiyin, chunki kichik guruhdagi muloqot katta guruhga qaraganda kuchliroq.

B. Agar guruh kichik bo'lsa, unda harakatlar birligini ta'minlash osonroq. Bu odamlarning o'zaro tushunish istagi bilan bog'liq.

S. Har qanday guruhda hamisha fikri boshqalarnikidan farq qiladigan odamlar bo'ladi. Agar guruh katta bo'lsa, tabiiyki, bunday odamlarni ishontirish uchun ko'p kuch sarflanadi.

MASHQ

Belbin testi

Jamoaning uyg'un va samarali ishlashi uchun har bir a'zo o'z majburiyatlarini yoki jamoadagi muayyan rolni bajarishi kerak. Doktor Belbin ishni o'rganayotganda, jamoalardagi odamlar turli xil rollarga ega ekanligini payqadi. U jamoaviy ishni muvaffaqiyatli qiladigan to'qqizta asosiy jamoa rolini aniqladi va ularni guruhlarga ajratdi. U har bir rolning kuchli va zaif tomonlarini ta'kidlaydi. Belbin testini topshiring va berilgan savollarga javob bering.

1. Qaysi rollarni eng yaxshi bajarishingizni aniqlang.
2. Belbin nazariyasidan qanday foydalaniladi?
3. Samarali jamoada barcha to'qqiz rol mavjud bo'lishi kerakmi? Jamoada qanday rollar ustun bo'lishi kerak?
4. Nomukammal insonlar mukammal jamoa tuza oladimi? Test 8 ta savol yoki bayonotdan iborat 7 ta alohida blokdan iborat, siz rozi bo'lishingiz yoki bo'lmasligingiz mumkin. Har bir blok uchun sizda 10 ball bor. Blokda uchta yoki to'rttadan ko'p bo'lmagan bayonotlarga ball belgilashingiz mumkin. Agar siz biron bir bayonotga 100% rozi bo'lsangiz, unga 10 ball berishingiz mumkin. Bunday holda, bitta jumlagam kamida 2 ball berilishi mumkin. Har bir blok uchun barcha ballar yig'indisi 10 balldan oshmasligini tekshiring.

1-Blok. Jamoaga men nima taklif qila olaman:

10	O'ylaymanki, men yangi imkoniyatlarni tezda idrok etaman va undan foydalana olaman
11	Men har xil turdagi odamlar bilan oson hamkorlik qilaman
12	Mening asosiy bo'yliklarimdan biri bu yangi g'oyalarni yaratishdir.
13	Men guruh maqsadlariga erishishda katta hissa qo'shishi mumkinligiga ishonadigan odamlarni jalb qila olaman
14	Mening shaxsiy qobiliyatim - ishlarni oxirigacha samarali bajarishdir.
15	Ommabopligimning vaqtinchalik pasayishini tasavvur ham qila olmayman, garchi bu daromadning oshishiga olib kelsa ham.
16	Men odatda nima real va nima hayotiylikni his qilaman
17	Men noto'g'ri fikr yoki tarafkashlikni qo'zg'atmasdan, boshqa harakat yo'nalishi foydasiga ishonchli dalillar keltira olaman.

2- Blok. Meni jamoa a'zosi sifatida nima tavsiflaydi:

20	Uchrashuvlarda men o'zimni noqulay his qilaman, hatto ular aniq tuzilgan va o'ylangan holda tashkil etilgan bo'lsa ham
21	Men o'z nuqtai nazarini to'liq muhokama qilinmasdan oldin bahslashadigan odamlarga tayanishga moyilman
22	Guruh yangi g'oyalarni muhokama qilganda, men juda ko'p gapirishga moyilman
23	Mening shaxsiy munosabatlarim hamkasblarimni ishtiyoq bilan qo'llab-quvvatlashimni qiyinlashtiradi.
24	Agar biror narsa qilish kerak bo'lsa, ba'zi odamlar meni tajovuzkor va avtoritar harakat qilaman deb o'ylashadi

25	Menga etakchilik rolini bajarish qiyin, chunki men guruhning kayfiyati va hissiyotlariga juda sezgirman.
26	Men o'z g'oyalarimga shunchalik berilib ketishga moyilmanki, atrofimda nimalar bo'layotganini unutam.
27	Mening hamkasblarim, meni mayda-chuyda narsalarga haddan tashqari ahamiyat beraman, deb o'ylashadi va ishning buzilishi xavfidan qo'rqaman.

3-Блок. Loyihada boshqalar bilan ishlaganimda:

30	Men boshqa odamlarga bosim o'tkazmasdan yaxshi ta'sir qila olaman
31	"Oltinchi tuyg'u" meni boshqaradi va ba'zida beparvolik tufayli sodir bo'ladigan xatolar va hodisalardan himoya qiladi.
32	Asosiy maqsadlarga erishish yo'lida munozaralarga vaqt sarflamasdan voqealarni tezlashtirishga tayyorman.
33	Siz mendan har doim original narsani kutishingiz mumkin
34	Hammaga foyda keltiradigan yaxshi taklifni qo'llab-quvvatlashga doim tayyorman
35	Men doimo eng so'nggi g'oyalar va eng yangi ishlanmalarni kuzatib boraman
36	O'ylaymanki, mening mulohaza yuritish va baholash qobiliyatim to'g'ri qaror qabul qilishda katta hissa qo'shishi mumkin.
37	Ishning yakuniy bosqichida har doim menga ishonishingiz mumkin

4-Blok. Mening guruh ishiga munosabatim va qiziqishim:

40	Men hamkasblarim bilan yaqinroq tanishishni chin dildan xohlayman
41	Men boshqa birovning nuqtai nazariga qarshi chiqishdan yoki ozchilikda bo'lishdan qo'rqmayman
42	Men odatda yomon taklif noto'g'ri ekanligini isbotlay olaman
43	Men umumiy rejaga erishish uchun har qanday funktsiyani yaxshi bajarishga qodirman deb o'ylayman
44	Men ko'pincha aniq echimlardan qochaman va muammoning o'rniga kutilmagan yechimlarni taklif qilaman.
45	Men qilayotgan har bir ishimni mukammallikka yetkazishga intilaman
46	Men guruhdan tashqari kontaktlardan foydalanishga tayyorman
47	Men har doim turli nuqtai nazarlarga ochiq bo'lsam-da, qaror qabul qilishda qiynalmayman

5-Blok. Men ishimdan mamnunman, chunki:

50	Men vaziyatlarni tahlil qilishni va mumkin bo'lgan harakat yo'nalishlarini baholashni yaxshi ko'raman
51	Men muammoni hal qilishning amaliy usullarini topishga qiziqaman
52	Men ishda yaxshi munosabatlar o'rnatishga yordam berayotganimni his qilishni yaxshi ko'raman.

53		Men ko'pincha qabul qilingan qarorlarga kuchli ta'sir o'tkazaman
54		Men yangi narsalarni taklif qiladigan odamlar bilan ochiq va samimiy munosabatlarga egaman
55		Men odamlarni muayyan harakat yo'nalishi zarurligiga ishonтира olaman
56		Biror vazifaga maksimal darajada e'tibor bera olsam, o'zimni uyda yaxshi his qilaman.

6-Blok. Vazifa qiyin va notanish bo'lsa:

60		Men masalani bir muddat chetga surib, muammo haqida o'ylayman
61		Men muammoga ijobiyroq va g'ayratliroq bo'lgan odamlar bilan hamkorlik qilishga tayyorman
62		Men guruhda muammoning bir qismini o'z zimmasiga oladigan odamlarni izlash orqali vazifani osonlashtirishga harakat qilaman.
63		Mening tug'ma vaqt hissi menga topshiriqlarni bajarish uchun belgilangan muddatlarni bajarishga imkon beradi
64		O'ylaymanki, men ongimni toza va xotirjam tuta olaman
65		Tashqi sharoit bosimi ostida ham maqsadimdan chetga chiqmayman
66		Agar guruh rivojlanmayotganini his qilsam, etakchilik mas'uliyatini o'z zimmasiga olishga tayyorman
67		Muammoni hal qilishga hissa qo'shadigan yangi fikrlarning paydo bo'lishini rag'batlantirish maqsadida muhokamani boshlardim

7-Blok. Guruhlarda ishlashda duch keladigan muammolar:

70		Men taraqqiyot yo'lida turgan (to'siq bo'ladigan) odamlarga nisbatan sabrsizligimni bildirishga moyilman.
71		Boshqalar meni haddan tashqari tahliliy va intuitsiyamdan foydalanmayotganim uchun tanqid qilishlari mumkin.
72		Ishning yuqori darajada bajarilishini ta'minlash istagim ba'zan kechikishlarga olib kelishi mumkin.
73		Men tez zerikaman va qiziqishimni oshirish uchun guruhdagi kimgadir ishonaman.
74		Menga aniq maqsadsiz muammoni hal qilishni boshlash qiyin
75		Ba'zan muammoni to'liq tushuntirish va tasvirlash men uchun qiyin
76		Men o'zim bajara olmaydigan narsani boshqalardan talab qilishimni bilaman
77		Ko'pchilikka ochiq-oydin muxolifatda bo'lganimda o'z fikrimni aytish qiyin

Ballarni hisoblash

Anketaning har bir blokidagi ballaringizni quyidagi jadvalga o'tkazing. Yakuniy chiziqdagi barcha nuqtalarning umumiy yig'indisi 70 ga teng kanligiga ishonch hosil qiling. Agar jami 70 ga teng bo'lmasa, qayta hisoblang, qayerdadir xatolik yuz berdi.

	Realiza	Kordina	Ijodkor	Fikrlar	Tadqiqot-	Ekspert	Diplo-	Ijrochi
		tor		generatori	chi		mat	
1 -blok	16	13	15	12	10	17	11	14
2 -blok	20	21	24	26	22	23	25	27
3-blok	37	30	32	33	35	36	34	31
4 -blok	43	47	41	44	46	42	40	45
5 -blok	51	55	53	57	54	50	52	56
6 -blok	65	62	66	60	67	64	61	63
7- blok	74	76	70	75	73	71	77	72
Jami								

Rollar va jamoaga qo'shgan hissalarining tavsifi	Mumkin bo'lgan kamchiliklar
G'oya generatori: ijodkorlik, tasavvur, o'ziga xoslik. Murakkab muammolarni hal qiladi.	Tasodifiylikni e'tiborsiz qoldiradi. Samarali bo'lish uchun juda band axborot almashish.
Tadqiqotchi: ekstrovert, g'ayratli, ochiqko'ngil. Imkoniyatlardan foydalanadi va aloqalarni rivojlantiradi.	Haddan tashqari optimizm. Agar u ketsa, qiziqish yo'qoladi dastlabki ishtiyoq.
Koordinator: etuklik, ishonch, yaxshi rahbar. Maqsadlarni aniqlaydi, qaror qabul qilishni rag'batlantiradi, vakolatlarni topshiradi.	Ko'pincha manipulyatsiya sifatida qabul qilinadi. Shaxsiy ish yukini engillashtiradi.
Izlanuvchi: izlanish, dinamizm, bosimni engish. To'siqlarni engib o'tishda qat'iyatlilik va jasorat.	Provokatsiyaga moyillik. Boshqa odamlarning his-tuyg'ularini xafa qiladi.
Mutaxassis: ehtiyotkorlik, idrok. Barcha imkoniyatlar va strategiyalarni ko'radi. To'g'ri baho bera oladi.	Dadillikning yo'qligi, boshqalarni ilhomlantira olmaslik.
Diplomat: hamkorlik, muloyimlik, qabul qilish, diplomatiya. Ishqalanishni tinglashni va oldini olishni biladi.	Bahsli masalalarda noaniqlik.
Amalga oshiruvchi: tartib-intizom, ishonchlilik, konservatizm, amaliylik. G'oyalarni amaliy harakatlarga aylantiradi.	Moslashuvchanlikning yo'qligi. Yangi imkoniyatlarga javob berishda sekin.
Ijrochi: mehnatsevarlik, tirishqoqlik, vijdonlilik, ehtiyotkorlik. Xato va kamchiliklarni topadi va hamma narsani o'z vaqtida yakunlaydi.	Haddan tashqari tashvishga moyil. Hokimiyatni topshirishni istamaydi.
Mutaxassis: maqsadlilik, o'z ishiga sodiqlik. Muayyan masalalar bo'yicha bilim va ko'nikmalar beradi.	Faqat tor sohada hissa qo'shadi. Haddan tashqari e'tibor masalaning texnik tomoni.

Belbinga ko'ra jamoadagi rollar

Harakatga yo'naltirilgan rollar. Yaratguvchi, yaratuvchi. Bular yuqori darajadagi motivatsiyaga, bitmas-tuganmas energiyaga va muvaffaqiyatga katta tashnalikka ega odamlardir. Odatda, bu kuchli qat'iyatli ekstrovertlardir. Ular

boshqalarga qarshi turishni yoqtiradilar va ularning maqsadi g'alaba qozonishdir. Ular boshqalarga rahbarlik qilishdan va ularni harakatga undashdan zavqlanadilar. Agar to'siqlar paydo bo'lsa, ular tezda vaqtinchalik echimlarni topadilar. Irodali va o'jar, o'ziga ishongan va qat'iyatli, maqsadga yo'naltirilgan va bahslashuvchi, ular umidsizlik yoki muvaffaqiyatsizlikning har qanday shakliga hissiy munosabatda bo'lishga moyil. Zaif tomonlarga asosiy insoniy tushunchaning etishmasligi, bahslashishga moyillik va boshqalarni xafa qilish imkoniyati bo'lishi mumkin. Ular odatda harakatni ishlab chiqish va bosim ostida yaxshi ishlash qobiliyati tufayli yaxshi rahbar bo'lishadi. Ular jamoani qanday ilhomlantirishni biladilar va turli qarashlarga ega bo'lgan guruhlarda juda foydali, chunki ular ehtirolarni bo'ysunishga qodir. Yaratuvchilar osongina kerakli o'zgarishlarni amalga oshirishi mumkin va nostandart echimlarni rad etmaydi. Ular jamoaning eng samarali a'zolari va ijobiy harakatlarni ta'minlashga qodir.

Amalga oshiruvchi. Bu zarur vazifalarni bajaradigan odamlardir. Ular jamoaviy g'oyalarni amaliy rejalar va harakatlarga aylantiradilar. Amalga oshiruvchilar amaliy aql-idrok, konservatizm va yaxshi o'zini o'zi boshqarish va intizom hissi bilan ajralib turadi. Ular mashaqqatli mehnatni va muammolarni tizimli ravishda yengishni yaxshi ko'radilar. Amalga oshiruvchilar sodiqlik va qiziqish kompaniya qadriyatlariga mos keladigan odatiy shaxslardir. Ular o'z manfaatlarini amalga oshirishga kamroq e'tibor berishadi. Ularning kamchiliklari egiluvchanlik, moslashuvchanlik, o'z-o'zidan yo'qligi va o'zgarishlardan voz kechish bo'lishi mumkin. Amalga oshiruvchilar ishonchligi va mehnatsevarligi tufayli kompaniyaga juda foydali. Ular muvaffaqiyatga erishadilar, chunki ular juda samarali va nima qilish mumkin va tegishli ekanligini aniq belgilashlari mumkin. Yaxshi ijrochilar ko'pincha yaxshi tashkiliy qobiliyatlari va barcha muhim masalalarni hal qilishda malakali bo'lganligi sababli boshqaruvning yuqori lavozimlariga ko'tariladi.

Ijrochi, yakunlovchi. Bu narsalarni oxirigacha ko'ra oladigan va tafsilotlarga e'tibor beradigan odamlardir. Ular jamoa hamma narsani o'z vaqtida bajarishiga ishonch hosil qilishadi. Ular vijdonli va g'amxo'r perfektsionistlar deyishadi. Ijrochilar hech qachon tugata olmaydigan narsani boshlamaydilar. Ularni ichki tashvish qo'zg'atadi, garchi tashqi tomondan ular ko'pincha xotirjam va bezovtalanmagan ko'rinadi. Ushbu turdagi vakillar ko'pincha introverts bo'lib, odatda tashqi stimulyatsiyani talab qilmaydi. Ular baxtsiz hodisalarga toqat qilmaydilar, vakolat berishga moyil emaslar va vazifalarni mustaqil ravishda bajarishni afzal ko'rishadi.

Vazifalar zich konsentratsiya va yuqori darajadagi aniqlikni talab qiladigan holatlarda to'ldiruvchilar ajralmas hisoblanadi. Ular eng yuqori standartlarga sodiqligi, tozaligi, aniqligi, tafsilotlarga e'tiborliligi va boshlagan ishini oxiriga etkazish qobiliyati tufayli yaxshi boshqaradi.

Odamlarga qaratilgan rollar.

Koordinator. Koordinatorlar jamoa rahbarlaridir. Ular bajonidil ko'rsatmalar berib, jamoani maqsad sari yetaklaydilar. Shaxslararo munosabatlarda ular individual qobiliyat va iste'dodlarni tezda kashf etadilar va

ulardan jamoa maqsadlariga erishish uchun oqilona foydalanadilar. Ular xotirjam, yaxshi xulqli va vazifalarni mohirlik bilan topshiradilar. Kamchilik bo'lishi mumkin jamoa a'zolarini haddan tashqari manipulyatsiya qilish va o'zlarining shaxsiy majburiyatlarini boshqalarga topshirish.

Koordinatorlar turli ko'nikmalar va xarakterlarga ega bo'lgan odamlar jamoasini boshqarishda yaxshi ishlaydi. Ular past darajadagi xodimlarga qaraganda teng daraja yoki lavozimdagi hamkasblar bilan yaxshiroq ishlaydi. Ularning shiori "nazorat bilan maslahat" bo'lishi mumkin. Ular muammoni tinch yo'l bilan hal qilish mumkinligiga ishonishadi.

Diplomat. Bu jamoa tomonidan eng ko'p qo'llab-quvvatlanadigan odamlar. Ular moslashuvchan, diplomatik, qabul qiluvchi va mukammal tinglovchilardir. Ular o'z ishlarini yaxshi biladilar va bajaradilar. Diplomatlar jamoani qo'llab-quvvatlaydi va ishda uyg'unlikni yaratadi. Ularning kamchiliklari jamoaviy qarorlar qabul qilishda qat'iyatsizlik va passivlikdir.

Diplomatlarning vazifasi jamoa ichida yuzaga keladigan shaxslararo muammolarning oldini olish, barcha jamoa a'zolariga samarali ishlash imkonini berishdir. Ular ko'pincha etakchi bo'lib qolishmaydi, lekin agar ular bu lavozimni egallab olishsa, ular hech kimga tahdid solmaydilar va shuning uchun har doim o'z qo'l ostidagilarga xush kelibsiz.

Tadqiqotchi, manba izlovchi. Bular innovatorlar. Ular muammolarni o'rganadilar, aloqalarni qidiradilar va jamoa nomidan muzokaralar olib boradilar. Ular g'ayratli, yorqin ekstrovertlar, atrof-muhitning manfaatdor tomonlari bilan ishlashga qodir va jamoa maqsadlariga erishishga hissa qo'shadilar. Asl g'oyalar generatori bo'lmasdan, ular boshqalarning g'oyalarini osongina qabul qiladilar va ularni rivojlantiradilar. Ular har doim ochiq va izlanuvchan, hamma narsada yangi imkoniyatlarni topishga tayyor. Ammo agar ular boshqalar tomonidan rag'batlantirilmasa, ularning ishtiyoqi tezda pasayadi.

Tadqiqotchilar yangi g'oyalar va ishlanmalarga yaxshi munosabatda bo'lishadi va guruhdan tashqari manbalarni topishlari mumkin. Ular tashqi aloqalarni o'rnatish va keyingi muzokaralarni o'tkazish uchun eng munosib odamlardir. Ular boshqalardan ma'lumot olib, mustaqil fikrlashni biladilar.

Fikrlashga yo'naltirilgan rollar. Ideya generatori. Ular yangi g'oyalar va yondashuvlarni ishlab chiqadigan ijodiy innovatorlardir. Ular odatda boshqa jamoa a'zolaridan ajralib, o'z tasavvurlarini ishga solib, ko'pincha noan'anaviy yo'llardan borishni afzal ko'radilar. Ular introvert bo'lib, tanqid va maqtovga qattiq munosabatda bo'lishadi. Ko'pincha ularning g'oyalari radikal va amaliy harakatlarga ega emas. Ular mustaqil, aqlli va o'ziga xos, ammo boshqa darajadagi yoki yo'nalishdagi odamlar bilan muloqot qilishda zaif bo'lishi mumkin. Ular belgilangan qoidalar va cheklavlarni e'tiborsiz qoldirishlari mumkin.

G'oya generatorlarining asosiy vazifasi yangi takliflar yaratish va murakkab murakkab muammolarni hal qilishdir. Ular loyihalarning dastlabki bosqichlarida yoki loyiha muvaffaqiyatsizlik xavfi ostida bo'lganda juda zarur. Ular odatda kompaniyalarning asoschilari yoki yangi sanoatlarning

tashkilotchilaridir. Biroq, bitta kompaniyada ko'p sonli g'oyalar ishlab chiqaruvchilari uning ishlashiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin, chunki ular o'z g'oyalarni mustahkamlash va bir-biri bilan ziddiyatga kirishish uchun vaqt sarflashadi.

Mutaxassis. Bular zarur maxsus bilim, ko'nikma va ko'nikmalarga ega bo'lgan odamlardir. Ularning ustuvor yo'nalishlari professional xizmatlar ko'rsatish, yordam ko'rsatish va o'z faoliyat sohalarida yuksalishdir. Ular o'z mavzularida professional bo'lishsa-da, ular kamdan-kam hollarda boshqalarning ishlariga qiziqishadi. Ular o'z standartlariga rioya qilish va tor doiradagi muayyan muammolar ustida ishlash orqali mutaxassis bo'lishlari mumkin. Umuman olganda, o'z ishiga fidoyilik bilan yondashib, birinchi darajali mutaxassis bo'lishga intilayotganlar kam. Kamchilik narsalarning texnik tomoniga haddan tashqari e'tibor qaratish bo'lishi mumkin.

Mutaxassislar kompaniyada xizmat ko'rsatish yoki ishlab chiqarishga asoslangan noyob qobiliyatlari tufayli jamoada o'ziga xos rol o'ynaydi. Rahbar sifatida ular hurmatga sazovor, chunki ular o'z mavzulari haqida boshqalardan ko'ra ko'proq bilishadi va odatda o'zlarining chuqur tajribasiga asoslanib qaror qabul qilishlari kerak.

Mutaxassis, kuzatuvchi. Bular haddan tashqari g'ayratga qarshi tug'ma immunitetga ega bo'lgan juda jiddiy va ehtiyotkor odamlardir. Ular qaror qabul qilishda sekin, hamma narsani yaxshilab o'ylab ko'rishni va barcha ijobiy va salbiy tomonlarini tortishni afzal ko'radilar. Ular tanqidiy fikrlashga qodir va boshqalar taqdim etgan g'oyalarni tahlil qilish va baholashda yaxshiroq. Mutaxassislar kamdan-kam xato qiladilar. Ular hissiy emas va muvaffaqiyatsiz motivatorlardir.

Mutaxassislar muammolarni tahlil qilish va g'oyalar va takliflarni baholash uchun eng mos keladi. Juda kamdan-kam hollarda omad shoshilinch qarorlar qabul qilishga bog'liq. Bu kamdan-kam xatoga yo'l qo'yadigan va oxir-oqibat g'alaba qozonadigan Mutaxassislar uchun ideal "sfera". Mutaxassis rahbarlar strategik lavozimlarni egallaydi va yuqori lavozimlarda ustunlik qiladi.

TAHLIL UCHUN VAZIYAT 1

Avtonom o'zini o'zi boshqaradigan ishchi guruhlarini yaratish. Mitsubishi zavodlaridan biri turar-joy binolari uchun mutlaqo yangi gaz isitgichini uzluksiz ishlab chiqarishni o'zlashtirdi. Ishlab chiqarish nazorat nuqtalari zanjiri bilan an'anaviy yig'ish liniyasida boshlandi. Shunday qilib, mahsulotning konveyer bo'ylab harakatlanishi diqqat bilan kuzatildi va texnologiyadan eng kichik og'ishlar darhol bartaraf etildi. Biroq, kamchiliklar kamaymadi. Keyin ular o'z ishtirokchilarini mustaqil bo'lishga undagan holda avtonom ishchi guruhlarini yaratishga qaror qilishdi.

Chiziqdagi harakatlar. Mehnat jarayonini qayta qurish bir qator chora-tadbirlarni talab qildi. Birinchi navbatda zavod o'quv markazida kadrlar uchun kasbiy tayyorgarlik tashkil etildi. Ikkinchidan, ular yaratilgan

Ikki-uch kishidan iborat "miya" muhandislik guruhlari, ular ustalar kabinetlariga joylashtirilgan. Agar kerak bo'lsa, ishchilar maslahat uchun muhandislarga kelishlari mumkin edi. Muhandislarning o'zlariga chiziqdagi ishchilarning faoliyatiga aralashmaslik tavsiya qilindi. Uchinchidan, xodimlarni ish joylarida maqsadli o'qitish amalga oshirildi. Uni tugatgandan so'ng, har bir xodim texnologiya masalalari bo'yicha imtihondan o'tdi va agar ijobiy baholansa, malaka ko'krak nishonini oldi va faqat shu holatda liniyada ishlashga ruxsat berildi.

Rejalashtirilgan tadbirlar yakunlanishi bilan zavod ma'muriyati barcha ishlab chiqarish liniyalarida yangi mehnat tashkil etishni joriy qila boshladi. Shu bilan birga, qo'shimcha ravishda quyidagi ishlar amalga oshirildi:

1) alohida bloklar uchun ishlab chiqarish texnologiyasi aniqlangan. Har bir guruh mahsulotning faqat bitta blokni yig'ish va sinovdan o'tkazish rejalashtirilgan edi. Gaz isitgichi oltita blokni o'z ichiga olganligi sababli, ishlab chiqarish liniyasi oltita avtonom uchastkaga bo'lingan. Sifatni nazorat qilish oddiy inspektorlarni almashtirib, ishchilarning o'zlariga topshirildi;

2) ishchi guruhlarining ichki tuzilmasi aniqlandi, rahbarlar saylovi tashkil etildi;

3) guruh mashg'ulotlarining mashqlari tashkil etildi, ular davomida har bir guruh silliq qo'shma harakatlarga erishdi, har bir xodimning tayyorgarligini aniqladi (agar kerak bo'lsa, qo'shimcha mashg'ulotlar o'tkazildi).

Sifat nazorati quyidagicha edi:

1) bloklar uchun sifat sertifikatlari tuzilgan. Blokning har bir birligini tekshirish uchun asboblar, moslamalar va stollar taqdim etildi. Bu holatda yordam "miya" muhandislik guruhlari tomonidan taqdim etilgan;

2) har bir o'tishda me'yoriy sifat baholashlari ishlab chiqilgan;

3) har bir ishchi guruh mahsulot birliklari uchun standartlar jadvalini tayyorladi, unga nisbatan ishchilar o'z harakatlarining natijalarini solishtirishlari kerak edi.

Ish davomida uchastka ustasi va butun ishchi guruhi sifat, narx va mehnat xavfsizligi muammolarini muntazam ravishda muhokama qildilar. Ishchi guruhlar faoliyati jamlanma stendda muntazam aks ettirilib borildi. Amalga oshirilgan ishlar natijasida mehnatni tashkil etishning yangi tizimi tugallangan texnologik sikl uchun zarur bo'lgan vaqtni 3 barobar, mahsulot sifatini esa 8 barobar oshirishni ta'minladi.

SAVOLLAR

1. O'z-o'zini boshqaradigan guruhlarini yaratishning sabablari nimada?
2. Bu guruhlar o'z rivojlanishida qanday bosqichlarni bosib o'tgan?
3. Nima uchun guruhda mehnat unumdorligi va mahsulot sifati keskin oshdi?
4. Bu guruhlarda qaysi xulq-atvor normalari eng muhim hisoblanadi?
5. Ushbu vaziyatda guruhlarining qanday afzalliklari va kamchiliklarini ko'rish mumkin?
6. Guruh a'zolari qanday rollarni bajaradilar?

TAHLIL UCHUN VAZIYAT 2

Siz yaqinda HR menejeri etib tayinlangansiz. Siz kompaniya xodimlarini yaxshi bilmaysiz va xodimlar sizni ko'rishdan bilishmaydi. Siz bosh direktor bilan uchrashuvga ketyapsiz va chekish xonasi yonidan o'tasiz, u erda siz ikki xodimning chekayotganini va nimadir haqida jonlantirilgan suhbatni ko'rasiz. Bir soat davom etgan yig'ilishdan qaytgach, siz yana o'sha joyda o'sha xodimlarni suhbatlashayotganini ko'rasiz.

SAVOLLAR

1. Menejerning qanday reaksiyalari mumkin?
2. Bunday vaziyatda ziddiyatdan qochish mumkinmi?
3. Bunday vaziyatda nima qilgan bo'lardingiz?

Reja

- 6.1. Tahlil vazifalari. Tashkiliy iqtisodiy natijalarni tahlil qilish.
- 6.2. Tashkilotning missiyasi va maqsadlarini tahlil qilish.
- 6.3. Tashkilotdagi ijtimoiy sheriklikni tahlil qilish.
- 6.4. Mehnat hayoti sifati va jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlim tahlili.
- 6.5. Kompaniya faoliyatini tashkil etish shakllarini tahlil qilish.

6.1. Tahlil vazifalari. Tashkiliy iqtisodiy natijalarni tahlil qilish

Tahlil - bu integral to'plamni alohida qismlarga ajratish, qaysi biri ichki va tashqi omillar ta'sirida butun to'plamning rivojlanishi haqida tasavvurga ega bo'lishini o'rganadi. Tashkilotni tahlil qilish uning texnik va ijtimoiy quyi tizimlarining o'zaro ta'sirini o'rganish, ichki muhitning integratsiyalashuv darajasini, tashkilotning tashqi muhitga moslashish mexanizmlarini va uning faoliyati samaradorligini tushunish va baholash imkonini beradi. Tashkilotlarni tahlil qilish jarayonida ularning zaif va kuchli tomonlari, shuningdek, tashqi muhit imkoniyatlari va tahdidlari aniqlanadi.

Tashkilotlarni qurish (loyihalash) - bu tashkilotdagi ishlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish tuzilmasi va jarayonlarini belgilovchi boshqaruv qarorlarini qabul qilish. Tashkiliy dizayn natijasi ish o'rinlari va ishchi guruhlar tizimi, shu jumladan ularni birlashtiruvchi jarayonlar - hokimiyat munosabatlari va aloqa jarayonlari. Mohiyatan, tashkiliy dizayn deganda tashkilot faoliyat yuritadigan yuqori tuzilmani yaratish tushuniladi.

Umuman olganda, tahlil vazifalarini kuzatish, o'rganish, holatni baholash, tashkilot va uning bo'linmalarining zaxiralari va rivojlanish omillarini topish va safarbar qilish jarayonlari sifatida shakllantirish mumkin.

Tashkilot faoliyatini tahlil qilish turlarini tasniflash asosiy boshqaruv funktsiyalariga asoslanadi, ularga quyidagilar kiradi:

- tashkilotning oldingi (retrospektiv) va joriy holatini, uning iqtisodiy natijalarini tahlil qilish;
- tashkilotning missiyasi va maqsadlarini tahlil qilish;
- xodimlar nuqtai nazaridan tashkilot falsafasi va siyosatini tahlil qilish;
- tashkilotning tashkiliy-huquqiy shaklini tahlil qilish;
- tashkilotdagi ijtimoiy sheriklikni tahlil qilish; mehnat hayoti sifatini tahlil qilish;

- jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimni tahlil qilish;
- tashqi muhit rivojlanish tendentsiyalarini prognozlash;
- turli xil rivojlanish variantlari (eng yomon va eng yaxshi sharoitlar) bo'yicha tashkilot faoliyatini prognozlash;
- tashkilotning boshqaruv tuzilmasini tahlil qilish; xodimlarni rag'batlantirish tizimlarini tahlil qilish;
- tashkilotdagi boshqaruv tizimlarini tahlil qilish;
- axborot olish usullari va manbalarini tahlil qilish.

Tashkiliy tahlilning maqsadlari tahlilni amalga oshiruvchi sub'ekt (qiziqish guruhlari) va uning maqsadlariga bog'liq.

Shunday qilib, umuman olganda:

- iste'molchini kompaniya mahsulotlarining narxi va sifati, uning imidji qiziqtiradi;
 - yetkazib beruvchi tashkilotni ishonchli va ishonchli hamkor sifatida qabul qilish imkonini beruvchi jihatlarga qiziqadi;
 - xodimlarni mehnat hayoti sifati jihatlari, shu jumladan boshqaruv uslubi, mehnatga haq to'lash tizimi qiziqtiradi;
 - aksiyadorlar daromad olish imkoniyatini va ularning hajmini bashorat qilish, shuningdek aksiyalarni sotish va investitsiyalarni o'z vaqtida o'tkazish uchun kompaniyaning iqtisodiy holati va rivojlanish istiqbollari tahlil qiladilar;
 - raqobatchilar tijorat va innovatsion sirlardan foyda olish uchun zaif tomonlar va imkoniyatlarni izlaydilar va ular "sizni egardan yiqitish" va monopolist bo'lishlari, narxlarni belgilashlari va hokazolarga umid qilishadi.

Keyinchalik tashkilot tahlili ob'ektlarini ko'rib chiqamiz. Tashkiliy xulq-atvorning ushbu jihatini o'rgangan har bir kishi tahlil qaysi pozitsiyadan o'tkazilishini, tahlilchi qanday mezonlarga amal qilishini, qanday ko'rsatkichlardan foydalanishini va qanday baho berishini aniqlay oladi.

Tashkilot faoliyatining yakuniy natijasi uning tashkiliy samaradorligi - tashkilotning iste'molchilar ehtiyojlarini qondiradigan tovarlar ishlab chiqarishni o'z ichiga olgan maqsadlariga erishish darajasidir.

Ichki samaradorlik uning resurslaridan foydalanish samaradorligini anglatadi va tashkilot maqsadlariga erishish uchun sarflangan resurslar miqdori bilan o'lchanadi. Ba'zida menejrlarning ichki samaradorlikni oshirishga urinishlari tashkilot samaradorligini pasayishiga olib keladi. Masalan, bu tejamkorlikka intilishda tannarxni pasaytirish tovar sifatining pasayishiga va iste'molchilarning noroziligiga olib keladigan holatlarga taalluqlidir.

Tashkilot faoliyatining umumlashtirilgan strategik ko'rsatkichlari, uning yakuniy maqsadlari (strategik va taktik) foyda, rentabellik, korxonalarining aylanmasi, sotilgan mahsulot birligiga xarajatlar, mehnat unumdorligi, sotish hajmining o'sishi va bozor ulushi, mahsulot hajmi, ularning sifati, aksiyalar uchun dividendlar, kompaniyaning bozordagi qiymatining o'sishi.

Amerikalik olim J.Xanson kompaniyalarning moliyaviy muvaffaqiyatining beshta omilini aniqladi:

- kompaniyaning bozordagi ulushi (ulush ortishi bilan kompaniyaning rentabelligi ham oshadi deb taxmin qilingan);
- kompaniyaning kapital zichligi (kompaniyaning rentabelligi avtomatlashtirish va zamonaviy texnologik uskunalar darajasining oshishi bilan ortadi);
- kompaniya aktivlari hajmi (yirik kompaniyalarda miqyos va ishlab chiqarish samaradorligi oshishi tufayli iqtisodlar rentabellikning oshishiga olib kelishi mumkin);
- korxonaning sotishdan tushgan o'rtacha daromadi (kompaniyaning rentabelligi yuqori rentabellikdagi sohadagi ishlarning holatini aks ettiradi);
- menejerlarning qo'l ostidagilarni samarali boshqarish qobiliyati (to'g'ri boshqaruv kompaniyaning rentabelligini oshirishga yordam beradi).

6.2. Tashkilotning missiyasi va maqsadlarini tahlil qilish

Tashkilotning manfaatdor tomonlarga nisbatan xulq-atvorining integratsiyalashgan ko'rsatkichlari missiya va maqsadlarni shakllantirish, tadqiqot natijalari bo'yicha ommaviy axborot vositalarida nashr etilgan tashkilot reytingi, uning imidji, xalqaro ISO standartlari bo'yicha sifat sertifikatining mavjudligi, xalqaro miqyosdagi xalqaro standartlarga muvofiq sifat sertifikatining mavjudligi, tashkilotning missiyasi va maqsadlarini shakllantirish bo'lishi mumkin. Biznesda mukammallik byurosi, ijtimoiy mas'uliyatning namoyon bo'lishi va boshqalar.

Iste'molchiga bo'lgan e'tibor uzoq muddatda tashkilotning barqarorligi va omon qolishini belgilab berishi uzoq vaqtdan beri isbotlangan. Biroq, bu haqiqatni hatto bozorlari rivojlangan mamlakatlarda ham tushunish qiyin. Tashkilotning missiyasi va maqsadlarini aniqlash - u maksimal foyda olish yoki mijozlarga xizmat ko'rsatish uchun ishlashi kerakmi - rahbar hal qilishi kerak bo'lgan muhim axloqiy masala. Sotsiolog R.Merton ta'kidlaydi

Ushbu axloqiy masala "ko'p jihatdan korporatsiya faoliyat yuritadigan qiymat tizimi bilan belgilanadi. Va bu qadriyatlar, o'z navbatida, korporatsiyaning iqtisodiy funktsiyalariga emas, balki hozirgi iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy vaziyatda namoyon bo'lgan madaniyat, an'analar, shaxsiy tajriba va ularning rahbarlarining shaxsiy moyilligiga asoslanadi.

Tashkilotning missiyasi - bu tashkilotning jamiyatga xabari, tashkilotning xususiyatlarini va uning boshqa tashkilotlardan farqini ta'kidlaydigan asosiy, o'ziga xos, sifatli maqsad. Bu tashkilotning sababini, mavjudligining ma'nosini, maqsadini ochib beradi. Korporativ missiya tashkilot va tashqi muhitni bog'laydi, u erda tashkilot o'z maqsadini izlaydi.

Missiyani aniqlash mumkin:

- qondirilgan ehtiyojlar doirasi;
- kompaniya faoliyat yuritadigan maqsadli bozorning xususiyatlari; iste'molchilar to'plami;

- ishlab chiqarilgan mahsulotlar; raqobatdosh ustunliklar;
- foydalaniladigan texnologiyalar; o'sish va moliyalashtirish siyosati;
- kompaniya ichidagi munosabatlarni va xodimlarga qo'yiladigan talablarni belgilovchi tashkilot madaniyati.

Missiyada tashkilot nima, qanday va qaysi vaqt oralig'ida qilishi kerakligi haqida aniq ko'rsatmalar bo'lmasligi kerak. U tashkilot harakatining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi.

Muayyan maqsad tashkilot intilayotgan maqsadlar ko'rinishida qo'lga olinishini bildiradi. J. Stredvikning fikricha, maqsadlar SMART (Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-related) algoritmi yordamida aniqlanishi kerak. Maqsadlar quyidagilar bo'lishi kerak:

- aniq va kuchli;
- o'lchanadigan;
- kelishilgan va erishish mumkin;
- realistik;
- vaqt bilan bog'liq.

6.3. Tashkilotdagi ijtimoiy sheriklikni tahlil qilish

Tashkilot faoliyatining o'ta muhim elementi bu xodimlarning ijtimoiy himoyasini ta'minlash - tashkilotda ijtimoiy adolat g'oyalarini amalga oshirish, nafaqat moddiy yordamdan ko'ra kengroq xodimlarga bo'lgan ehtiyojni qondirish.

Xodimlaringizga yuqori darajadagi ijtimoiy himoyani ta'minlash xodimlarga nisbatan ijtimoiy mas'uliyatli xatti-harakatlarni namoyish etish imkonini beradi. Xodimlarni ijtimoiy himoya qilish elementi bo'lgan kadrlar siyosati tashkilotning ichki etikasi ko'rsatkichi, uning imidjining tarkibiy qismidir.

Manfaatlardagi mavjud farqlarga qaramay, tashkilot va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning asosi umumiy maqsadlarga erishishda sheriklik va tomonlarning manfaatlarini ta'minlash yo'llarini topishda hamkorlik va o'zaro tushunishdir.

Tashkilot ma'muriyati va xodimlari o'rtasidagi hamkorlik ichki muhitning integratsiyalashuvini ta'minlaydi va tashkilotning yaxlitligini saqlaydi, bu uning tashqi muhitga moslashishiga yordam beradi. Shu munosabat bilan, tashkilot ichida birgalikda yashash, jamoada ishlash, ishonch, o'zaro tushunish, hamkorlik va butun jamoaning birlashishi kabi samarali munosabatlarni shakllantiradigan va qo'llab-quvvatlovchi kuch va ishonchni birlashtirish muammosi dolzarb bo'lib qoladi. Bu optimal kommunikatsiyalarni topish, mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, tashqi muhitdagi noaniqlik sharoitida korxonaning raqobatbardoshligini va hal qilinayotgan muammolarning murakkabligini ta'minlaydi, bu esa korxonaga rivojlanish va omon qolish imkonini beradi. uzoq muddatli.

Hokimiyat va ishonchni birlashtirish mexanizmi tashkilot ma'muriyati va xodimlari o'rtasidagi hamkorlikdir. Ko'rinishidan, bu faoliyatning barcha ishtirokchilari o'rtasidagi teng huquqli sheriklik, bu korxonaga ichidagi

munosabatlarda o'zaro bog'liqlik va moslashuvchanlikni ta'minlash, o'zaro ta'sir qiluvchi tomonlarning manfaatlarini muvozanatlash va birlashtirish imkonini beradi.

O'z navbatida, sheriklik ishlab chiqarish va mehnatning yangi ijtimoiy-iqtisodiy tashkilotini shakllantirishni o'z ichiga oladi, bu ishchilarning individual qobiliyatlarini, ijodiy faolligi va tashabbuskorligini, bilim va malaka darajasini oshirishning cheklangan imkoniyatlarini engib o'tishga yordam beradi.

Ishlab chiqarish va mehnatni yangi ijtimoiy-iqtisodiy tashkil etishda asosiy narsa ishchilarga munosabatning o'zgarishi, ularning ishlab chiqarish jarayonida tutgan o'rni va roli bo'lib, bu o'z navbatida ular bilan ma'muriyat, shuningdek ishchilarning o'zlari o'rtasidagi munosabatlarni o'zgartiradi. .

Xodim bo'lishni to'xtatdi va faqat ijrochi sifatida qabul qilishni to'xtatdi. U tashkilotning iqtisodiy faoliyatining faol ishtirokchisiga aylanadi. Zamonaviy sharoitda ko'p narsa bunga bog'liq, shuning uchun xodimlari nafaqat ularning muvaffaqiyatli faoliyatidan manfaatdor bo'lmagan, balki hech bo'lmaganda boshqaruvga ishonmaydigan tashkilotlar raqobatbardosh bo'lib chiqadi.

Tashkilotda sheriklikni shakllantirish bilan bog'liq o'zgarishlar quyidagilardan iborat:

- o'zaro hamkorlikni takomillashtirish, ijrochilar o'rtasidagi hamkorlikni rivojlantirish, ma'muriyat bilan hamkorlikda hamkorlikda;

- mehnatni insonparvarlashtirishda, ergonomik talablarni bajarish, texnologiyani ishchiga moslashtirish, shuningdek, mehnat jarayonida begonalashuvni bartaraf etish, mehnat jarayonini kengaytirish va boyitish, uning ijodiy mazmunini oshirish bilan bog'liq. Bu ko'p funktsiyali ishchi bo'lishga olib keladi;

- boshqaruvni markazsizlashtirishda, bu qattiq ierarxik boshqaruv tuzilmalaridan tekis moslashuvchan, moslashuvchan tuzilmalarga o'tishda ifodalanadi, bunda boshqaruvning quyi darajalari va ijrochilar boshqaruv vakolatlarining bir qismini ularga berish asosida qarorlar qabul qilish jarayonida ishtirok etadilar. Shu munosabat bilan ijrochilarning bajarilgan ish uchun mustaqilligi va mas'uliyati kengayadi, ularning malakasi va korxonada ishlaridan xabardorligi oshadi;

- mehnatga haq to'lashning moslashuvchan va xilma-xil tizimlarini, xodimlarning korxonada foydasi va kapitalida ishtirok etish shakllarini qo'llashda, shuningdek, ularning ijtimoiy va iqtisodiy huquqlarini amalga oshirishda.

Sheriklikni shakllantirishning ob'ektiv zarurati uch tomonlama yoki ijtimoiy sheriklik tizimida mujassam bo'lib, uning zamonaviy kontseptsiyasi ishchilar, tadbirkorlar va davlat o'rtasidagi uch tomonlama hamkorlik bo'lib, Xalqaro mehnat tashkiloti ta'siri ostida ko'plab G'arb mamlakatlarida muvaffaqiyatli amalga oshirilmoqda (XMT).

Hamkorlik munosabatlarini shakllantirishning asosiy sharti - tomonlarning maqsadlarining mos kelishidir. Agar bunday tasodif uzoq muddatli, strategik maqsadlar (tashkilotning bozordagi mavqeyining barqarorligini ta'minlash, korxonada rivojlanishining yangi yo'nalishlarini ishlab chiqish, uning raqobatbardoshligini oshirish va boshqalar) darajasida yuzaga kelsa, uzoq

muddatli va etarlicha barqaror hamkorlik mumkin; agar tasodif faqat oraliq xususiy maqsadlar darajasida bo'lsa, hamkorlik vaqtinchalik bo'ladi. Agar maqsadlar bir-biriga mos kelmasa, sheriklik paydo bo'lmaydi.

Shu sababli, maqsadlar va pozitsiyalarda farq qiluvchi sheriklar, ular o'rtasida mos kelishini, umumiy maqsadni yoki hech bo'lmaganda tadbirkorlik faoliyati ishtirokchilarining asosiy maqsadlari va manfaatlarining muvozanatini topishlari, shuningdek, ularni amalga oshirish mexanizmini belgilashlari kerak. Ishchilar, ish beruvchilar va davlatlarning ikki va uch tomonlama teng huquqli hamkorligi.

Tashkilotga nisbatan ijtimoiy sheriklik - bu xodimlar va ish beruvchi o'rtasidagi o'zaro manfaatli, uzoq muddatli hamkorlik munosabatlari tizimi bo'lib, u tomonlarning teng huquqliligini e'tirof etish asosida ularning o'zaro hamkorligi jarayonida rivojlanadi. Tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish uchun bir-birining manfaatlarini muvozanatlash va integratsiya qilish, ularning muvaffaqiyatidan ikkala tomon ham manfaatdor.

Shunday qilib, hamkorlik munosabatlari ichki agentlar va umuman tashkilotning manfaatlarini muvofiqlashtirish mexanizmi bo'lib xizmat qiladi va har bir sub'ektning o'z manfaatlarini qondirishga qaratilgan oqilona xatti-harakatlarini maqsadlari jamoaviy mantiqiylikni ifodalovchi tashkilotning oqilona xulq-atvoriga aylantiradi. Ushbu sub'ektlarning xatti-harakatlari.

Hamkorlikning bevosita maqsadi ish beruvchilar va xodimlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir va hamkorlikni ta'minlash, ikkala tomonning opportunistik xatti-harakatlarini cheklash, o'zaro ta'sir qiluvchi tomonlarning o'z maqsadlarini muvofiqlashtirish, muvozanat va integratsiyaga asoslangan umumiy maqsadlarga erishish uchun nazorat xarajatlarini kamaytirishdir. Yakuniy maqsad - tashkilotda yuzaga keladigan muammolarni hal qilishda xodimlarning yuqori motivatsiyasi va faolligi, bu uning rivojlanishi va uzoq muddatda omon qolishini ta'minlaydi.

Hamkorlikning mazmuni va maqsadlarini aniqlash uning vazifalari, funksiyalari va shakllarini shakllantirishga imkon beradi.

An'anaviy tripartizm doirasida ko'rib chiqish va kelishish uchun asosiy masalalar quyidagilardir:

kasaba uyushmalari uchun - xodimlarning real daromadlarining o'sishi, ijtimoiy himoya kafolatlari (shu jumladan kasallik, qarilik, ishsizlikdan), munosib mehnat va turmush sharoitlarini ta'minlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, xodimlarni boshqaruvda ishtirok etish va boshqalar;

ish beruvchilar uchun - bu kapitaldan samarali foydalanish kafolatlari, mehnat unumdorligini oshirish, mahsulot sifatini oshirish, raqobatbardoshlikni oshirish, shu jumladan jahon bozorlarida foydani oshirish;

joriy etilgan bitimlar tizimini joriy etishning asosiy instituti uch tomonlama komissiyalar bo'lib, ularning vazifalariga imzolangan bitimlarni tayyorlash, tuzish va ularning bajarilishini nazorat qilish kiradi.

Ijtimoiy sheriklik, yuqorida aytib o'tilganidek, turli shakllarda namoyon bo'ladi. Biroq, ular orasida asosiysi xodimlarning uch tomonlama ishtiroki tizimi: korxonani boshqarishda, foyda olishda va mulkchilikda. Aynan mana shu

shakllar hamkorlikning yuqoridagi barcha funktsiyalarini amalga oshirish, xodimlar, ish beruvchilar va mulkdorlar manfaatlarini birlashtirish va yuzaga kelayotgan muammolarni hal qilishda xodimlarning yuqori motivatsiyasi va faolligini ta'minlash imkonini beradi.

Bundan tashqari, ishtirok etish tizimining o'zida sheriklikning asosiy shakli xodimlarning boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilish jarayonlarida ishtirok etishi, shuningdek ularning bajarilishini nazorat qilishdir. Ushbu shakl ma'muriyat va korxonada xodimlari o'rtasidagi axborot o'zaro ta'sirini ta'minlaydi va ularning hamkorligi uchun asos yaratadi. Ushbu hamkorlik xodimlarning ma'lum boshqaruv funktsiyalarini, jumladan, nazorat funktsiyalarini, vazifalarni taqsimlash va qarorlar qabul qilishni boshlashlariga asoslanadi.

Ushbu o'zgarish faqat ishonchli ma'lumotlarni uzatishni rag'batlantirish muammosini hal qiladi, lekin eng muhimi, boshqaruv va xodimlar o'rtasidagi ishonchli munosabatlarni mustahkamlash va hamkorlikni rivojlantirish uchun zarur shart-sharoitlar yaratiladi.

Boshqaruvdagi ishtirok quyidagilarni birlashtirishi mumkin:

- sof konsultativ shakllar: boshqaruv qarorlarini qabul qilishdan oldin xodimlar vakillari bilan dastlabki maslahatlashuvlar o'tkazish;

- yapon tili kabi organlarni yaratish orqali yuzaga keladigan muammolarni hal qilishda ishchilarning bevosita (tezkor) ishtiroki

- "sifat doiralari", avtonom o'zini o'zi boshqarish guruhlari va boshqalar; xodimlarning vakillik organlari (kengashlar,

- qo'mitalar, komissiyalar, agentliklar) muayyan boshqaruv funktsiyalari.

Shunday qilib, boshqaruvda ishtirok etish tizimi tashkilotning barcha darajalarida: ish joyida, uchastkada, ustaxonada va umuman korxonada ishlaydi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ijtimoiy sheriklik nafaqat mulkiy huquqlar (xodimlarning o'z korxonasining aksiyadorlari yoki aksiyadorlari sifatidagi huquqlari), balki mehnat asosidagi tashkilotni boshqarishda xodimlarning ishtirokidan ajralmasdir. Huquqlar, ya'ni huquqlar ishchilar tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish jarayonining ishtirokchilari sifatida. Qolaversa, xodimlar nafaqat mehnati, balki inson kapitali bilan ham korxonalar faoliyatiga salmoqli hissa qo'shishi umumiy qabul qilingan. Shuning uchun ular, kapital qo'ygan aksiyadorlar bilan bir qatorda, qabul qilingan qarorlarga ta'sir qilish huquqiga ega.

Yaponiya, AQSh va G'arbiy Evropa mamlakatlarida korxonada darajasida boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xodimlar ishtirokining turli tizimlari mavjud. Ushbu tizimlar korxonaning ishlab chiqarish va ijtimoiy-iqtisodiy muammolarini muhokama qilish va hal qilishda ishchilarning bevosita (bevosita) ishtirokini ishlab chiqarish xodimlarining turli guruhlari manfaatlarini va fikrlarini ifodalash mexanizmlari bilan birlashtiradi. Vakillik organlari orqali mehnatkashlarning boshqaruv jarayonida bevosita yoki bilvosita ishtirok etishi natijasida ishlab chiqarish hajmini oshirish va mahsulot sifatini oshirish, mehnatdan oqilona foydalanish, texnika va texnika yutuqlarini yanada samarali o'zlashtirish mumkin bo'ladi.

Qarorlarni qabul qilish bosqichida ishchilar va ish beruvchilar o'rtasidagi muloqot mehnatga oid nizolarning qisqarishiga olib keladi, jamoada qulay ma'naviy-ruhiy muhitni yaratadi, ishlab chiqarishni boshqarishning faol ishtirokchilari doirasini kengaytiradi, insonning cheksiz imkoniyatlarini ro'yobga chiqarishni ta'minlaydi; o'z-o'zini hurmat qilish, ishdan qoniqish darajasi oshishiga olib keladi, ishchilar, ma'muriyat va korxonaga egalari manfaatlarini integratsiyalashuviga yordam beradi, xodimlarning korxonaga faoliyati natijalariga qiziqishini oshiradi, xodimlarning sezgirligini oshiradi. o'zgarishlar.

Xodimlarning boshqaruvdagi ishtiroki iqtisodiy qiyinchiliklar va ishlab chiqarishni tarkibiy qayta qurish davrida ayniqsa muhim bo'lib, odamlarni zarur o'zgarishlarga tayyorlashga imkon beradi. Rossiyadagi bozor islohotlari ijtimoiy qarama-qarshiliklarni keskin oshirdi va xodimlar va ish beruvchilar o'rtasidagi nizolar va nizolar sonini oshirdi. Ko'rinib turibdiki, qarama-qarshilik munosabatlari islohotlar maqsadlariga erishish va inqirozdan chiqishga to'sqinlik qilmoqda. Shuning uchun ishchilar va ularning vakillarining korxonani boshqarishda ishtirok etish huquqini tan olish va amalga oshirish juda muhimdir.

Xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishining asosiy shakllari:

- ishchilar va ish beruvchilar uchun majburiy bo'lgan qarorlar va korxonaning turli bo'linmalari mehnat jamoalari yig'ilishlarining turli shakllarini qabul qilishga vakolatli oliy organ sifatida ishchilarning umumiy yig'ilishi;

- korxonaning nazorat organi sifatida kuzatuv kengashida ishtirok etish;

- korxonaga rahbariyatidan farqli ravishda ularning manfaatlarini himoya qilishga majbur bo'lgan korxonaga xodimlarining kengashlarini tuzish;

- ishlab chiqarish qo'mitalari, shu jumladan xodimlar va boshqaruv vakillari va institutni ta'minlash;

- "ishlaydigan direktorlar";

- ish joyida yuzaga keladigan muayyan muammolarni hal qilish uchun vaqtincha yoki doimiy asosda tuzilgan "sifat doiralari" va kichik muammoli guruhlar;

- muayyan ishlab chiqarish tsikliga xizmat qiluvchi va mahsulot miqdori va sifati, uzluksiz ishlashi va jihozlarning xavfsizligi uchun to'liq javobgar bo'lgan o'zini o'zi boshqaradigan jamoalar (guruhlar);

- innovatsiyalar va ixtirolarni tashkil etishning turli shakllari.

Shunday qilib, ijtimoiy sheriklik mehnat va kapital o'rtasida ijtimoiy murosaga erishish, ular o'rtasida iqtisodiy hokimiyatni taqsimlash orqali korxonaning ichki agentlari manfaatlarini muvozanatlash va xodimning ishlab chiqarish jarayonidan begonalashishini engish (yumshatish) imkonini beradi. uning natijasi. Bu ishchilarning korxonada hokimiyat va mulk sub'ektlariga aylanishiga yordam beradi.

Ushbu bo'linish va kuch va ishonch uyg'unligi bilan ishchilar ishlab chiqarishni boshqarish va uning natijalarini taqsimlashda ishtirok etish huquqiga ega bo'ladilar, menejerlar va tashqi xususiy mulkdorlar esa - ishlab chiqarishni takomillashtirish, mehnat unumdorligi va sifatini oshirishda ishchilarning manfaatdorligini shakllantirish; nafaqat moddiy, balki boshqa ijtimoiy-psixologik va ijodiy motivlarga asoslangan ishlab chiqarish mojarolari sonini kamaytirish va

zaiflashtirish. Bu nazorat xarajatlarini kamaytiradi va jamoaviy ish, hamkorlik va jamoa va boshqaruvning birlashuvidan sinergik effektlarning paydo bo'lishiga yordam beradi.

Bunday hamkorliklar korxonaning ichki yaxlitligini, ko'proq moslashuvchanligini va uning atrof-muhitdagi o'zgarishlarga moslashish qobiliyatini ta'minlaydi, chunki ular tomonlarni nafaqat o'z manfaatlari nuqtai nazaridan, balki boshqa tomon nuqtai nazaridan ham muammolarni hal qilishga yo'naltiradi. har bir sub'ektning oqilona xulq-atvorini umuman korxonaning oqilona xatti-harakatiga aylantiradi.

6.4. Mehnat hayoti sifatini tahlil qilish va jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlim

Xodimlarning mehnat hayoti sifatini tahlil qilishdan maqsad mehnat sharoitlarining maqbulligini aniqlash va maqsadlariga erishish uchun tashkilotda qolishdir.

"Mehnat hayoti sifati" toifasi quyidagi tarkibiy qismlardan iborat: mehnat, korxonadagi jismoniy va ijtimoiy muhit, boshqaruv tizimi, mehnat va mehnatdan tashqari sohalar o'rtasidagi munosabatlar. Mehnat hayotining sifati xodimga ta'sir qiladigan barcha narsalarni, shu jumladan ishning mazmuni, xarakteri va tashkil etilishi kabi masalalarni qamrab oladi; uning to'lovi, rag'batlantirish va rag'batlantirish; qulay va xavfsiz mehnat sharoitlarini yaratish; mehnat muhofazasi.

Ish hayotining sifati insonning tashkilotdagi faoliyati orqali uning muhim shaxsiy ehtiyojlarini qondirish darajasini bildiradi. Ish hayotining sifati xodimlarning sadoqatini oshirishning muhim omilidir.

"Mehnat hayotining yuqori sifati" tushunchasi o'z ichiga oladi kabi komponentlar:

1. Qiziqarli, mazmunli ish.
2. Adolatli haq to'lash va xizmatlarini e'tirof etish.
3. Yaxshi ish sharoitlari (ish joyida tozalik, past shovqin darajasi, yaxshi yoritish).
4. Boshqaruvning minimal nazorati.
5. Bo'ysunuvchilarning ishi bo'yicha qarorlar qabul qilishda ishtirok etish.
6. Mehnat xavfsizligi va bandligini ta'minlash.
7. Jamoadagi qulay iqlim, hamkasblar bilan do'stona munosabatlar.
8. Xodimlar uchun maishiy va tibbiy xizmatlarning mavjudligi.

Mehnat hayoti sifatini yaxshilash bo'yicha dasturlar tashkilot uchun quyidagi harakatlar yo'nalishlarini o'z ichiga olishi kerak:

- ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirish;
- mehnat hayotida moslashuvchanlikning turli shakllaridan foydalanish (moslashuvchan ish vaqti, yarim kunlik ish, uydan ishlash);
- fan-texnika taraqqiyoti talablarini hisobga olgan holda ish joylarini modernizatsiya qilish;
- mehnatni insonparvarlashtirish, uning mohiyati va mazmunini o'zgartirish; kadrlar salohiyatini rivojlantirish, kadrlar malakasini oshirish;

- mehnatga adolatli haq to'lashni kafolatlash, mehnatni moddiy va ayniqsa ma'naviy rag'batlantirishni rivojlantirish;

- xavfsiz mehnat sharoitlarini yaratish, ishchilarning sog'lig'ini saqlash, ishlab chiqarishdagi shikastlanishlar va kasbiy kasallanish darajasini pasaytirish;

- mehnatni muhofaza qilish tizimini isloh qilish;

- korxonalarining o'z xodimlarini ijtimoiy himoya qilishdan manfaatdorlik darajasini oshirish;

- mehnat hayotini demokratlashtirishni ta'minlash, ishlab chiqarishni boshqarish va qarorlar qabul qilishda ishchilarning ishtirokini kengaytirish.

Jamoadagi qulay ijtimoiy-psixologik iqlim mehnat hayotining yuqori sifatining parametrlaridan biridir. Ijtimoiy-psixologik iqlim (IPI) - bu jamoaning ijtimoiy-psixologik holati, qadriyat yo'nalishlari, shaxslararo munosabatlar, undagi o'zaro umidlar tabiati. IPI- jamoaning muhiti va rivojlanish darajasiga bog'liq bo'lib, jamoaning faoliyatiga bevosita ta'sir qiladi. uning a'zolari, uning funksiyalarini amalga oshirish.

Jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimning shakllanishiga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

- tashkilotning tashqi muhiti, uning makro va mikro darajalari;

- tashkilotning ichki muhiti;

- ishdan qoniqish;

- bajarilgan faoliyatning tabiati; etakchilik uslubi;

- birgalikdagi faoliyatni tashkil etish;

- xodimlarning psixologik muvofiqligi;

- jamoa a'zolarining shaxsiy fazilatlarini;

Qulay IPI quyidagi parametrlar bilan tavsiflanadi:

- Jamoadagi qadriyatlar va munosabatlar asosan jamiyatning qadriyatlari va maqsadlariga mos keladi, ya'ni. ijtimoiy ma'qullangan va shu bilan birga tashkilotning qadriyatlari va maqsadlari. Shu nuqtai nazardan qaraganda, jamiyat faoliyati asotsial maqsadlarga asoslangan jamoaning IPI ni qulay deb tan olmaydi, garchi u erda hamma bir-biridan mamnun bo'lishi mumkin;

- jamoa a'zolarining shaxsiy o'zini o'zi anglash sohasidagi kabi jamiyat manfaati uchun ishlashga bo'lgan ehtiyoji etarlicha rivojlangan;

- mehnatga ijodiy munosabat rivojlantiriladi, tashabbus rag'batlantiriladi;

- shaxslararo munosabatlarda o'zaro ishonch va bir-biriga hurmat hukm suradi;

- jamoa shaxsning halollik, halollik, mehnatsevarlik va fidoyilik kabi fazilatlarini yuqori baholaydi;

- boshqaruvchilar tomonidan qo'l ostidagilarga bosim yo'q va ular jamoa uchun muhim bo'lgan qarorlar qabul qilish huquqiga ega deb tan olinadi;

- guruh faoliyati samarali, jamoa yuqori darajadagi ahillik bilan ajralib turadi;

- jamoa a'zolari birgalikdagi tadbirlarda ishtirok etishni, bo'sh vaqtlarini birgalikda o'tkazishni yaxshi ko'radilar, munosabatlarda ma'qullash va qo'llab-quvvatlash ustunlik qiladi, tanqid yaxshi tilaklar bilan ifodalanadi;

- muhim masalalar bo'yicha o'zaro xabardorlik etarli;

- jamoa a'zolari faol, kuchga to'la, agar hamma uchun foydali ish qilish zarurati tug'lsa, ular tezda javob berishadi va ishda va kasbiy faoliyatda yuqori ko'rsatkichlarga erishadilar;

- alohida jamoa a'zolarining muvaffaqiyatlari yoki muvaffaqiyatsizliklari jamoaning barcha a'zolarining empatiyasini va samimiy ishtirokini uyg'otadi;

- o'zaro yordam va o'zaro javobgarlik mavjud.

Noqulay axloqiy-psixologik iqlimning xususiyatlari:

- jamoada tushkun kayfiyat, pessimizm hukmronlik qiladi, ziddiyat, tajovuzkorlik, odamlarning bir-biriga antipatiyasi va raqobat mavjud;

- jamoada munosabatlarda adolat va tenglik me'yorlari yo'q, ular zaiflarga nafrat bilan munosabatda bo'lishadi, ko'pincha ularni masxara qilishadi, yangi kelganlar o'zlarini ortiqcha, begona his qiladilar;

- insof, rostgo'ylik, mehnatsevarlik, fidoyilik kabi kishilik fazilatlarini yuksak qadrlanmaydi;

- jamoa a'zolari inert, passiv, ba'zilar o'zlarini boshqalardan ajratib olishga intiladi, jamoani umumiy ish uchun ko'tarib bo'lmaydi;

- bir kishining muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligi jamoaning qolgan qismini befarq qoldiradi va ba'zida nosog'lom hasadni keltirib chiqaradi;

- qiyin vaziyatlarda jamoa birlasha olmaydi, chalkashliklar, janjallar, o'zaro ayblovlar paydo bo'ladi;

Jamoa yopiq va boshqa jamoalar bilan hamkorlik qilishga intilmaydi. Rahbar qulay IPI ni shakllantirish haqida g'amxo'rlik qilishi kerak, aks holda u guruh salohiyatidan foydalana olmaydi.

6.5. Kompaniya faoliyatini tashkil etish shakllarini tahlil qilish

Faoliyatni tashkil etish - bu resurslarni taqsimlash strategik maqsadlarga erishish uchun tashkilot. Resurslarni taqsimlash muayyan bo'limlar va xizmatlar o'rtasidagi mehnat taqsimotida, rasmiy vakolat doirasini o'rnatishda, turli vazifalarni muvofiqlashtirish mexanizmini yaratishda namoyon bo'ladi.

Faoliyatni tashkil etish jarayoni vazifalar va resurslar taqsimlanadigan tashkiliy tuzilmalarni yaratishga olib keladi. Tashkiliy tuzilma - bu tashkilotdagi pozitsiyalar va guruhlarning pozitsiyasi, individual va guruh xatti-harakatlarining muhim motivi, bu tashkilotdagi bo'limlar va xodimlar o'rtasida mavjud bo'lgan qat'iy munosabatlardir.

Tashkiliy tuzilma boshqaruvning quyidagi jihatlarini belgilaydi:

- xodimlar va bo'limlarga rasmiy topshiriqlar berish;

- turli bo'linmalar xodimlarining ishini samarali muvofiqlashtirishni ta'minlaydigan tizimlarni ishlab chiqish;

- rasmiy hisobot munosabatlari, jumladan, vakolat doiralari, qarorlar qabul qilish majburiyatlari, ierarxiyadagi darajalar soni va boshqaruv nazorati darajasi.

Keling, tashkiliy tuzilmani loyihalashga ta'sir qiluvchi asosiy omillarni nomlaylik:

1) tashqi muhit, uning dinamikligi, murakkabligi, noaniqlik darajasi;

2) ishlab chiqarish va boshqaruv texnologiyasi;

3) iste'molchilar turlarini, bozorlarni, ishlab chiqarishning hududiy joylashishini, tashkilot maqsadlariga erishish uchun atrof-muhit bilan o'zaro ta'sir qilish usullarini belgilaydigan strategiya;

4) odamlarning ehtiyojlari, ularning qoniqish darajasi, malakasi va motivatsiyasi bilan belgilanadigan xodimlarning xatti-harakatlari.

Tashkilot loyihalash elementlariga quyidagilar kiradi:

1) mehnat taqsimoti va ixtisoslashuv (haddan tashqari yuqori darajadagi ixtisoslashuv ishchilarning mehnat jarayonida izolyatsiyalanishiga olib keladi, cheklangan miqdordagi oddiy monoton operatsiyalarni bajarish uchun rag'batlarni kamaytiradi);

2) departamentlashtirish va kooperatsiya qilish (bo'limlarga bo'lish - tashkilotni bloklarga bo'lish jarayoni bo'lib, ular bo'limlar, bo'limlar, sektorlar, bo'limlar deb ataladi. Tashkilotni bloklarga bo'lish mezonlariga ko'ra funksional, hududiy, mahsulot, loyiha va aralash bo'limlarga bo'linadi. ajralib turadi).

Funksional bo'limlarga ajratish umumiy ko'nikma va faoliyat kabi mezonlarga ko'ra xodimlarni bo'limlarga guruhlashni o'z ichiga oladi.

Bo'limlarni bo'limlarga bo'lish ish va bo'limlarni umumiy mahsulot, dastur, geografik joylashuv va iste'molchi kabi mezonlar asosida avtonom bo'linmalarga (bo'limlarga) guruhlash asosida amalga oshiriladi.

Matriksalarni bo'limlarga ajratish guruhlari funktsiya (resurs) va natija atrofida ishlaydi. Funktsional va bo'linmali buyruq zanjirlari bir xil bo'limlarda birga mavjud bo'lib, bir-birining ustiga chiqadi. Ikkita buyruq zanjiri mavjud va ba'zi xodimlar ikkala tarmoqda ham ishtirok etadilar va ikkita menejerga hisobot berishadi.

Jamoa (guruh) bo'limlariga bo'linish. Tashkilot muayyan vazifalarni bajarish va asosiy bo'limlar ishini muvofiqlashtirish uchun bir nechta guruhlarni yaratadi. Jamoalar prezident darajasidan quyi bo'g'in ishchilarigacha bo'lishi mumkin.

Tarmoqli bo'limlashtirish tashkilotni hayotiy funktsiyalarni bajaradigan boshqa tashkilotlar bilan elektron aloqa o'rnatadigan kichik markaziy nuqtaga aylantiradi. Filiallar (bo'limlar) mustaqil bo'lib, ular shartnomalar bo'yicha markaziy punktga pullik xizmatlar ko'rsatadi va dunyoning turli burchaklarida joylashgan bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, ba'zi tashkilotlar virtual bo'limlashtirishdan foydalanadilar. Tarmoq tuzilmalari ayniqsa moslashuvchan. Kompaniya bozor dinamikasiga qarab nafaqat mahsulot ishlab chiqarish hajmini, balki o'z tuzilmasini ham o'zgartirishi mumkin.

3) ierarxiya va nazorat doirasi (ierarxiya boshqaruv darajalarining vertikal bo'ysunishini aks ettiradi, kim kimga bo'ysunishini, qaror qabul qilish vakolatlari qayerda va qanday taqsimlanishini ko'rsatadi. Ierarxiya darajalarini aniqlash muammosi bevosita nazorat qilish normasini aniqlash bilan bog'liq.

Nazorat oralig'i yoki nazorat oralig'i - bu menejer samarali boshqarishi mumkin bo'lgan bevosita bo'ysunuvchilarning maksimal soni. Nazoratning tor doirasi menejerning o'ziga bo'ysunuvchilarning minimal soniga ega ekanligini anglatadi, natijada tashkilotda boshqaruv darajalari soni ortadi. Nazoratning keng doirasi boshqaruvchiga bo'ysunuvchilarning mumkin bo'lgan maksimal

soniga bo'ysunishni o'z ichiga oladi, bu tashkilotdagi ierarxiya darajalari sonini kamaytiradi);

4) markazlashtirish va markazsizlashtirish (markazlashtirish qarorlar qabul qilish huquqini boshqaruvning eng yuqori darajasida jamlash demakdir, markazsizlashtirish qarorlar qabul qilish huquqini ierarxiyaning quyi bo'g'inlariga o'tkazish demakdir. Markazsizlashtirish tashkilotga ko'proq moslashuvchanlikni ta'minlaydi, chunki u sizga imkon beradi. o'zgaruvchan sharoitlarga tez javob berish markazsizlashtirish vositasi - bu delegatsiya);

5) differentsiatsiya va integratsiya (differentsiatsiyalash deganda birliklarning shunday ixtisoslashuvi tushuniladiki, bunda ularning har biri ma'lum bir to'liq ishni bajaradi. Differentsiatsiyaga bo'lgan ehtiyoj tashqi muhitda sodir bo'layotgan o'zgarishlar tufayli yuzaga keladi. Tashkilotning turli bo'limlarining differentsiatsiyalanish darajasi qanchalik yuqori bo'lsa), integratsiyaga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni ularning harakatlari va hamkorligini muvofiqlashtirishda).

Tashkiliy dizaynning ikkita asosiy modeli mavjud: mexanik va organik. Mexanik model quyidagi xususiyatlar tufayli yuqori samaradorlikni ta'minlaydi:

- yuqori murakkablik, chunki ishning ixtisoslashuviga e'tibor beriladi;
- yuqori markazlashuv, chunki vakolat va mas'uliyatga urg'u berilgan;
- yuqori darajadagi rasmiylashtirish, chunki funktsiyalar boshqaruvning asosi sifatida ta'kidlangan.

Organik model qoidalar va tartiblardan cheklangan foydalanish, hokimiyatni markazsizlashtirish va ixtisoslashuvning nisbatan past darajasi bilan yuqori darajadagi moslashuvchanlik va rivojlanishga erishishga qaratilgan. Ushbu ikkita tashkiliy dizayn modeli turli xil ishlash mezonlaridan foydalanish natijasida yuzaga keladi. Mexanik model maksimal samaradorlik va mahsuldorlikka intilayotgan bo'lsa, organik model maksimal qoniqish, moslashuvchanlik va rivojlanishga intiladi. Mexanik va organik tuzilmalarning qiyosiy tavsiflari 8- jadvalda keltirilgan.

8-jadval

Mexanik va organik tuzilmalarni solishtirish²³

Jarayonlar	Mexanik struktura	Organik struktura
Yetakchilik	Qo'l ostidagilar ish muammolarini menejerlar bilan muhokama qilishda erkin emas, ular o'z navbatida ularning g'oyalari va fikrlari bilan qiziqmaydilar.	Barcha masalalarda menejerlar va bo'ysunuvchilar o'rtasida qabul qilingan ishonch va ishonchni o'z ichiga oladi. Bo'ysunuvchilar ish muammolarini menejerlar bilan erkin muhokama qiladilar, ular o'z navbatida ularning g'oyalari va fikrlari bilan qiziqadi

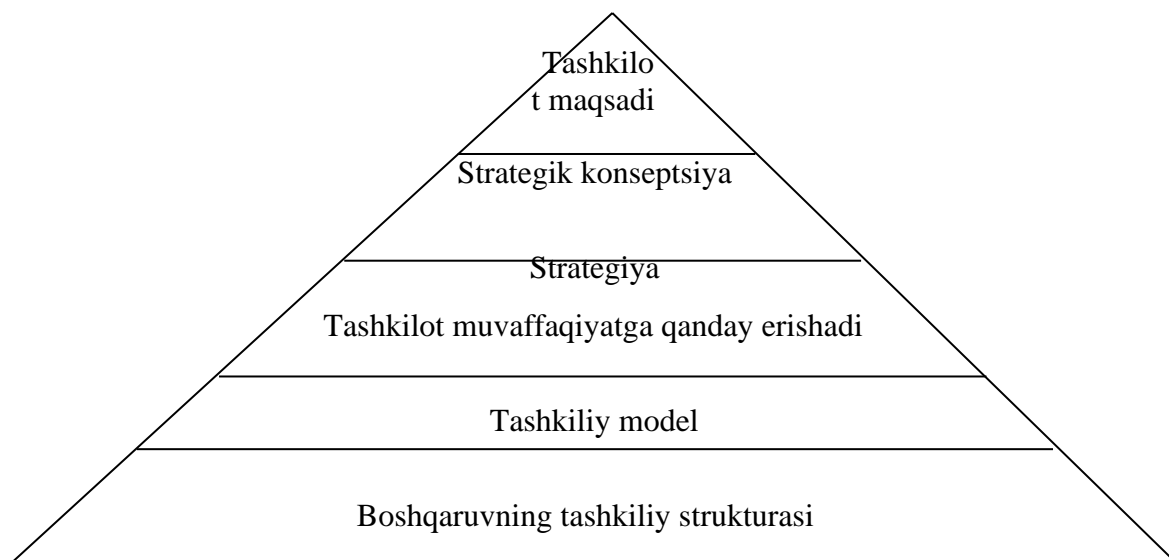
²³ Дорощеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

Motivatsiya	Pastroq ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan, qo'rquv hissi mavjud bo'lgan iqtisodiy motivlarni o'z ichiga oladi jazolar	Yuqori ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan, ishtirok etish usullari orqali motivlarning to'liq spektrini o'z ichiga oladi
Kommunikatsiyalar	Ma'lumotlar yuqoridan pastgacha keladi va buzib ko'rsatiladi va noto'g'ri bo'ladi	Axborot butun tashkilot bo'ylab erkin oqadi - yuqoriga, pastga, gorizontal. Ma'lumotlar aniq va buzilmagan
O'zaro harakat	Yopiq va cheklangan. Bo'ysunuvchilar boshqaruvning maqsadlari va usullariga kam ta'sir qiladi	Ochiq va keng. Menejerlar va bo'ysunuvchilar boshqaruv maqsadlari va usullariga ta'sir ko'rsatishi mumkin
Qaror qabul qilish	Markazlashtirilgan, tashkilot rahbariyati tomonidan individual ravishda	Nisbatan markazlashmagan. Guruh jarayoni orqali barcha darajalarda amalga oshiriladi
Maqsad qo'yish	Tashkilot rahbariyati tomonidan amalga oshiriladi, guruh ishtiroki bundan mustasno	Maqsadlarni belgilashda guruh ishtiroki
Nazorat	Markazlashtirilgan. Yozib olish xatolari va ular uchun mas'ul shaxslarga asoslangan	Tashkilot bo'ylab tarqatiladi. O'z-o'zini nazorat qilish va ular yuzaga kelgan muammolarni hal qilish asosida
Maqsadlarni amalga oshirish	Tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishga ishonmagan menejerlarning passiv ishtiroki	Tajriba orttirish orqali tashkilotning inson resurslarini rivojlantirishda to'liq ishonchga ega bo'lgan xodimlarning faol ishtiroki

Organik tashkilot moslashuvchan va atrof-muhitga moslashadi, chunki u inson salohiyatidan ko'proq foydalanishni o'z ichiga oladi. Ushbu model shaxslar uchun shaxsiy javobgarlik hissini yaratadi va qoniqish, moslashuvchanlik va rivojlanishga yordam beradi. U quyidagi xususiyatlarga ega:

- bu nisbatan sodda, chunki u ixtisoslikning ahamiyatini kamaytiradi va ish doirasini kengaytiradi;
- u nisbatan markazlashtirilmagan, chunki u hokimiyatni ta'kidlamaydi va ish chuqurligini oshiradi;
- u nisbatan norasmiydir, chunki u mahsulot va mijozni boshqaruv asoslari sifatida ta'kidlaydi.

Tashkiliy tuzilmani loyihalash jarayonining mazmuni asosan universaldir. U maqsad va vazifalarni shakllantirish, bo'linmalarning tarkibi va joylashishini aniqlash, ularni resurslar bilan ta'minlash (shu jumladan kadrlar), tartibga soluvchi tartiblarni, hujjatlarni, amalga oshiriladigan shakllar, usullar va jarayonlarni birlashtiruvchi va tartibga soluvchi qoidalarni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. boshqaruv tizimiga kiradi. Tashkilot maqsadlaridan uning tuzilishiga o'tishning umumiy ketma-ketligi rasmda ko'rsatilgan. 11-расм.



11 -rasm. Tashkilot maqsadlaridan tashkiliy tuzilmasiga o'tish²⁴

Bu jarayonni uchta asosiy bosqichda amalga oshirish mumkin: boshqaruv apparatining umumiy strukturaviy sxemasini shakllantirish; asosiy bo'limlar tarkibini va ular orasidagi aloqalarni ishlab chiqish; tashkiliy tuzilmani tartibga solish.

Birinchi bosqichda asosiy xususiyatlar aniqlanadi.

Tashkiliy tuzilmani ham, tizimning boshqa muhim jihatlarini ham (tashkilot ichidagi mexanizm, axborotni qayta ishlash usullari, xodimlar bilan ta'minlash) yanada chuqurroq loyihalash amalga oshirilishi kerak bo'lgan tashkilot va yo'nalishlar. Ushbu bosqichda ishlab chiqarish-iqtisodiy tizimning maqsadlari va hal qilinishi kerak bo'lgan muammolar aniqlanadi; ularga erishishni ta'minlaydigan funktsional va dasturiy-maqсадli quyi tizimlarning umumiy spetsifikatsiyasi; boshqaruv tizimidagi darajalar soni; turli darajadagi vakolatlar va majburiyatlarni markazlashtirish va markazlashtirmaslik darajasi; ushbu tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi munosabatlarning asosiy shakllari; iqtisodiy mexanizmga qo'yiladigan talablar, axborotni qayta ishlash shakllari, tashkiliy tizimni kadrlar bilan ta'minlash.

Tashkiliy tuzilmani loyihalashning **ikkinchi bosqichida** tashkiliy qarorlarni nafaqat yirik chiziqli-funktsional va dasturiy-maqсадli bloklar bo'ylab, balki boshqaruv apparatining mustaqil (asosiy) bo'linmalarigacha amalga oshirish, aniq vazifalarni taqsimlash ko'zda tutilgan. ular o'rtasida va tashkilot ichidagi aloqalarni o'rnatish. Asosiy birliklar deganda mustaqil tarkibiy bo'linmalar (bo'limlar, bo'limlar, byurolar, sektorlar, laboratoriyalar) tushuniladi, ularga chiziqli-funktsional va dasturiy maqsadli quyi tizimlar tashkiliy jihatdan bo'linadi. Asosiy birliklar o'zlarining ichki tuzilishiga ega bo'lishi mumkin.

²⁴ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

Uchinchi bosqich boshqaruv apparati va boshqaruv faoliyatining tartib-qoidalarining miqdoriy tavsiflarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. U quyidagilarni o'z ichiga oladi: asosiy bo'linmalarning (byurolar, guruhlar va lavozimlar) ichki elementlari tarkibini aniqlash; birliklarning loyiha sonini, asosiy ish turlarining mehnat zichligini va ijrochilarning malakasini aniqlash; aniq ijrochilar o'rtasida vazifalar va ishlarni taqsimlash; ularni amalga oshirish uchun javobgarlikni belgilash; bo'limlarda boshqaruv ishlarini bajarish tartiblarini ishlab chiqish, shu jumladan axborotni avtomatlashtirilgan qayta ishlash asosida; o'zaro bog'liq ish majmualarini bajarishda bo'limlar o'rtasidagi o'zaro hamkorlik tartibini ishlab chiqish; loyihalashtirilgan tashkiliy tuzilma sharoitida boshqaruv apparati faoliyatining boshqaruv xarajatlari va ishlash ko'rsatkichlari hisob-kitoblari.

Tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini loyihalash quyidagi asosiy qo'shimcha usullar asosida amalga oshiriladi:

- analogiyalar;
- ekspert-tahlil;
- tuzilmaviy maqsadlar;
- tashkiliy modellashtirish.

Boshqaruv quyidagi holatlarda yuzaga keladi:

tashkilotning qoniqarsiz ishlashi;
yuqori boshqaruvning ortiqcha yuklanishi;
istiqbolga yo'naltirilganlikning yo'qligi;
tashkiliy masalalar bo'yicha kelishmovchiliklar;
faoliyat ko'lamining o'sishi;
xilma-xillikni oshirish (mahsulotlar, xizmatlar, bozorlar, yangi ishlab chiqarish jarayonlari);
xo'jalik yurituvchi sub'ektlar birlashmasi;
nazorat qilish texnologiyasini o'zgartirish;
ishlab chiqarish jarayoni texnologiyasidagi o'zgarishlar; tashqi iqtisodiy vaziyat

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar.

1. Tashkilot tahlili deganda nima tushuniladi va uning maqsadlari nimalardan iborat?
2. Tashkilotning samaradorligi qanday baholanadi?
3. Tashkilot faoliyatining natijalari va ularni turli manfaatdor tomonlar guruhlari tomonidan baholash qanday?
4. Nima uchun tashkilotda ijtimoiy sheriklik munosabatlarining rivojlanish darajasini tahlil qilish va ularni shakllantirish zarur?
5. Tashkilotdagi ijtimoiy sheriklikning maqsadi, vazifalari va shakllari qanday?
6. Nima uchun zamonaviy tashkilotlar mehnat sifatini yaxshilash dasturlarini ishlab chiqadilar?
7. Jamoada qanday qilib qulay ijtimoiy-psixologik iqlim (IPI) yaratiladi? IPIning shakllanishiga qaysi omillar ko'proq ta'sir qiladi?

8. Xodim va tashkilot uchun mehnat hayoti sifatining qaysi parametrlarini eng muhim deb hisoblaysiz?
9. Kompaniyaning tashkiliy dizayniga qanday omillar va shartlar ta'sir qiladi?
10. Korxonaning tashkiliy shakli va uning bozordagi mavqei uning xodimlarga va atrof-muhit subyektlariga nisbatan xulq-atvoriga qanday ta'sir qiladi?
11. Boshqaruv tuzilmasi deganda nima tushuniladi?
12. Tashkilotning boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqishda harakatlar ketma-ketligi qanday? Strukturani tanlashga qanday omillar ta'sir qiladi?
13. Boshqaruv tuzilmalari bajarishi kerak bo'lgan asosiy talablarni sanab o'ling.
14. Vertikal va gorizontal mehnat taqsimotining mohiyati va farqlari nimada?
15. Tashkiliy tuzilmalarning qanday turlarini bilasiz? Ularning afzalliklari va kamchiliklari qanday?
16. Nisbiy samaradorlik, ishlab chiqarish, qoniqish, moslashuvchanlik va sifat, raqobatbardoshlik va rivojlanish nuqtai nazaridan funktsiya va mahsulot bo'yicha bo'limlarni solishtiring.
17. Bir rahbarga bo'ysunuvchilar sonini qanday omillar belgilaydi?
18. Ularning tuzilmasini soddalashtiradigan tashkilotlarda menejerlarning nazorat normalari uchun qanday oqibatlarni kutish mumkin? Qolgan rahbarlarga bu borada qanday qo'shimcha talablar qo'yiladi?
19. Qanday xususiyatlar strukturaning markazlashmaganlik darajasini aniqlashga imkon beradi?
20. Bo'linma tashkiliy tuzilmada boshqaruvni markazsizlashtirish tamoyili qanday amalga oshiriladi?
21. Boshqaruvni markazsizlashtirish va boshqaruv qarorlarini nazorat qilish o'rtasidagi bog'liqlik va qarama-qarshilik qanday?
22. Vakolat berish va idoraviy bo'lish asoslari o'rtasidagi munosabatni tushuntiring. Xususan, ushbu filial menejerlariga muhim vakolatlarni topshirmasdan mahsulot filiallarini yaratish oqilonami? Tushuntirish.
23. Funktsional birlikda samarali rahbarlik qilish uchun zarur bo'lishi mumkin bo'lgan boshqaruv ko'nikmalari va usullarini tavsiflab bering. Ular mahsulot biznes bo'limida talab qilinadiganlardan farq qiladimi?
24. Qattiq chiziqli-funksional tuzilmani moslashuvchan, moslashuvchi tuzilmadan va aksincha ishlatish afzalroq bo'lganda misol keltiring.
25. Qanday holatlar tashkilotlarni matritsali tashkiliy tuzilmani ko'rib chiqishga olib kelishi mumkin? Tashkilot menejerlarini matritsa tuzilmasidan uzoqlashishga nima undashi mumkin?
26. Nima uchun noaniq muhitda ishlaydigan tashkilot ma'lum bir muhitda joylashgan tashkilotga qaraganda gorizontal o'zaro ta'sirlarga ko'proq ehtiyoj sezadi?
28. Byurokratik boshqaruv tizimlarining afzalliklari va kamchiliklari qanday?

1 - MASHQ

Ishtirokchi boshqaruv dasturlarining muvaffaqiyati uchun quyidagi omillarni bilish orqali xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishidagi qanday muammolarni bartaraf etish mumkinligini aniqlang:

- ko'rib chiqilayotgan masalalarning murakkablashishi bilan xodimlarning boshqaruvda ishtirok etish darajasi oshishi kerak;

- xodimlar uchun maxsus treningni tashkil etish ularga kompaniya faoliyati natijalari va moliyaviy hisobotlariga ongli ravishda qiziqish bildirish imkonini beradi;

- xodimlarning qaror qabul qilish sohalari chegaralarini belgilash;

- boshqaruvda ishtirok etish faqat ixtiyoriylik asosida amalga oshiriladi;

- boshqaruvchilarga vakolatlarni ajratish tamoyillari bo'yicha maslahat kerak;

- ishtirokchi boshqaruv asosini tashkil etuvchi nazariyalardan foydalanish;

- qarorlarni manipulyatsiya qilish uchun boshqaruvda ishtirok etish "niqobini" ishlatishga urinishlarni bostirish va h.k.

Reja

- 7.1. Rahbarlikning tabiati. Tashkilot rahbari.
- 7.2. Rahbariyatning kelib chiqishi va klassik tadqiqotlari.
- 7.3. Tashkiliy rahbarlikning nufuzli jihati.
- 7.4. Yetakchilikning boshqaruv jihati.
- 7.5. Vakolat va majburiyatlarni topshirish.
- 7.6. Yetakchilik fenomeniga zamonaviy baholar.

7.1. Yetakchilikning tabiati. Tashkilot rahbari

Har qanday tashkilotni ikki tomondan ko'rish mumkin: rasmiy va norasmiy. Ularda ikki turdagi munosabatlar yuzaga keladi: rasmiy - rasmiy, funktsional va norasmiy - hissiy, psixologik. Etakchilik, boshqaruv - bu rasmiy, rasmiy munosabatlar hodisasi (boshliq - bo'ysunuvchi), etakchilik esa norasmiy munosabatlar tizimi (rahbar - izdosh) tomonidan yaratilgan hodisadir. Rahbar yoki menejer tashkilotdan, yuqori boshqaruv tomonidan tayinlanadi va tegishli vakolatni oladi. Rahbar o'z atrofidagi maqomi bo'yicha unga teng bo'lgan odamlar orasidan tayinlanadi.

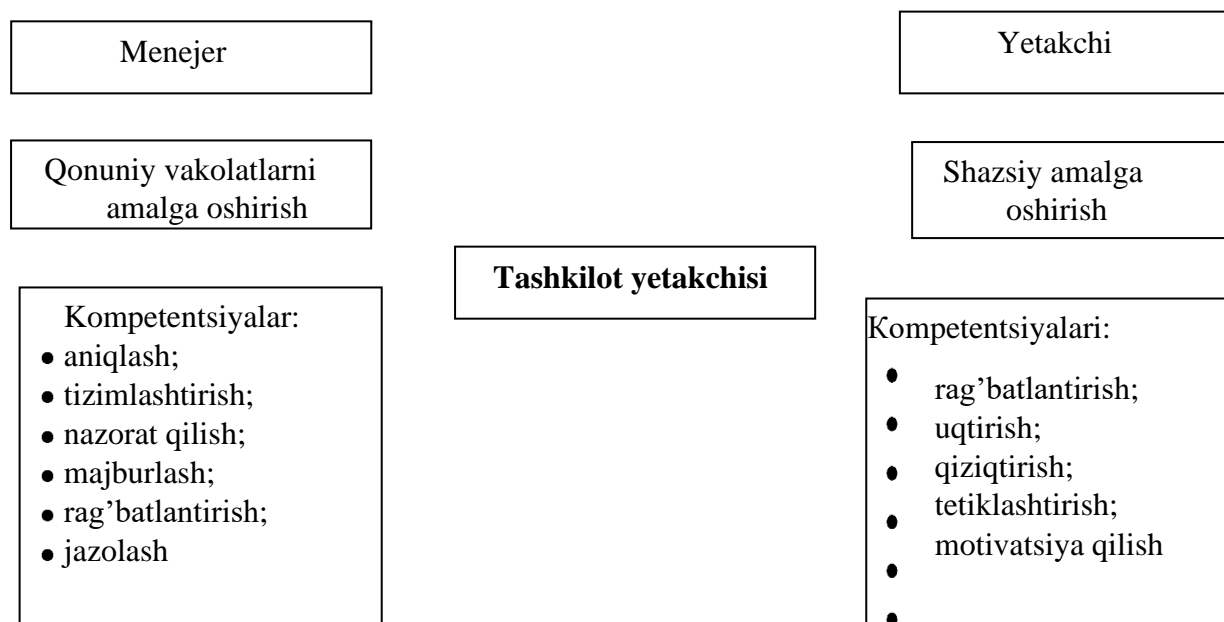
Etakchilik - ma'lum bir vaziyat uchun turli xil kuch manbalarining eng samarali kombinatsiyasiga asoslangan va odamlarni umumiy maqsad sari rag'batlantirishga qaratilgan boshqaruvning o'zaro ta'siri turi. Etakchilik ishonchga asoslangan munosabatlarni, yuqori malakani tan olish, barcha urinishlarda qo'llab-quvvatlashga tayyorlik, shaxsiy hamdardlik va ijobiy tajribalarni qabul qilish istagini tavsiflaydi.

Etakchilik - bu shaxslar yoki guruhlariga ularning sa'y-harakatlarini tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirish uchun ta'sir o'tkazish qobiliyati. Bundan tashqari, etakchilik - bu rahbarning bo'ysunuvchiga asosan uning ruhi orqali ta'sir qilish usuli, boshqaruvdan farqli o'laroq, bo'ysunuvchining xatti-harakatiga asosan uning ongi orqali ta'sir qilish usuli.

Etakchilikning asosi kuch va ta'sirdir. Samarali rahbar tashkilotda kuchlar muvozanatini saqlashga harakat qiladi va hech qachon o'z kuchini qat'iy, buyruqbozlik bilan amalga oshirmaydi, itoatkorlikni kutadi. Rahbar kuchga yoki majburlashga tayanmasdan boshqalarning xatti-harakatlariga ta'sir qilishi mumkin. Shu sababli, zamonaviy sharoitda samarali etakchilik - bu xodimlarning rivojlanishida namoyon bo'ladigan izdoshlarning ehtiyojlariga yuqori sezgirlik. ularni guruh ishlariga kiritish, shaxsiy maqsadlarga erishishda yordam berish.

Menejment va etakchilik tashkilot uchun bir xil darajada muhimdir. Guruh va tashkilot ishi uchun eng samarali vaziyat menejer o'z faoliyatida rahbar va menejning funktsiyalari va fazilatlarini uyg'unlashtirishga muvaffaq bo'lganda bo'ladi. Bunday holda, tashkilot rahbari haqida gapirish mumkin (12-rasm). Menejer sifatida tashkilot rahbari tashkiliy muammolarni samarali hal qilish uchun o'zining qonuniy vakolatlari va maqom vakolatlaridan foydalanadi va rahbar sifatida u bo'ysunuvchilarga shaxsiy ta'sir kuchidan foydalanadi. Shunday qilib, tashkilot rahbari maqom vakolatiga ega bo'lmagan menejer yoki norasmiy rahbardan ko'ra tashkilotni samarali boshqarish uchun ko'proq imkoniyatlarga ega.

Har bir menejer va har bir rahbar tashkilotda yetakchi emas.



12 - rasm. Tashkilot lideri modeli²⁵

Menejning asosiy vakolatlari boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lib, ularning asosiylari rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat qilishdir. Rahbarning asosiy qobiliyatlari quyidagilardan iborat:

- tashkilot faoliyatining yo'nalishini aniqlash (missiya, maqsadlar, strategiyaning umumiy qarashlari, tashkilot madaniyatini shakllantirish);
- odamlarni birlashtirish (muloqotlarni shakllantirish va boshqarish, jamoalar yaratish, tarmoq yaratish);
- motivatsiya (motivatsiya, faoliyat va ijodkorlikni rag'batlantirish, qadriyatlar va his-tuyg'ularni saqlash, o'rganish).

Muammoni samarali hal qilishni ta'minlaydigan muvaffaqiyatli menejer-rahbarlarning eng ko'p tilga olingan qobiliyatlarini nomlaymiz:

²⁵ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

- og'zaki muloqot (gapirish va yozish, taqdimotlar, suhbatlar o'tkazish, tinglash qobiliyatlari);

- vaqt va stressni boshqarish qobiliyati; qaror qabul qilish qobiliyati;

- muammolarni aniqlash, aniqlash va hal qilish; boshqalarni rag'batlantirish va ta'sir qilish; vakolatlarni topshirish;

- maqsadlarni belgilash va tashkilotning kelajagi haqida tasavvurni shakllantirish; o'z-o'zini tahlil qilish, o'zini adekvat baholash;

- jamoani yaratish va qo'llab-quvvatlash; nizolarni boshqarish;

Ko'rinib turibdiki, malakali rahbar-menejer boshqaruvning dolzarb vazifalarini qanday samarali bajarishni ham biladi.

Rahbar va menejerning ko'nikmalarini birlashtirish tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi va dinamik muhitda uning raqobatdosh ustunliklarini rivojlantirishning kalitidir. Shuning uchun:

- faqat tashkilot rahbarlari (rahbar-menejerlar) tashkilotni rivojlantirishning samarali strategiyasini shakllantirishi va o'z maqsadlariga erishish uchun xodimlarning sa'y-harakatlarini birlashtirishi mumkin;

- faqatgina tashkilot rahbarlari tashkilotning uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatini belgilaydigan katta o'zgarishlarni amalga oshirishga qodir. Siz odamlarni ijodiy va innovatsion bo'lishga majburlay olmaysiz, lekin siz ularni bunga ilhomlantirishingiz mumkin;

- faqat tashkilot rahbari inson resurslaridan eng samarali foydalanadi, chunki u qo'l ostidagilarning motivatsiyasiga ta'sir qilish uchun juda ko'p vositalarga ega;

- faqatgina tashkilot rahbari jamoada qulay muhit yaratib, tashkilot ichida va tashqarisida sheriklik o'rnatishga qodir.

Rahbar muvaffaqiyatining asosiy sharti samarali bo'ysunuvchilardir. Tobelanish belgilariga quyidagilar kiradi:

- sodiqlik, yordam berishga tayyorlik, jamoada "o'ynash" qobiliyati;

- eng dolzarb muammolarni ko'taruvchi "iblisning himoyachisi" sifatida harakat qilish;

- rahbarning g'oyalari, baholari va harakatlariga konstruktiv qarshilik ko'rsatish;

- yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni bashorat qilish va ularning oldini olish.

Boshqaruv adabiyotida etakchilikning quyidagi asosiy turlari ajratiladi:

"Suveren" yoki "patriarxal hukmdor". Salbiy his-tuyg'ularni bostirishga va odamlarda o'ziga ishonchni uyg'otishga qodir bo'lgan qat'iy, ammo sevimli ota-rahbarning qiyofasi.

"Lider". Unda odamlar ma'lum bir guruh standartlariga mos keladigan istaklarining amalga oshishini ko'radilar.

"Tashkilotchi". U birlashtiruvchi kuch sifatida harakat qiladi, shuning uchun u hurmatga sazovor. Uning roli shundaki, u jamoaning ehtiyojlarini o'zinikidek qabul qiladi. Bunday rahbar optimistik va ko'pchilik muammolar butunlay hal qilinishiga ishonadi. Tashkilotchi rag'batlantirishga moyil bo'lib, agar u o'z noroziligini bildirishi kerak bo'lsa, u buni boshqalarning qadr-

qimmatini kamsitmasdan amalga oshiradi, natijada odamlar yaxshiroq ishlashga harakat qilishadi. Bu har qanday norasmiy guruhda ko'rinadigan odamlardir.

"Yaratuvchi" odamlarni yangi narsalarni ko'rish va hal qilib bo'lmaydigan yoki xavfli bo'lib tuyulishi mumkin bo'lgan muammolarni hal qilish qobiliyati bilan jalb qiladi. U buyruq bermaydi, faqat muhokamaga taklif qiladi, vazifani odamlarni qiziqtiradigan va jalb qiladigan tarzda qo'yadi.

"Jangchi" - kuchli irodali, o'z qobiliyatiga ishonadigan, xavf va noma'lum narsalarga birinchi bo'lib duch keladigan odam. U ishongan narsasi uchun turishga tayyor, yon berishga moyil emas. Biroq, bunday rahbar ba'zan o'z harakatlari haqida o'ylash va hamma narsani oldindan ko'rish uchun etarli vaqtga ega emas.

"Diplomat" vaziyat va uning yashirin tafsilotlarini mukammal bilishga tayanadi, g'iybat va g'iybatdan xabardor va shuning uchun kimga va qanday ta'sir qilish mumkinligini yaxshi biladi. U hamfikrlar doirasidagi maxfiy uchrashuvlarni afzal ko'radi, e'tiborni e'lon qilinmagan rejalardan chalg'itish uchun odamlarga uzoq vaqtdan beri hamma bilgan narsalar haqida ochiq gapirishga imkon beradi. To'g'ri, bunday diplomatiya ko'pincha obro'li yo'llar bilan etakchilik qilish qobiliyatini qoplaydi.

"Yupatuvchi". Odamlar uni o'ziga jalb qiladi, chunki u qiyin paytlarda qo'llab-quvvatlashga tayyor va boshqalarga mehribon va hurmat bilan munosabatda bo'ladi. U muloyim, foydali va hamdardlik qobiliyatiga ega.

Boshqalarning zaif tomonlari ustida o'ynab, "yo'ldan ozdiruvchi" etakchiga aylanadi. U sehrli rol o'ynaydi, boshqa odamlarning bostirilgan his-tuyg'ulariga yo'l qo'yadi, nizolarni oldini oladi va keskinlikni engillashtiradi. Uni yaxshi ko'rishadi va uning kamchiliklari ko'pincha e'tibordan chetda qoladi.

"Qahramon" boshqalar uchun o'zini qurbon qiladi. Bu adolat mezonini sifatida qaraladi.

"Idol" atrofida qiladigan odamlarni o'ziga jalb qiladi, o'ziga tortadi, ijobiy energiya bilan zaryad qiladi, u seviladi va ideallashtiriladi.

7.2. Etakchilikning kelib chiqishi va klassik tadqiqotlari

Boshqaruv adabiyotlarida etakchilikni tadqiq qilishda odatda uchta yondashuv mavjud: xarakterli yondashuv, xulq-atvor yondashuvi va vaziyatli etakchilik nazariyalari.

1940-yillarda shaxsiyat yondashuvi ustunlik qildi. XX asr U barcha muvaffaqiyatli rahbarlar ularni boshqa odamlardan ajratib turadigan barqaror shaxsiy fazilatlar to'plamiga ega degan taxmindan kelib chiqadi. Turli tadqiqotchilar etakchilik fazilatlarining turli guruhlarini aniqladilar. Ularni besh guruhga birlashtirish mumkin: fiziologik, psixologik (hissiy), intellektual, shaxsiy-biznes va axloqiy.

Samarali rahbarning zarur fazilatlarini nomlaylik:

- jismoniy va hissiy jihatdan chidamli;
- u odamlarni boshqarishga qat'iy intiladi;
- o'qimishli, noan'anaviy fikrlash qobiliyatiga ega;
- hamma narsani o'zi bilmasligini tan oladi;
- qo'l ostidagilarga ishning mohiyati haqida ma'lumot beradi;
- zerikarli ishni ijodiy ishga aylantiradi;
- o'ziga ishongan;
- faol;
- do'stona;
- boshqa odamlarga ishonchni uyg'otishga qodir;
- qo'l ostidagilarning vaqtini qanday baholashni biladi;
- talabchan va qat'iy;
- mukofotlash va jazolashni biladi;
- muvozanatli, muloyim va do'stona;
- hazil tuyg'usiga ega;
- gapirish va tinglashni biladi;
- boshqa odamlarning muvaffaqiyatlaridan bahramand bo'lishni biladi;
- halol va buzilmas;
- o'ziga ishongan va mustaqil;
- xavf va mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga qodir.

Albatta, rahbar ma'lum shaxsiy fazilatlarga ega bo'lishi kerak. Biroq, bu to'plam doimiy bo'lishi mumkin emas, barcha boshqaruv holatlariga mos keladi va barcha menejerlarga xosdir. Turli vaziyatlarda rahbarlar har xil shaxsiy xususiyatlarni ochib berishadi. Bu shuni anglatadiki, potentsial muhim shaxsiy xususiyatlar ro'yxati aniq bo'lmasligi mumkin.

Samarali etakchilikni aniqlashning ikkinchi yondashuvi rahbarning xatti-harakati va uning bo'ysunuvchilarga ta'sir qilish vositalarini o'rganishga asoslangan xulq-atvordir. Ushbu yondashuv, birinchisi kabi, samarali etakchilikning eng yaxshi turini topishga harakat qiladi. Ammo bu erda tanlov mezoni boshqacha - rahbarning xatti-harakati, uslubi. Agar birinchi kontseptsiya asosan rahbarning tug'ma fazilatlarga asoslangan bo'lsa, ikkinchisi maxsus dasturlar bo'yicha etakchilarni tayyorlash imkoniyatini nazarda tutadi.

Kurt Lewin va uning Ayova universitetidagi hamkasblari. Avtoritar, demokratik va liberal rahbarlik uslublari ajralib turdi. O'z navbatida, avtoritar uslubning quyidagi turlari ajratiladi: ekspluatatsion va xayrixoh; demokratik uslub: maslahatchi va ishtirokchi; liberal - neytral va ruxsat beruvchi.

Ekspluatatsion avtoritar uslub rahbarning qo'l ostidagilarga ishonmasligi, ularning maslahatlariga murojaat qilmasligi, barcha masalalarni yolg'iz o'zi hal qilishi, bo'ysunuvchilarga nima, qanday va qachon qilish haqida ko'rsatmalar berishi va tashkilotda sodir bo'layotgan hamma narsa uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olishi bilan tavsiflanadi. Rag'batlantirishning asosiy shakli "sabzi va tayoq" dan foydalanadi. Natijada tashkilot yoki bo'limda noqulay axloqiy-

psixologik muhit shakllanadi, ishlab chiqarish konfliktlarining rivojlanishi uchun muhit yaratiladi.

Yaxshilik uslubi rahbarning qo'l ostidagilarga nisbatan yumshoq munosabatda bo'lishi, qaror qabul qilishda ularning fikrlariga qiziqishi bilan tavsiflanadi, ammo ularning asoslilikiga qaramay, u o'zi qaror qabul qiladi. Ushbu uslub bo'ysunuvchilarga cheklangan mustaqillikni ta'minlaydi. Biroq, avtokratik rahbarlik uslubi, odatda, xodimlarning mehnat jarayoniga va tashkilot faoliyatiga jalb qilish darajasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi, bu esa xodimlar almashinuvining oshishiga olib keladi.

Maslahatchi uslub rahbari qo'l ostidagilarga ishonadi, ular bilan maslahatlashadi va eng yaxshi maslahatlardan foydalanishga intiladi. Rag'batlantirish choralari orasida rag'batlantirish ustunlik qiladi, jazo istisno hollarda qo'llaniladi. Ko'pgina qarorlar menejer tomonidan qabul qilinishiga qaramay, xodimlar ushbu boshqaruv tizimidan mamnun.

Ishtirokchilik uslubi rahbarning barcha masalalarda o'z qo'l ostidagilarga ishonishi, ularning fikrini tinglashi, g'oya va takliflardan foydalanishi, har tomonlama axborot almashinuvini tashkil etishi, maqsadlarni belgilash va ularning bajarilishini nazorat qilishda bo'ysunuvchilarni jalb etishiga asoslanadi.

Neytral uslub rahbarning o'z qo'l ostidagilarga muammoni qo'yishi, ularning ishlashi uchun shart-sharoit yaratishi, yechim chegaralarini belgilashi va uning o'zi fonga o'tishi bilan tavsiflanadi. Olingan natijalarni baholovchi maslahatchi, ekspert funksiyalarini saqlab qoladi. Shu bilan birga, motivatsiyaning asosi bo'ysunuvchilar o'zlarining potentsial va ijodiy qobiliyatlarini ro'yobga chiqarishdan oladigan ichki qoniqishdir. Qo'l ostidagilar doimiy nazoratdan ozod qilinadi va belgilangan vakolat doirasida mustaqil ravishda qaror qabul qiladi. Bunday ish jamoada qulay muhit yaratadi.

Ushbu uslubdan foydalanish ilmiy-texnikaviy faoliyatning o'sib borayotgan ko'lami va yuqori professional mutaxassislar tomonidan amalga oshiriladigan eksperimental dizayn ishlanmalari tufayli tobora keng tarqalmoqda. Uning samaradorligi bunga bog'liq unga bo'ysunuvchilarning haqiqiy istagi, rahbar tomonidan vazifalar va ularning faoliyati shartlarini aniq shakllantirish, natijalarni baholash va ish haqiga nisbatan adolatliligi.

Samarali etakchilikni aniqlashning situatsion yondashuvi etakchining ehtimoliy xatti-harakati va uning oqibatlarini bashorat qiluvchi etakchilik munosabatlaridagi sabab-natija munosabatlarini aniqlash uchun turli xil vaziyat omillarining o'zaro ta'sirini o'rganadi. Vaziyat omillariga bo'ysunuvchilarning shaxsiy fazilatlari va ehtiyojlari, vazifaning tabiati, atrof-muhitning xususiyatlari, mavjud bo'lgan ma'lumotlarning miqdori va boshqalar kiradi. Shu sababli, zamonaviy etakchilik nazariyalari etakchining muayyan vaziyatlarda eng samarali bo'lgan xulq-atvor uslublari va shaxsiy fazilatlarini aniqlashga harakat qiladi. Demak, rahbar turli vaziyatlarda o'zini boshqacha tutishi kerak.

Vaziyatli etakchilik nazariyalari orasida eng mashhurlari Fred Fidlarning ehtimollik nazariyasi va Pol Xersi va Kennet Blanchardning hayot aylanishi nazariyasidir.

7.3. Tashkilot rahbariyatining kuch aspekti

Rahbar va rahbar o'rtasidagi asosiy farqlardan biri hokimiyat manbai va bo'ysunuvchilarning sodiqlik darajasi bilan bog'liq. Kuch - bu boshqa odamlarning xatti-harakatlariga ta'sir qilish qobiliyati. Menejerning vakolati uning tashkilotdagi tutgan o'rnini bilan belgilanadi. Menejer hokimiyatining manbai tashkiliy tuzilma bo'lganligi sababli, bu vakolat tuzilma ichidagi barqarorlikni, tartibni va muammolarni o'z vaqtida hal qilishni ta'minlaydi.

Rahbar hokimiyatining manbai uning shaxsiyati bilan birga yuzaga keladi. Etakchilik kuchi kelajakka qarash, ijodkorlik va tashkilotdagi o'zgarishlarni ta'minlaydi.

Tashkilotda hokimiyatning sakkiz shakli mavjud. Ularni uch guruhga birlashtirish mumkin: hokimiyatning pozitsion (rasmiy), shaxsiy va sheriklik shakllari.

Rasmiy hokimiyat shakllari quyidagilardan iborat: qonuniy, mukofotlash, majburlash, axborot.

Qonuniy (qonuniy) hokimiyat bo'ysunuvchilarning rahbarning obro'sini o'z lavozimiga ko'ra tan olishga tayyorligiga asoslanadi. Odamlar shaxsga emas, rahbarning lavozimiga, rasmiy pozitsiyasiga munosabat bildiradi. Ular boshliqlarga bo'ysunish, intizomni saqlash, tashkilotning me'yorlari, qoidalari va an'analarga rioya qilish zarurligini bilishadi. Bu uning barqarorligi va taxminiyligini oshiradi, chunki bu ma'lum bir shaxsning qobiliyatiga bog'liq emas.

Qonuniy hokimiyatni amalga oshirishda bo'ysunuvchilar katta rol o'ynaydi. Agar ular buyruqlarning qonuniyligiga ishonch hosil qilsalar, itoat qiladilar. Qonuniy hokimiyat chegaralari tashkilotning madaniyati, urf-odatlar va qadriyatlar tizimi kabi omillar bilan cheklanadi. Buning evaziga bo'ysunuvchilar ijtimoiy guruhga mansublik va xavfsizlik hissini oladi. An'analari va rasmiy vakolatlar orqali ta'sir qilish qarorlar qabul qilish jarayonini sezilarli darajada soddalashtirishi mumkin. An'analari juda kuchli bo'lgan va ko'pincha "amrlar", tamoyillar shaklida yoziladigan tashkilotda "nima yaxshi va nima yomon" aniq belgilangan.

An'analari orqali ta'sir qilish xavfi yangilikni sezmaslik, ba'zan esa o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish bilan bog'liq, bu esa tashkilotning o'zgaruvchan muhitga moslashishga vaqti yo'qligiga olib keladi. Bundan tashqari, an'analari xavfsizlik va tegishli bo'lgan odamlarga yaxshiroq ta'sir qiladi. Va zamonaviy kadrlar orasida hurmat, muvaffaqiyat va o'zini o'zi anglash ehtiyojlari birinchi o'ringa chiqadi.

Mukofot kuchi menejerning odamlarga ega bo'lishni xohlayotgan narsalarni taqdim etish qobiliyatiga asoslanadi. Agar xodimlar mukofot (minnatdorchilik, e'tirof, mukofot, ish haqini oshirish, yaxshi lavozimga tayinlash, qo'shimcha ta'til, alohida ishxonalar va h.k.) olishga rozi bo'lsalar, ular buyruq, talab va ko'rsatmalarga bo'ysunadilar. Qiyinchilik har bir xodim uchun ish haqini to'g'ri aniqlashdir. Pul va obro'li mavqe har bir odamni hayratda qoldirmaydi va uning xatti-harakatiga ta'sir qilmasligi mumkin.

7.4. Etakchilikning boshqaruv jihati

Etakchilikning boshqaruv jihati muayyan rahbarlik rollarini amalga oshirish bilan bog'liq. Quyidagi etakchi rollarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- qarorlar qabul qilishda muammoli vaziyatdan chiqish imkoniyatlari va yo'llarini oshirish funksiyasini bajaradigan g'oyalar rahbari-generatori;

- yetakchi-motivator, uning vazifasi safarbarlik va faoliyatni rag'batlantirish;

- guruhni qabul qilingan qarorni amalga oshirish yo'llari va umumiy maqsadga erishish jarayonida tartibga solish o'zaro ta'sirini ta'minlash funksiyasini bajaradigan rahbar-tashkilotchi;

- rahbar-dispatcher, guruh a'zolari o'rtasida funktsiyalarni taqsimlash va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish.

Vaziyat omillari nuqtai nazaridan biz quyidagilarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin:

➤ tashkilot yoki guruh uchun inqirozli vaziyatlarda paydo bo'ladigan va ekstremal vaziyatlarda ishlashga qodir bo'lgan rahbarlar. Bular Makiavelli tasnifiga ko'ra sher yetakchilari;

➤ barqarorlik sharoitida, kundan-kunga muntazam ishlarni bajarish kerak bo'lganda eng muvaffaqiyatli bo'lgan rahbarlar. Bular Makiavelli tasnifiga ko'ra tulki etakchilari.

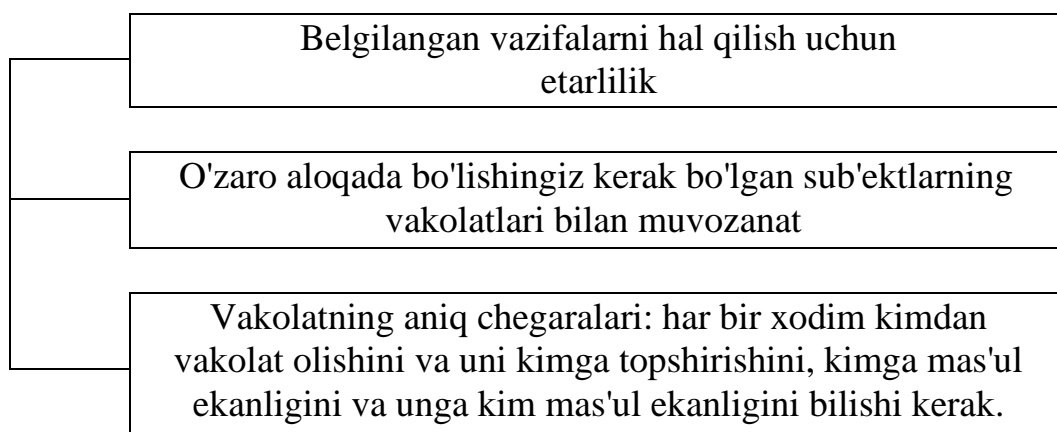
7.5. Vakolat va majburiyatlarni topshirish

Vakolat va mas'uliyatni topshirish tashkilot rahbarining eng muhim faoliyatidan biridir.

Delegatsiya - bu vazifani menejerning faoliyat doirasidan bo'ysunuvchiga o'tkazishni anglatadi. Uni bajarish uchun ish topshirig'i bilan bir qatorda vazifani bajarish uchun vakolat va mas'uliyat ham berilishi kerak (13-rasm).

Vakolat - bu tashkilot resurslaridan foydalanish va uning ba'zi xodimlarining sa'y-harakatlarini biron bir vazifani bajarishga yo'naltirish bo'yicha cheklangan huquq. Bu huquq vazifani bajarish uchun qaror qabul qilish bilan bog'liq. Vakolat uni egallagan shaxsga emas, balki lavozimga beriladi. Ular har doim cheklangan. Vakolat chegaralari tartiblar, qoidalar, lavozim tavsiflari bilan belgilanadi yoki bo'ysunuvchiga og'zaki ravishda beriladi. Ushbu chegaralardan oshib ketgan shaxslar o'z vakolatlaridan oshadi.

Vakolatlarni samarali taqsimlash shartlarini quyidagicha ko'rsatish mumkin (13-rasm).



13 – rasm. Vakolatlarni samarali taqsimlash shartlari ²⁶

Vakolatlarni kengaytirish xodimlarni tashkiliy rivojlanish muammolarini hal qilishda kasbiy ko'nikma va bilimlarni rivojlantirishni rag'batlantirish jarayonining bir qismidir.

Hokimiyatni o'tkazish uchun ikkita tushuncha mavjud:

1. Klassik - vakolatlar tashkilotning yuqori bo'g'inlaridan quyi bo'g'inlarga o'tkaziladi;

2. Ma'muriy maktab vakili Chester Barnardning fikricha, bo'ysunuvchi rahbarning talablarini rad etishga haqli. Shunga asoslanib, u hokimiyatni qabul qilish kontseptsiyasini shakllantirdi. U vakolatni tashkilotning ishtirokchisi o'z harakatlarini boshqaradigan va tashkilot maqsadlari doirasida nima qilishi kerak yoki qilmasligini belgilaydigan ma'lumot (buyruq) deb ta'riflagan.

Shunday qilib, Barnardning so'zlariga ko'ra, agar bo'ysunuvchi menejerdan vakolatni qabul qilmasa, u holda vakolatlar o'tkazilmaydi. Ushbu olimning vakolatlar kontseptsiyasi boshqaruvchilarning o'z vakolatlarini amalga oshirish qobiliyatini ko'pincha kamaytiradigan hokimiyat mavjudligini tan oladi.

Mas'uliyat - bu topshiriqlarni bajarish va ularning qoniqarli bajarilishi uchun javobgarlik. Xodim topshiriqning natijalari uchun unga vakolat bergan shaxsga javobgardir. Shuni ta'kidlash kerakki, muayyan vazifani hal qilish uchun faqat funktsional javobgarlik yuklanadi va etakchilik uchun boshqaruv mas'uliyatini topshirish mumkin emas u menejerda qoladi.

Delegatsiya har doim o'z-o'zidan tushirish va tashkilotdagi haqiqatan ham muhim vazifalarni bajarish uchun vaqt orttirishni anglatadi (A toifasi) Delegatsiyaning asosiy qoidalari:

- munosib xodimlarni tanlash;
- mas'uliyatni taqsimlash;
- ish vazifasini to'liq hajmda topshirish. Bu uning bajarilishi uchun mas'uliyatni oshiradi, tashabbus ko'rsatish uchun qo'shimcha rag'batlarni yaratadi va natijalarni nazorat qilishni osonlashtiradi;
- kuch va mas'uliyat muvozanatini ta'minlash;

²⁶ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

- belgilangan vazifalarning bajarilishini muvofiqlashtirish;
- qo'l ostidagilarni rag'batlantirish, ko'rsatmalar berish va maslahat berish.

Ular o'z vazifalarini va kutilgan natijalarni tushunishlari va yuzaga keladigan savollarga o'z vaqtida javob olishlari uchun zarur ma'lumotlarga ega bo'lishlari kerak;

- ish jarayoni va uning natijalarini nazorat qilish;
- teskari yoki ketma-ket topshirish urinishlarini bostirish;
- baholash va mukofotlash.

Bo'ysunuvchilar uchun delegatsiya o'ziga xos majburiyatlarni ham o'z ichiga oladi:

- vakolat berilgan faoliyatni mustaqil amalga oshirishi va o'z mas'uliyati ostida qarorlar qabul qilishi;
- menejerni o'z vaqtida va batafsil xabardor qilish, unga barcha noodatiy holatlar haqida xabar berish;
- o'z faoliyatingizni hamkasblar bilan muvofiqlashtirish va ma'lumot almashish haqida g'amxo'rlik qilish;
- talablarni qondirish uchun malakangizni oshiring.

Birinchi navbatda delegatsiyaga quyidagilar kiradi: muntazam ish, ixtisoslashtirilgan faoliyat, shaxsiy masalalar va tayyorgarlik ishlari.

Maqsadlarni belgilash, strategiyani ishlab chiqish, bo'ysunuvchilarning ish faoliyatini nazorat qilish, xodimlarni boshqarish va rag'batlantirish, alohida ahamiyatga ega bo'lgan vazifalar, yuqori xavfli vazifalar, g'ayrioddiy, istisno holatlar, tushuntirish va ikkilamchi tekshirish uchun vaqt qoldirmaydigan favqulodda masalalar kabi boshqaruv funktsiyalari mumkin emas. vakil qilinsin.

Rahbarlar vakolatlarni topshirishni istamasligi va bo'ysunuvchilar qo'shimcha javobgarlikdan qochishlari mumkin bo'lgan sabablar mavjud. Birinchisiga quyidagilar kiradi:

1. Menejning ishini o'z xodimlariga qaraganda yaxshiroq va tezroq bajarishiga va shu orqali vaqtni tejashiga ishonchi.
2. Rahbarlik qobiliyatining yo'qligi, muammolardan xabardor bo'lmaslik, xodimlarga nimalarni topshirish mumkinligi va berilishi kerakligi va buni qanday qilish kerakligini bilmaslik.
3. Qo'l ostidagilarga ishonchsizlik va tavakkal qilishni istamaslik.
4. Qo'l ostidagilar menejerdan yaxshiroq ish qilishidan qo'rqish (qo'l ostidagilardan raqobat).
5. Vakil qilingan vazifalarni tushuntirish va ularning bajarilishini nazorat qilish uchun vaqt qoldirmaydigan ortiqcha ish yuki (tashrif buyuruvchilar, telefonlar, uchrashuvlar va boshqalar).

Bo'ysunuvchilar quyidagi sabablarga ko'ra delegatsiyadan qochishadi:

1. Mas'uliyatdan qo'rqishda namoyon bo'ladigan bilim va ko'nikmalarning etishmasligi, o'ziga ishonchsizlik.
2. Xatolar uchun tanqiddan qo'rqish.

3. Muammoni hal qilish uchun zarur vakolatlarning yo'qligi (axborot, resurslar, kuchlar etishmasligi).

4. Bo'ysunuvchiga qo'shimcha mas'uliyatni o'z zimmasiga olish uchun hech qanday rag'bat taklif etilmaydi.

5. Og'ir ish yuki yoki bo'ysunuvchi shunday deb o'ylaydi.

Delegatsiya - bu tashkilotda boshqaruvni markazsizlashtirishning asosiy usuli. Markazsizlashtirish bir qator afzalliklarni olish imkonini beradi:

- qarorlar tegishli darajada, ya'ni muammolar yuzaga kelgan joyda qabul qilinadi;

- tashkilotning moslashuvchanligi va moslashuvchanligi oshadi;

- ierarxiyaning quyi darajadagi xodimlari uchun qo'shimcha motivatsiya yaratiladi;

- markazsizlashtirish qo'l ostidagilarning tashabbuskorligi, mustaqilligi va qobiliyatlarini rivojlantirishga yordam beradi;

- xodimlarning kasbiy bilimlari va tajribasi yaxshiroq foydalaniladi, ularning malakasi oshadi;

Menejer A guruhining muhim vazifalarini bajarish uchun o'zini o'zi tushiradi.

Vakolatlarning ikkita asosiy turi mavjud: chiziqli vakolatlar va xodimlar vakolatlari, shuningdek, xodimlar vakolatlari deb ataladi.

Chiziqli hokimiyat - bu to'g'ridan-to'g'ri boshliqdan bo'ysunuvchiga, keyin esa boshqa bo'ysunuvchilarga o'tkaziladigan hokimiyat. Aynan shu vakolatlar menejerga o'zining bevosita qo'l ostidagilarni o'z maqsadlariga erishish uchun yo'naltirish uchun qonuniylashtirilgan vakolatni beradi. Bunday vakolatga ega bo'lgan rahbar boshqa rahbarlarning roziligisiz, tashkilot, qonun va odatlar bilan belgilangan doirada qarorlar qabul qilish va muayyan masalalarda harakat qilish huquqiga ega.

Chiziqli vakolatlarni topshirish tashkilotda boshqaruv darajalari ierarxiyasini yaratadi. Ierarxiyani yaratish jarayoni skalyar jarayon deb ataladi. Hokimiyat skalyar jarayon orqali uzatilganligi sababli, bu ierarxiya skalar zanjir yoki buyruq zanjiri deb ataladi.

Xodimlarning vakolatlari - xodimlar apparatining vakolatlari. Uning mas'uliyatiga quyidagilar kiradi:

- liniya menejerlariga maslahat berish;

- ishga qabul qilish;

- jamoat bilan aloqa;

- tadqiqot va ekspert guruhlarini shakllantirish;

- moliyalashtirish va rejalashtirish va boshqalar.

Xodimlar apparatining quyidagi turlari ajratiladi:

- maslahat apparati - rahbariyat maxsus malaka talab qiladigan muammoga duch kelganda foydalaniladi, u tegishli mutaxassislarni vaqtincha yoki doimiy ravishda taklif qilishi va shu tariqa maslahat apparatini tashkil qilishi mumkin;

- xizmat ko'rsatish apparati - maslahat apparati qo'llaniladigan va uning funksiyalari ma'lum xizmatlarni bajarish uchun kengaytirilgan joyda mavjud, masalan, kadrlar bo'limi;

- shaxsiy apparat - boshqaruvchi kotib yoki yordamchini yollaganda shakllanadigan xizmat ko'rsatish apparati turi. Shaxsiy apparatning mas'uliyatiga menejer talab qiladigan ishlarni bajarish kiradi. Ushbu apparat a'zosi hech qanday vakolatlarga ega emas, u menejer nomidan ishlaydi. Shaxsiy apparat katta kuchga ega bo'lishi mumkin, chunki u rahbarga kirish huquqiga ega, ayniqsa rahbar maslahatlarni tinglasa yoki shaxsiy apparatga bog'liq bo'lsa. Ierarxiyaning boshqa darajalaridagi ishchilar boshqaruvchiga kirish uchun shaxsiy apparat a'zolari bilan xayrlashishlari mumkin.

Xodimlarning vakolatlari turlari:

Tavsiya qilish vakolatlari. Bu erda liniya rahbariyati maslahat apparati bilimi zarur bo'lganda maslahat so'raydi, deb taxmin qilinadi. Xodimning vakolati maslahatchi bo'lsa, u ko'pincha menejerlarni o'z xizmatlari va takliflarining qiymatiga ishonitirishga vaqt sarflashi kerak;

Tajburiy tasdiqlar. Agar chiziq rahbariyati bilan muloqot qilishda qiyinchiliklar mavjud bo'lsa, ba'zida kompaniya xodimlarning vakolatlarini u bilan har qanday qarorlarni majburiy tasdiqlashgacha kengaytiradi. Tasdiqlash zarur bo'lganda, chiziq rahbariyati tegishli vaziyatlarni shtab-kvartira bilan muhokama qilishi kerak;

Parallel kuchlar. Yuqori rahbariyat apparatning vakolat doirasini kengaytirib, unga tarmoq rahbariyatining qarorlarini bekor qilish huquqini berishi mumkin. Bir vaqtning o'zida vakolatlarning maqsadi - hokimiyatni muvozanatlash va qo'pol xatolarning oldini olish uchun nazorat tizimini o'rnatish;

Funksional kuchlar. Bunday vakolatlarga ega bo'lgan apparat o'z vakolati doirasidagi ba'zi harakatlarni taklif qilishi yoki taqiqlashi mumkin. Asosan, tashkilot prezidentining chiziqli vakolatlari apparat orqali amalga oshirilib, unga muayyan masalalarda harakat qilish huquqini beradi. Shunday qilib, funksional vakolat chiziq va xodimlar mas'uliyati o'rtasidagi farqni yo'q qiladi;

Apparat ichidagi chiziqli kuchlar. Boshqaruv apparati ko'p odamlardan iborat. Bunday vaziyatlarda u bir nechta boshqaruv darajasiga ega bo'limni ifodalaydi. Shunday qilib, xodimlar apparatining o'zi chiziqli tashkilotga va o'z ichida odatiy buyruq zanjiriga ega.

7.6. Etakchilik fenomenini zamonaviy baholash

Rahbarlik, ayniqsa, tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezda javob berishga harakat qilayotgan tashkilotlar uchun juda muhimdir. Tadqiqotchilar etakchilikning ba'zi usullari o'zgarishlarni boshqarishda samaraliroq ekanligini aniqladilar. Ular orasida xarizmatik va transformatsion etakchilik tashkilotlarga eng katta ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ular tranzaksion etakchilik bilan solishtirganda eng oson tushuniladi.

Transformatsion rahbarlari bo'ysunuvchilarga o'zlarining rollari va vazifalari talablarini tushuntiradilar, tuzilmalarni yaratishga kirishadilar, maqbul mukofotlar beradilar va xodimlarning ijtimoiy ehtiyojlarini hisobga olishga harakat qiladilar. Ular mehnatsevar, bag'rikeng, halol, mukammal boshqaruv qobiliyatiga ega, rejalar, jadvallar va byudjetlarga katta e'tibor beradi, o'z tashkilotiga sodiq, uning shakllarini hurmat qiladi va qadriyatlarini saqlaydi. Tranzaksiyaviy rahbarlar o'z xodimlarini samarali ishlashga majbur qilishdan faxrlanadilar. Ushbu turdagi etakchilik barcha tashkilotlar uchun juda muhim, ammo tashqi muhitning tez o'zgarishi bizni yangi yondashuvlarni izlashga majbur qiladi.

Xarizmatik lider faqat biznes rahbari foydalanadigan usullar bilan cheklanmaydi. Xarizmatik rahbar qo'l ostidagilarni ilhomlantirish va rag'batlantirish qobiliyatiga ega, ular qiyinchiliklarga va shaxsiy qurbonliklarga qaramay, odatdagi ish standartlaridan oshib ketishadi. Xodimlar o'z bo'limi yoki tashkiloti manfaatlari uchun o'z manfaatlarini chetga surib qo'yishadi.

Xarizmatik lider odatda quyidagi ta'sir ko'rsatadi:

- xodimlar intilayotgan kelajak haqida jozibali tasavvurni yaratish;
- barcha xodimlar tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan korporativ qadriyatlar tizimini shakllantirish;
- o'zaro ishonch munosabatlarini o'rnatish.

Transformatsion liderdan farqli o'laroq, xarizmatik liderni oldindan aytib bo'lmaydi. U o'zgarishlar uchun qulay muhit yaratadi, doimiy ravishda xodimlarning tasavvurini o'ziga tortadigan, ularni rag'batlantiradigan va ko'proq mehnat qilishga undaydigan yangi g'oyalarni taklif qiladi. Bunday rahbar o'z qo'l ostidagilarga emotsional ta'sir ko'rsatadi, chunki u o'z g'oyalari chuqur ishonadi va ularni o'sha g'oyalarni har bir kishi uchun haqiqiy, shaxsiy va mazmunli qilib ifodalay oladi.

Transformatsion liderlar xarizmatik liderlarga o'xshaydi, lekin ulardan o'zgarishlarni boshlash va innovatsiyalarni joriy etish qobiliyati bilan farqlanadi. Ular bunga xodimlarning ehtiyojlari va manfaatlarini aniqlash, eski muammolarni hal qilishning yangi usullarini topishga yordam berish va xodimlarni hozirgi holatga shubha qilishga undash orqali erishadilar. Ushbu turdagi rahbarlar xodimlarning va umuman tashkilotning ishiga sezilarli o'zgarishlar kiritadilar.

Bo'ysunuvchilarni boshqarishda transformatsion rahbarlar nafaqat aniq qoidalarga va moddiy rag'batlantirishga tayanadilar. Xodimlar bilan munosabatlarni o'rnatish orqali ular kelajakka qarashga, umumiy qadriyatlar va g'oyalarga e'tibor qaratadilar, turli tadbirlarga ma'no beradilar va o'zgarishlar jarayoniga bo'ysunuvchilarni jalb qiladilar.

Ayollar hech bo'lmaganda erkaklar kabi boshqaruv funktsiyalarini bajarishga qodir degan qarash tobora keng tarqalmoqda. So'nggi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, zamonaviy tashkilotlar ayniqsa ayollarning etakchilik uslublariga mos keladi. Ayol menejerlar xodimlarni rag'batlantirish, muloqot

o'rnatish va suhbatdoshlarini erkaklarnikiga qaraganda diqqat bilan tinglashda ancha yaxshi.

Etakchilikning gender jihatlarini sohasidagi tadqiqot yo'nalishlarini uchta sinfga bo'lish mumkin. Birinchisida gender omili asosiy hisoblanadi, ikkinchisida etakchilik fazilatlariga ustunlik beriladi, uchinchisida ikkala jihat teng deb hisoblanadi.

1. Gender oqimi kontsepsiyasini Barbara Gutek ilgari surgan, u jinsni dominant omil deb hisoblagan. Ushbu kontsepsiyaga ko'ra, izdoshlarning liderlar haqidagi tasavvurlari birinchi navbatda ularning jinsiga bog'liq.

2. Rahbarlarni gender tanlash nazariyasi (J.Boumen, S.Satton) odamlarning tashkilotlarda ham, shaxsiy hayotda ham turli jinsdagi rahbarlarga turlicha talablar qo'yishi haqidagi farazga asoslanadi. Ayollarga nisbatan bu talablar yuqoriroq: etakchilik mavqeini qo'lga kiritish uchun ayol erkakdan ko'ra ko'proq qobiliyatni namoyish qilishi kerak. Bu qiyin bo'lgani uchun, tan olingan etakchi ayollar kamroq.

3. Tokenizm kontsepsiyasi (R.Kanter) guruh dinamikasiga turli madaniy toifalar (jins va irq) vakillarining guruhidagi nisbati sezilarli darajada ta'sir qilishini ko'rsatadi. Belgilangan belgilarning har qandayiga ko'ra ko'pchilikni tashkil etuvchi guruh a'zolari dominantlar, ozchiliklar esa - "belgilar" (ramzlar).

Ikkinchisi, ularning kichik soni tufayli, ko'proq sezilarli bo'ladi, ularning xarakteristikalarini bo'rttiriladi va ular ko'proq stereotipik tarzda qabul qilinadi. Shunday qilib, erkaklar guruhidagi yoki erkaklar biznes olamidagi ayollar quyidagi ijtimoiy stereotiplardan biriga mos kelishi kerak:

a) "ona" - u tadbirkorlik faoliyati bilan emas, balki hissiy yordam ko'rsatishi kerak;

b) "vasvasalar" - "token" tashkilotda faqat yuqori rasmiy maqomga ega jinsiy ob'ekt sifatida ishlaydi;

c) "o'yinchoq, talisman" - omad keltiradigan ayol kabi etakchi emas;

d) "temir xonim" - bunday "belgilar" ayollarga xos bo'lmagan qattiqqo'llik bilan tavsiflanadi, ular qo'rqishadi va ulardan uzoqda saqlanadi.

Tokenizm kontsepsiyasida tasvirlangan mexanizmlar aslida ayolning tashkilotdagi boshqa hukmron shaxslar bilan teng pozitsiyani egallashiga to'sqinlik qiladi va uning samarali faoliyatini murakkablashtiradi.

Biroq, bu stereotiplar asta-sekin bartaraf etilmoqda va zamonaviy tashkilotlarda ayollar tobora yuqori boshqaruv lavozimlariga ko'tarilmoqda. Bu boshqaruv uslubi va korporativ madaniyatning o'zgarishiga olib keladi.

Rahbar ayollar ko'p erkak fazilatlariga ega: energiya, tashabbuskorlik, tajovuzkorlik, o'ziga ishonch, qat'iyat va boshqalar. Biroq, etakchilikda ular konsensusga tayanadi, tashkilot muammolarini hal qilishda xodimlarni jalb qiladi. Ular erkaklarga qaraganda ko'proq g'amxo'rlik, hamdardlik va e'tiborni namoyon etadilar. Bu xodimlarga ularning shaxsiy manfaatlari va kompaniya manfaatlari mos kelishini ko'rishga yordam beradi.

Ayollar hokimiyatni bo'lishish, ko'proq mustaqillik va o'zlarini ifoda etish imkoniyatini berishga tayyor, bu esa o'z qo'l ostidagilarning o'ziga bo'lgan hurmatini oshiradi.

Bu fazilatlarining barchasi zamonaviy tashkilotlarda samarali rahbarlik qilish uchun zarurdir.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar.

1. Etakchilikning kelib chiqishi va klassik tadqiqotlari nimalardan iborat?
2. Tashkilot rahbari bo'lish nimani anglatadi?
3. Nima uchun faqat rahbar va menejerning vakolatlarini birlashtirish tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatining kaliti bo'lishi mumkin?
4. Tashkiliy rahbarlikning kuch jihati nimadan iborat?
5. Etakchilikning boshqaruv jihatini kengaytiring.
6. Menejment va etakchilik o'rtasidagi farq nima?
7. Quvvat, ta'sir va etakchilik bir-biri bilan qanday bog'liq?
8. Nima uchun zamonaviy tashkilotlarda menejer va bo'ysunuvchi o'rtasidagi vakolatlar muvozanati zarur?
9. Yangi liderlik tushunchalari nimani taklif qiladi?
10. Rasmda keltirilgan boshqaruv uslublari o'rtasidagi farq nima?
11. Tashkilotning tashqi muhiti etakchilik uslubiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
12. D.Makgregorning X nazariyasi va Y nazariyasiga ko'ra menejerlar o'rtasidagi asosiy farqlar nimada?
13. Quyidagi o'zgaruvchilarga asoslangan etakchilikni o'rganishga yondashuvlarning cheklovlari qanday: etakchilik fazilatlarini, etakchilik xatti-harakati, vaziyat?
14. Sizningcha, rahbarning bir nechta, ayniqsa zaruriy fazilatlarini ayting. Ular barcha holatlar uchun zarur bo'ladimi?
15. Nima uchun etakchilik fazilatlarini nazariyasi etakchining talab qilinadigan xarakterli xususiyatlarining umumiy qabul qilingan to'plamini shakllantira olmadi?
16. Rahbarlik uslubi, qoniqish va ishlash o'rtasida qanday bog'liqlik bor?
17. Nima uchun bir xil rahbarlik uslubi tashkilotning barcha qismlariga mos kelmaydi? Misollar keltiring.
18. Kompaniyaning bosh direktori A.Isaykinning bayonotiga sharh "Volga-Dnepr": "Avtoritar uslub past darajadagi professionallikdan kelib chiqadi. Shu bilan birga, menejerlar va ijrochilarning aksariyati qoidalarga muvofiq ishlashni bilsa, avtoritar boshqaruv uslubi adekvat va to'liq bo'ladi. oqlangan." Avtoritar boshqaruv uslubining chegaralari qanday?
19. Tashkilotlar tekisroq tuzilmalarni loyihalashtirgani va xodimlarning faoliyati jamoalarda ishlashga asoslanganligi sababli zamonaviy tashkilotlarda etakchilik muhimroqmi yoki ahamiyatsizmi?

20. Ayrim olimlar ayollarning etakchilik uslubi erkaklarnikidan farq qiladi, deb hisoblashadi. Ushbu uslub zamonaviy tashkilotlar uchun samaraliroq ekanligiga qo'shilasizmi? Sabablarinigizni keltiring.

21. Yaqinda o'tkazilgan tadqiqotning xulosasini sharhlang: "Agar yaxshi menejer bo'lishni istasangiz, ayolni yollang."

22. Rahbarga bo'ysunuvchining tayyorlik darajasini aniqlash qanchalik qiyin?

23. G'arbiy va Rossiya tashkilotlarining ko'plab rahbarlari har yili millionlab dollar (rubl) ish haqi, bonuslar yoki aktsiyalar bo'yicha dividendlar ko'rinishida olishadi, bu esa ularni haddan tashqari boyitish va yollanma mehnatni ekspluatatsiya qilish haqida muhokamalarni boshlaydi. So'nggi bir necha o'n yilliklarda tashkilot rahbarlarining daromadlari ishchilarning o'rtacha ish haqiga nisbati keskin oshdi (20: 1 dan 100: 1 gacha). Rahbarlar va ishchilar o'rtasidagi tafovut kengayib borayotgan paytda korporativ resurslardan doimiy ravishda ko'payib borayotgan pullarni to'lash uchun foydalanish axloqiyimi? Nima deb o'ylaysiz?

24. Qanday vazifalar, qachon va kimga topshirilishi kerak?

25. Delegatsiyaning afzalliklari va muammolarini ayting.

26. Operatsiya paytida jarroh hamshiralarga juda ko'p muhim vazifalarni yuklaydi. Agar hamshira qon quyish uchun noto'g'ri qon guruhini tanlagan bo'lsa, bemor o'lgan taqdirda kim javobgar bo'ladi va nima uchun? Javob berish uchun rasmdan foydalaning.

27. Delegatsiya mohiyatining eng mos tavsifini tanlang: yangi lavozimlarni yaratish; menejer va unga bo'ysunuvchilar o'rtasida vazifalarni qayta taqsimlash; boshqaruvchi qo'l ostidagilar uchun qo'shimcha topshiriqlar bilan chiqadi; rahbar tomonidan qo'l ostidagilarning xatti-harakatlari uchun javobgarlikni rad etish.

28. Ular qanday vakolatlarga ega ekanligini aniqlang: yirik kompaniya direktori, rejalashtirish bo'limi boshlig'i, bosh buxgalter, huquqshunos, marketing bo'yicha mutaxassis, tarif shartnomasi shartlarini ishlab chiqish komissiyasi raisi, a'zosi. taftish komissiyasi.

29. "Mas'uliyatni o'z zimmasiga yuklaydigan boshqa hech kim yo'q." Ushbu bayonot nimani anglatadi va boshqaruvning turli darajadagi menejerlari uchun uning oqibatlari qanday?

30. Kuchli rahbarlar zaif menejerlar bo'lishi mumkinmi?

TAHLIL UCHUN VAZIYAT

Amerikalik sotsiolog E. Vogel AQSH va Yaponiyadagi avtomobil yig'ish liniyalari ishini o'rgangan. Shu bilan birga, u ikkita butunlay boshqa rasmni tasvirlaydi.

Amerika yig'ish do'koni armiya parad maydoniga o'xshaydi. Oldinda hunarmandlarning figuralari tikilgan, ular ishchilar biron bir joyda buzilmasligiga ishonch hosil qilish uchun tomosha qilishdan boshqa hech narsa qilmaydilar. Prorablar ishchilarga baqirishadi, ishchilar ularga urilishadi.

Yapon kompaniyasida hamma narsa butunlay boshqacha. U erda ham ko'rinadigan ustalar yo'q. Ishchilar o'z ishlari bilan band. Ularning noroziliklarini bildirishlariga hojat yo'q. Ko'rinishidan, ishchilar faqat o'z kompaniyasining obro'sini ko'tarish bilan shug'ullanadilar.

SAVOLLAR

1. Nima uchun o'xshash ishlab chiqarishlarda turli xil rasmlar mavjud?
2. Magistrlar qanday turdagi quvvatdan foydalanadilar?
3. Amerika va Yaponiya menejerlari qanday boshqaruv uslubiga ega: ishga yo'naltirilganmi yoki odamlarga yo'naltirilganmi?
4. Fidlarning etakchilik modelidan foydalanib, ushbu ikki holatni tavsiflang va ular uchun eng mos boshqaruv uslubini aniqlang.
5. Xersi va Blanchard modeliga ko'ra, bu vaziyatlar uchun qanday etakchilik uslubi eng yaxshi bo'lar edi? Ushbu uslublar to'rtinchi savolda tanlanganlarga mos keladimi?
6. Bu erda etakchi o'rinbosarlar va neytrallashtiruvchilar mavjudmi?

Reja

- 8.1. Tashkilotdagi muloqot jarayoni.
- 8.2. Shaxslararo muloqot va ularning to'siqlari.
- 8.3. Tashkiliy kommunikatsiyalar. Aloqa tarmoqlari.
- 8.4. Tashkilotlarda kommunikatsiyalarni boshqarish.

8.1. Tashkilotdagi muloqot jarayoni

Har qanday boshqaruv funksiyasini amalga oshirish boshqaruv faoliyatining barcha asosiy turlariga kiritilgan samarali axborot almashinuvini talab qiladi. Shu munosabat bilan, axborot almashinuvi yoki aloqa tashkilotning ichki muhitini birlashtiradigan va tashkilotning tashqi muhit bilan integratsiyalashuvini ta'minlaydigan bog'lovchi jarayonlarni anglatadi. Samarali aloqalar tashkilotning ishlash ko'rsatkichlarini va xodimlarning o'z ishidan qoniqish darajasini oshirishga yordam beradi va kompaniya ishiga tegishlilik hissini yaratadi.

Muloqot ikki yoki undan ortiq odamlar o'rtasida ma'lum bir xatti-harakatni rag'batlantirish yoki ta'sir qilish maqsadida ma'lumot almashish va tushunish jarayoni sifatida ta'riflanishi mumkin. Aloqa jarayonining maqsadi axborotni tushunishni ta'minlashdir. Biroq, axborot almashinuvining o'zi almashinuvda ishtirok etuvchi tomonlar o'rtasida bunday tushunish va samarali muloqotni kafolatlamaydi. Axborot almashinuvi faqat bir tomonda sodir bo'ladi

Ma'lumotni "taklif qiladi", ikkinchisi esa uni qabul qiladi. Shu sababli, samarali muloqot har bir tomondan ma'lum muloqot qobiliyatlari, qobiliyatlari va o'zaro tushunishni talab qiladi. Axborot almashish jarayoni va uning samaradorligi shartlarini yaxshiroq tushunish uchun aloqa jarayonining elementlari va bosqichlarini nomlaylik.

Axborot almashish jarayonida to'rtta element mavjud:

1. Yuboruvchi;
2. Xabar;
3. Kanal;
4. Qabul qiluvchi.

Axborot almashinuvining bosqichlari quyidagilardan iborat:

- g'oyaning tug'ilishi;
- xabarlar;

- kanalni kodlash va tanlash;
- efirga uzatish;
- dekodlash.

Axborot almashinuvining samaradorligi teskari aloqa orqali ortadi, bunda jo'natuvchi va qabul qiluvchi joy va rollarni o'zgartiradi va aloqa jarayoni axborot almashinuvining barcha bosqichlaridan o'tib, teskari tartibda amalga oshiriladi. Fikr-mulohaza - qabul qiluvchining jo'natuvchining xabariga munosabati va jo'natuvchining ushbu reaksiyani ko'rib chiqishi.

Teskari aloqa aloqani dinamik ikki tomonlama jarayonga aylantiradi. Buni jo'natuvchiga aloqa harakatining samaradorligi to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan xabarlar deb hisoblash mumkin.

Ijobiy mulohazalar xabarning istalgan natijasiga erishilganligi haqida xabar beradi. Salbiy teskari aloqa manbani xabarning istalgan natijasiga erishilmaganligini ko'rsatadi. Muloqot samaradorligini oshirish nuqtai nazaridan salbiy teskari aloqa ijobiy fikrga qaraganda ko'proq amaliy ahamiyatga ega.

Ideal holda, fikr-mulohaza ongli bo'lishi va shuning uchun oldindan rejalashtirilgan, vaziyatga mos keladigan optimal shaklga keltirilishi, sherikning uni idrok etish qobiliyati (o'z qulayligi emas), ma'lum bir signalga javoban kechiktirmasdan o'rnatilishi kerak. (ayniqsa, u so'rala) va xarakterli yaxshi niyat. Axborotni og'zaki uzatish jarayonida ongli ravishda qayta aloqa signallari aniqlashtirish, izohlash, umumlashtirish va his-tuyg'ularni ifodalashdan iborat. Bunday signallar juda zaif bo'lishi mumkinligi sababli, sheriklarning reaksiyalarini diqqat bilan kuzatib borish kerak.

Teskari aloqa aloqani dinamik ikki tomonlama jarayonga aylantiradi. Buni jo'natuvchiga aloqa harakatining samaradorligi to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan xabarlar deb hisoblash mumkin.

Ijobiy mulohazalar xabarning istalgan natijasiga erishilganligi haqida xabar beradi. Salbiy teskari aloqa manbani xabarning istalgan natijasiga erishilmaganligini ko'rsatadi. Muloqot samaradorligini oshirish nuqtai nazaridan salbiy teskari aloqa ijobiy fikrga qaraganda ko'proq amaliy ahamiyatga ega.

Ideal holda, fikr-mulohaza ongli bo'lishi va shuning uchun oldindan rejalashtirilgan, vaziyatga mos keladigan optimal shaklga keltirilishi, sherikning uni idrok etish qobiliyati (o'z qulayligi emas), ma'lum bir signalga javoban kechiktirmasdan o'rnatilishi kerak. (ayniqsa, u so'rala) va xarakterli yaxshi niyat. Axborotni og'zaki uzatish jarayonida ongli ravishda qayta aloqa signallari aniqlashtirish, izohlash, umumlashtirish va his-tuyg'ularni ifodalashdan iborat. Bunday signallar juda zaif bo'lishi mumkinligi sababli, sheriklarning reaksiyalarini diqqat bilan kuzatib borish kerak.

S.Blekning fikricha, "menejer har qanday murakkab masala bo'yicha o'z o'rinbosariga yetkazmoqchi bo'lgan ma'lumotlarning 60 foizinigina tushunishiga ishonishi mumkin. O'z navbatida, deputatning bo'ysunuvchisi ham 60% dan ko'p bo'lmagan narsani tushunadi. Va shunga o'xshash, etakchilik zanjirining oxirgi bo'g'inigacha. Agar menejment besh darajadan iborat bo'lsa, eng kichik menejer dastlabki buyurtmaning atigi 13 foizini tushunadi.

Yuqoridan pastga yuborilgan yozma hujjatlardan foydalanilganda, natija bundan ham yomonroq bo‘lishi mumkin”.

Tashkilot ichida tarqatiladigan ma'lumotlarga ko'p sonli shaxslar ta'sir ko'rsatadi. Amerikalik aloqa jarayonlari tadqiqotchisi F.Machlup tashkilotda uzatiladigan xabarga ta'sirning olti turini aniqlaydi va shunga mos ravishda bu ta'sir sub'ektlarini belgilaydi.

Tashuvchi eng kichik o'zgarishsiz olgan narsasini etkazib beradi.

Konverter - qabul qilingan xabarning shaklini mazmunini o'zgartirmasdan o'zgartiradi.

Tarjimon qabul qilingan xabarning shakli va mazmunini o'zgartiradi, lekin shu bilan birga, tasavvur kuchi bilan xabarni o'zining ta'sir qilish xususiyatiga ko'ra, asl xabardan kam bo'lmaydigan shaklda qayta yaratishi kerak. u buni sezganidek.

Tahlilchi, umumiy qabul qilingan uzatish usullarini to'ldirib, o'z fikrlari va taxminlaridan shunchalik ko'p foydalanadiki, u etkazayotgan xabar u qabul qilgan xabardan juda oz yoki butunlay farq qiladi.

Kashfiyotchi olingan ma'lumotlarga o'zining ijodiy dahosi va ijodiy tasavvurini shunchalik ko'p kiritadiki, natijada boshqalardan olingan xabar va ularga etkazilgan xabar o'rtasida faqat nisbatan zaif aloqa o'rnatilishi mumkin.⁷³

Kodlash va dekodlash shovqinning potentsial manbalari hisoblanadi. "Shovqin" - bu xatolar, xabardagi belgilarning tengsiz tushunilishi, idrok etishdagi farqlar, xabarning ma'nosini buzadigan mavjud stereotiplar.

8.2. Shaxslararo muloqot va ularning to'siqlari

Muloqotning shaxslararo va tashkiliy shakllari mavjud, ikkinchisi, pirovardida, shaxslararo munosabatlarga ham tushadi. Etkazish kanaliga ko'ra shaxslararo muloqot og'zaki va yozma bo'linadi.

Og'zaki muloqotlar munozaralar, suhbatlar, dialoglar, telefon qo'ng'iroqlari shaklida bo'ladi va bu erda ma'lumotni kodlash belgisi og'zaki so'z, nutq va og'zaki bo'lmagan ma'lumotlar (imo-ishora, mimika, yuz ifodasi, tabassum, intonatsiya va boshqa og'zaki bo'lmagan) hisoblanadi. ma'lumot). Ushbu aloqa shakli ikkita asosiy afzalliklarga ega:

1) foydalanish oson va maxsus o'qitish yoki aloqa uskunalarini talab qilmaydi;

2) jo'natuvchi va oluvchi o'rtasida berilgan savol, rozilik bildirish, imo-ishora, ovoz va boshqa og'zaki bo'lmagan ma'lumotlar orqali tezkor qayta aloqa va axborot almashinuvini ta'minlaydi.

Ushbu ma'lumot har qanday sinchkovlik bilan tanlangan so'zlarga qaraganda fikr va his-tuyg'ularni yanada samaraliroq etkazadi.

Og'zaki muloqotning kamchiliklari quyidagilardan iborat:

1) ma'lumotni saqlashning mumkin emasligi, chunki bunday xabarlar hujjatlar, yozuvlar, eslatmalarni qoldirmaydi;

2) og'zaki muloqotda ma'lum to'siqlarning paydo bo'lishi, bu noaniqliklarga, xatolarga va tushunmovchiliklarga olib keladi.

To'siqlar - bu aloqa to'siqlari, to'siqlar, xatolar, aloqa jarayonining istalgan bosqichida xabarning ma'nosini buzadigan har qanday aralashuv.

Bunday to'siqlarga turli xil in'ikoslar, his-tuyg'ular, stereotiplar, tinglay olmaslik, semantik va og'zaki bo'lmagan to'siqlar, jismoniy va vaqt to'siqlari kiradi.

Idrok - bu shaxsga voqelik va vaziyatdagi yo'nalishni tushunishni ta'minlaydigan axborotni qabul qilish va o'zgartirish jarayoni. Idrok odamlarning umidlariga ta'sir qiladi. Odamlar haqiqatda sodir bo'layotgan narsaga emas, balki sodir bo'layotgan narsaga munosabat bildiradilar.

Idrokga quyidagilar ta'sir qilishi mumkin: ta'lim darajasi, yoshi, to'plangan tajribasi, qadriyatlari, madaniy farqlari, mafkura, taxminlar, ma'lumotni tanlab idrok etish, jo'natuvchining holati, jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlim, qabul qiluvchining jo'natuvchiga bo'lgan ishonchi; boshqalar ishonch muhitida, axborot oqimi va odamlar o'rtasidagi almashishda axborotning aniqligi. Va aksincha, bizning tajribamiz, qadriyatlarimiz va munosabatlarimizga zid bo'lgan ma'lumotlar ko'pincha butunlay rad etiladi, yoki qisman idrok qilinadi yoki tajriba va g'oyalarga muvofiq ravishda buziladi. Faol tinglash, shuningdek, etkazilayotgan ma'lumotlarga reaksiyaga erishish usuli sifatida ushbu to'siqni engib o'tishga yordam beradi (qiziqish ko'rsatish, savollar berish, aytilganlarni qisqacha aytib berish va aloqa tsiklini yakunlash uchun jo'natuvchiga fikr bildirishning boshqa shakllari).

Stereotiplar odamlar va vaziyatlar haqidagi kuchli fikrlar bo'lib, ularni assotsiatsiya bo'yicha hukm qilish imkonini beradi. Axborot jo'natuvchi ham, uni qabul qiluvchi ham stereotiplarga qaramlikdan aziyat chekishi mumkin, shuning uchun aloqani amalga oshirayotganda sheriklar muammoning mohiyatini haqiqatan ham tushunishlariga ishonch hosil qilishlari kerak va o'zlarini an'anaviy "qanday qilib" degan savol bilan cheklamasliklari kerak. tushundingizmi?", odatda har qanday holatda ham ijobiy javob beriladi.

Eshita olmaslik xabarni qabul qilish bosqichida jiddiy to'siqdir. Xabarni tushunish uchun uni eshitish kerak. Tinglash qobiliyati deganda xabarlarini qabul qilish, ulardagi faktlar va hissiyotlarni aniq ta'kidlash va ularning ma'nolarini to'g'ri talqin qilish qobiliyati tushuniladi. Shundagina qabul qiluvchi asl jo'natuvchiga adekvat javob berish, ya'ni fikr-mulohaza yaratish va muloqot doirasini yopish imkoniyatiga ega bo'ladi. Tinglash insondan diqqat, kuch va tajribani talab qiladi.

Semantik to'siqlar bir xil so'z va gaplarning turli ma'nolari bilan bog'liq. Bu, ayniqsa, rezyumelar, texnik va yuqori professional atamalar uchun amal qiladi. Shuning uchun menejer so'z bilan ifodalagan ma'noni tushunishga erishishi kerak. Masalan, so'z "tashkilot" korxonasi, muassasa va ularni loyihalash jarayonini anglatadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, ishchilar va menejerlar rag'batlantirish, hamkorlik, ishonch, foyda, xarajatlar-foйда, byudjet va boshqalar kabi so'zlarga turli xil ma'nolar beradi. Shuning uchun menejer tushuntirishlardan foydalanishi, ishlatilgan atamalarni shifrlashi va iloji bo'lsa, noaniq so'zlarni chiqarib tashlashi kerak. so'zlar va iboralar va kontekstni hisobga olish, bu so'z ishlatiladigan muhitni ifodalaydi.

Kontekst odamning tashqi ijtimoiy muhitdan, masalan, do'stlari va hamkasblaridan oladigan ishoralar yordamida so'zlarning ma'nosini aniqlashtirishga imkon beradi. Ijtimoiy signallar aloqa ishtirokchilarining reaksiyalariga ta'sir qiluvchi ijobiy va salbiy ma'lumotlarni o'tkazishi mumkin. Ijtimoiy belgilarga ish unvoni, kiyim-kechak yoki ma'lum bir mintaqa yoki etnik guruhdagi so'zlarning an'anaviy ma'nosi kiradi. Bunday signallarning ta'siriga moyilligimiz manbaning ishonchlilik darajasiga, muammo bilan tanishish darajasiga, signalning tabiatiga va individual farqlarga (masalan, madaniy an'analarga) qarab o'zgaradi. Ijtimoiy signallarni oldindan bilish muhimdir, chunki nomaqbul kontekstda ma'lum so'zlarni qo'llash semantik smogni hosil qiladi, bu esa, xuddi real narsa kabi, bizning his-tuyg'ularimizni bezovta qiladi va bizning hislarimizning to'g'riligiga salbiy ta'sir qiladi. Samarali muloqotchilar so'zlarga emas, balki fikrlashga yo'naltirilgan.

Og'zaki bo'lmagan to'siqlar muloqotda so'zlardan tashqari har qanday belgilarning noto'g'ri ishlatilishidan kelib chiqadi. Bunday belgilar: imo-ishoralar, yuz ifodalari, ko'z harakatlari, teginishlar, postlar, intonatsiya, muloqotda masofaga yaqinlik va boshqalar. Ko'pincha, og'zaki bo'lmagan uzatish og'zaki uzatish bilan bir vaqtda sodir bo'ladi va so'zlarning ma'nosini kuchaytirishi yoki o'zgartirishi mumkin. Ko'p hollarda nima deyishimizdan ko'ra qanday gapirishimiz muhimroqdir. Shuning uchun noto'g'ri og'zaki bo'lmagan belgilar ko'pincha og'zaki belgilarni butunlay bostiradi.

Demak, xulosa: siz og'zaki bo'lmagan belgilar etkazilayotgan xabarning ma'nosiga mos kelishini ta'minlashingiz kerak. Aks holda, ma'lumotni to'g'ri tushunishga to'sqinlik qiladigan shovqin paydo bo'ladi.

Jismoniy to'siqlar - aloqaning moddiy muhitida paydo bo'ladigan aloqa to'siqlari: xabarni etkazish ovozini vaqtincha bo'g'ib qo'yadigan chalg'ituvchi shovqin; muloqot paytida odamlar orasidagi masofa; radio uzatish paytida shovqin.

Vaqt to'siqlari - bu to'liq muloqot qilish uchun vaqt yo'qligi sababli yuzaga keladigan aloqa to'siqlari.

Shaxslararo muloqotning ikkinchi shakli - hisobot, hisobot, xat, memorandum, taqdimot, buyruq va boshqalar ko'rinishidagi yozma muloqot bo'lib, bu erda axborotni kodlash ramzi yozma so'zdir. Yozma muloqotning afzalliklari:

- 1) xabarlarni shakllantirishda ko'proq aniqlik va puxtalik;
- 2) axborotni saqlash qobiliyati.

Kamchiliklari shundaki, ular:

- 1) xabarlarni to'plash, o'ylash va shakllantirish uchun ko'proq vaqt talab etiladi;

- 2) teskari aloqa va axborot almashinuvini o'rnatishga xalaqit berish.

Shaxslararo muloqot shaklini tanlashda siz qoidaga amal qilishingiz mumkin: og'zaki muloqot shaxsiy, yangi, odatiy bo'lmagan, noaniq, hissiy va qisqa xabarlar (shaxsiy uchrashuvlar, suhbatlar, telefon suhbatlari) uchun afzalroqdir va yozma muloqot odatda shaxsiy, oddiy, muntazam va uzoq xabarlar (rasmiiy xat, eslatma, elektron pochta) uchun samaraliroq.

Ushbu shakllarning har birining afzalliklarini oshirish uchun ularni birlashtirish mumkin. Masalan, qisqa telefon qo'ng'irog'i sizga uchrashuv vaqti haqida xabar berish va darhol javob olish imkonini beradi, vaqt va kun tartibi haqidagi eslatma esa qabul qiluvchining uchrashuv haqida eslab qolishini, unga tayyorgarlik ko'rishini va paydo bo'lishini ta'minlaydi. Yangi aloqa vositalari: mobil telefonlar, fakslar, kompyuter tarmoqlari muloqotning og'zaki va yozma shakllari o'rtasidagi farqni yo'qotib, ularning har birini yanada samaraliroq qilmoqda.

8.3. Tashkiliy kommunikatsiyalar. Aloqa tarmoqlari

Tashkiliy aloqa shakllari:

- 1) tashqi muhit bilan aloqa;
- 2) tashkilot ichidagi vertikal kommunikatsiyalar;
- 3) tashkilot ichidagi gorizontal kommunikatsiyalar;
- 4) norasmiy aloqalar;
- 5) aloqa tarmoqlari.

Ushbu shakllarning har biri muloqotning og'zaki yoki yozma shakllaridan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Ushbu shakllarning har biri muloqotning og'zaki yoki yozma shakllaridan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Vertikal aloqalar menejerlar va bo'ysunuvchilar o'rtasida pasayuvchi yoki ko'tariladigan rasmiy chiziqlar bo'ylab amalga oshiriladi va axborot almashinuvi jarayonida tashkilotning bir necha darajalarini jalb qilishi mumkin. Pastga yo'naltirilgan aloqalar maqsadlar va strategiyalar, joriy vazifalar, yangi tartib va qoidalar, lavozim tavsiflari va tashkilotdagi bo'lajak o'zgarishlar, ish natijalari bo'yicha fikr-mulohazalar va boshqalar haqida xabarlarni uzatadi. boshqa nazorat ma'lumotlari, shikoyatlar va so'rovlar va boshqalar (10-jadvalga qarang).

Gorizontal aloqalar - bu turli bo'limlar, tashkilotdagi bir darajadagi bo'linmalar va ushbu bo'linmalar ichidagi ishdagi hamkasblar o'rtasida xabar almashish. Ushbu aloqalarning maqsadi o'zaro bog'liq bo'limlarning ishini muvofiqlashtirish va hamkorlik qilish, bo'limlar ichidagi muammolarni hal qilish va bir-biri bilan maslahatlashishdir. Turli bo'limlarning ishini muvofiqlashtirish uchun ba'zan maxsus guruhlar, qo'mitalar, komissiyalar tuziladi, maslahatchilar tayinlanadi, gorizontal aloqalar katta rol o'ynaydigan matritsa tuzilmalari yaratiladi.

Norasmiy aloqalar tashkilotdagi rasmiy kanallar yoki ierarxiya bilan bog'liq emas. Ular o'z-o'zidan paydo bo'ladi, menejment belgilaganidek emas, ular tashkilotning barcha xodimlari bilan uchrashganda va bog'langanda odamlar o'rtasida tasodifiy ma'lumot almashinuvidir. Norasmiy kanallarning ikki turi mavjud: mish-mishlar ("uzum") va "xalq oldiga chiqish."

Mish-mishlar odatda tashkilot ichida (ichki mish-mishlar) yoki tashkilotning tashqi muhitida (tashqi mish-mishlar) tarqaladigan tasdiqlanmagan ma'lumotlardir. Mish-mishlar xodimlarga axborot bo'shlig'ini

to'ldirish va boshqaruv qarorlarini aniqlashtirish imkonini beradi. Ular tashkilotda o'zgarishlar bo'lganda, hayajon, tashvish yoki iqtisodiy vaziyat yomonlashganda faollashadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, uzumning samaradorligi bir necha kishiga bog'liq. Oddiy mish-mishlar zanjirida bir kishi yangiliklarni ko'plab boshqalarga yetkazadi. Klaster zanjirida axborot bir necha kishi tomonidan uzatiladi. "O'tkazish havolalari" soni qanchalik kichik bo'lsa, ma'lumot shunchalik aniq bo'ladi. Mish-mishlar kamida 75% aniq. Shu sababli, mish-mishlar kanallari orqali menejer yaqinlashib kelayotgan xodimlarni qisqartirish, ko'chirish va tayinlash, yangi ish haqi stavkalari va tashkilotda bo'lajak o'zgarishlar haqida ma'lumot tarqatishi mumkin. Mish-mishlarni to'rt toifaga bo'lish mumkin.

10-jadval

Vertikal kommunikatsiyalar tavsifi²⁷

Kommunikatsiya turi	Maqsadlar	Uzatiladigan axborot turi
<i>Pastga</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ishni bajarish uchun qo'l ostidagilarga aniq vazifalar qo'yning; 2. Tashkilot faoliyati haqidagi yangiliklarni zudlik bilan yetkazish; 3. Ishni bajarish bo'yicha ko'rsatmalar berish; 4. Qo'l ostidagilarga ish natijalari bo'yicha fikr-mulohazalarni bildirish; 5. Ishni bajarish uchun zarur bo'lgan barcha ma'lumotlarni taqdim eting 6. Qo'l ostidagilarga ijtimoiy yordam ko'rsatish. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tashkilot siyosatidagi o'zgarishlar haqida; 2. Tashkilot byudjeti, uping o'zgarishi, ijrosi haqida; 3. Yuqori organlarning direktivalari; 4. Yangi tizimlar va protseduralar haqida; 5. Topshiriqlarni bajarish uchun ko'rsatmalar, ma'lumotlar; 6. Kadrlar harakati va qayta tashkil etish haqida.
<i>O'sish</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ishning borishi va yakuniy natijalar haqida ishonchli ma'lumot olish; 2. Qabul qilingan topshiriqlar yuzasidan rahbarga fikr bildirish; 3. Qiziqarli masalalar bo'yicha qo'l ostidagilarning fikrlarini o'rganish; 4. Tashkilot faoliyatini takomillashtirish haqida tasavvurga ega bo'lish. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ishning bajarilishi bo'yicha hisobotlar, ish jarayonida yuzaga kelgan muammolar; 2. Qiziqarli masalalar bo'yicha maslahat so'rovlari; 3. Qo'l ostidagilardan shikoyatlar; 4. Bo'ysunuvchilarning takliflari.

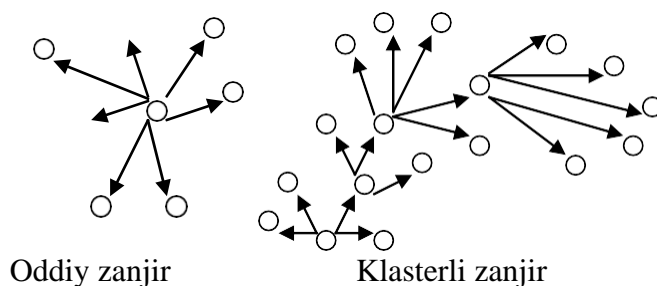
²⁷ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

Orzular va intilishlar. Ular mish-mishlarni boshlaganlarning istaklari va umidlarini aks ettiradi. Bu eng ijobiy mish-mishlar, chunki ular boshqalarning ijodkorligini rag'batlantiradi. Ishlab chiqarish muammolari ko'pincha xodimlarning o'zgarish istagini bildirishi natijasida hal qilinadi. Bunday yaxshilanishlar ba'zan tashkilotning ayrim qismlarining samaradorligini oshiradi. Mish-mishlarning ohangi ijobiy bo'lsa-da, ular baribir ishchilar orasida xavotirdan dalolat beradi.

Qo'rqinchli mish-mishlar. Ular xodimlarning qo'rquvi va tashvishlari tufayli paydo bo'lib, jamoada tashvish tug'diradi, masalan, byudjetni qisqartirish davrida. Bunday hollarda xodimlar o'zlarining qo'rquvlarini hamkasblari bilan bo'lishadi. Bu mish-mishlar ba'zan zararli (masalan, xodimlarni qisqartirish ehtimoli haqidagi mish-mish) va rahbariyat tomonidan rasmiy rad etishni talab qiladi.

"Takalar ichida haydalgan." Mish-mishlarning eng tajovuzkor turi. Ular guruhlariga bo'linadi va sodiqlikni buzadi. Bunday mish-mishlar tajovuzkorlik va hatto nafrat bilan bog'liq. Bu bo'linishga olib keladigan salbiy mish-mishlar. Odatda kompaniya yoki shaxsni kamsituvchi va boshqalarning obro'siga putur etkazishi mumkin. Bunday mish-mishlarga misollar: X kompaniyasidan kimdir Y kompaniyasining logotipi shaytonning belgisi ekanligini aytdi; bir xodim hamkasblariga xodimlardan biriga OITS tashxisi qo'yilganini yoki "Ofisning yangi boshqaruvchisi Luizni boshqa kuni yangi hisobchi bilan ko'rishgan. Ular birga mashinada ketishdi

"Motel Six"; "Meri yuqori lavozimga ko'tarildi, chunki u xo'jayinning bekasi."



14 – rasm. Muloqatning uzum shakli²⁸

Yakuniy mish-mish. Bu qandaydir harakatni oldindan ko'ra bilish haqidagi mish-mish. Xodimlar voqealar sodir bo'lishini uzoq vaqt kutganlarida paydo bo'ladi. Ehtimol, buning uchun faqat bir qadam qoldi, bu vaziyatning noaniqligini oshiradi.

"Xalq oldiga chiqish" - bu muloqot shakli bo'lib, unda hatto yuqori martabali menejer ham o'zining bevosita qo'l ostidagi xodimlarining faqat yozma hisobotlari bilan kifoyalanmaydi, balki kompaniya faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlarni oddiy xodimlar bilan suhbatdan olishni afzal ko'radi. Bu jamoada qulay iqlim yaratadi va yuqoriga va pastga aloqalarni mustahkamlashga yordam beradi. Menejer xodimlarga o'z g'oyalari va qadriyatlarini etkazish va

²⁸ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

xodimlarni tashvishga soladigan muammolar, g'oyalar va shikoyatlar haqida eshitish imkoniyatiga ega.

Uzumzorda ishtirok etishga undaydigan omillar:

- tashvish va noaniqlik;
- do'stlar va hamkasblarni tadbirlarga jalb qilish;
- axborot samaradorligi;
- boshqa odamlar bilan aloqa o'rnatish imkoniyati;
- ishning tabiati suhbatga xalaqit bermaydi;
- boshqa xodimlarni qiziqtiradigan ma'lumotlar manbai bo'lgan ishlarda ishtirok etish;
- aloqaning shaxsi.

Aloqa tarmog'i - axborot oqimlaridan foydalangan holda ma'lum bir tarzda aloqa jarayonida ishtirok etuvchi odamlarning ulanishi. Guruh a'zolari tarmoq orqali muloqot qilishadi. Guruh faoliyati aloqa tarmoqlari qanday qurilganiga qarab ko'proq yoki kamroq samarali bo'lishi mumkin. Asosiy tarmoqlar - "yulduz" ("g'ildirak"), "spur" va "aylana" ("barcha kanal") (15-rasm). Ularning har biri o'zining afzalliklari va kamchiliklariga ega. Muayyan aloqa tarmog'ini tanlash guruh oldida turgan vazifalarga, kerakli natijalarga, vaqtga, ishchilarning motivatsiyasi va malakasiga va boshqa omillarga bog'liq.

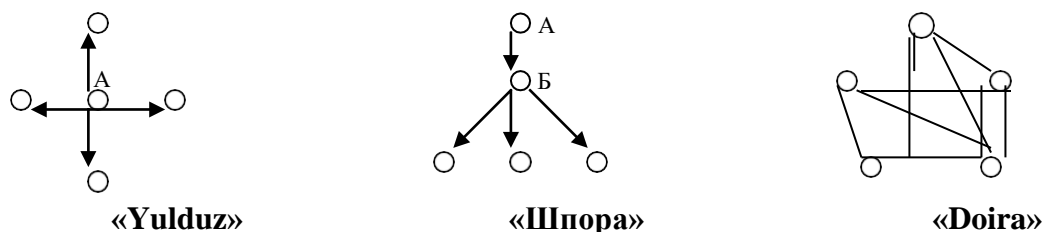
"Yulduz". Bunday tarmoqda rahbar o'z qo'l ostidagilar faoliyatini nazorat qiladi. Kanallar soni har xil bo'lishi mumkin, lekin har doim ular birlashadigan markaz mavjud. "Yulduz" ning afzalliklari quyidagilardan iborat:

tarmoqning ishlashi uchun mas'ul bo'lgan tan olingan rahbar mavjud. Bu erda yuqori va bo'ysunuvchi o'rtasidagi aloqalar kuchli;

"yulduz" boshqa tarmoqlarga qaraganda barqarorroq, barcha rasmiy ma'lumotlar markazdan keladi va markazga boradi;

vazifalarni tezda bajarishni boshlash imkonini beradi, chunki markazdan ma'lumot va ko'rsatmalar bir vaqtning o'zida barcha guruh a'zolariga yuborilishi mumkin;

vazifalarni bajarishda ko'proq tartib va aniqlik mavjud, chunki markaz butun tarmoqni boshqaradi. Ammo markazda qobiliyatsiz odam bo'lsa, "yulduz" samarasiz bo'ladi. Shuning uchun, "yulduz" da asosiy ahamiyatga ega - bu rahbarni tanlash.



15 – rasm. Birlamchi kommunikatsion tarmoqlar ²⁹

²⁹ N.Q.Yo'ldoshev, R.M. Abdullayeva Tashkiliy xulq. O'quv qo'llanma. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021 – 332 b.

"Yulduz" ning asosiy kamchiligi uning qattiqligi va qo'l ostidagilarning tashabbus ko'rsatishga qodir emasligi hisoblanadi. Boshqa hech bir tarmoqda bo'ysunish tizimi bunchalik aniq ifodalangan emas va bu erda ish bir tekis borishi uchun unga qat'iy rioya qilish kerak. Shuning uchun bunday tarmoqning sifati markazda belgilanadi. Bu menejerning ish darajasidan yuqori bo'lishi mumkin emas.

"Yulduz" markazlashtirilgan tarmoq bo'lib, oddiy, muntazam vazifalarni hal qilish uchun eng samarali hisoblanadi.

"Doira" ni "yulduz" ga to'liq teskari deb atash mumkin. Guruh a'zolari bir-biri bilan erkin muloqot qiladilar, ma'lumotlarni teng ravishda qayta ishlaydilar va qarorlar qabul qiladilar. Tarmoq faoliyatini nazorat qiluvchi rasmiy rahbarning to'liq yo'qligi. Bu unda hech qanday kuch yoki maqsadli ta'sir yo'q degani emas.

"Doira" ning afzalliklari quyidagilardan iborat:

- guruhda yanada qulay axloqiy-psixologik muhit yaratadi va uning ishtirokchilarining yuqori motivatsiyasi va faolligini ta'minlaydi;
- etakchilarni rivojlantiradi, chunki har bir insonning qobiliyati ko'rinadi va u o'zining eng yaxshi tomonlarini ko'rsatishga qiziqadi;
- ma'lumotni "elakdan o'tkazish" ni cheklaydi; ijodiy faoliyatni qo'llab-quvvatlaydi;
- ko'proq nazorat nuqtalariga ega, chunki ma'lumotlar barcha tarmoq ishtirokchilaridan keladi.

"Doira" ning kamchiliklari:

- "guruhli fikrlash" hodisasi paydo bo'lishi mumkin;
- moslashuvchanlikdagi mumkin bo'lgan yutuqlar barqarorlik va tartibni tahdid qilishi mumkin;
- ma'lumotni to'liq elakdan o'tkazmaslik va ko'proq nazorat nuqtalarini kanallarning boshqaruv funksiyalarini kamaytirish orqali mumkin bo'lgan yutuqlarga erishish mumkin.

"Doira" murakkab ijodiy muammolarni hal qilishda eng samarali hisoblanadi.

"Spur" tashqi ko'rinishida "yulduz"ga o'xshaydi, u ham markazlashtirilgan, qattiq tarmoq, lekin farqlar bor: Spurs tuzilishi Yulduzlardagi kabi ikkita emas, uchta darajaga ega. Markazdagi odam hali ham rahbarlik lavozimini egallaydi, lekin o'z xo'jayini bor. B nuqtasi haqiqiy kuchning markazidir

"Spur". Bu kuch A manfaati uchun, B manfaati uchun yoki nurlarning uchida oddiy ishchilar manfaati uchun ishlatilishi mumkin. B o'z mavqeini A qanoatlantirar ekan, saqlab qoladi. Bunday tarmoqning asosiy muammosi B lavozimiga shaxsni tanlashdir.

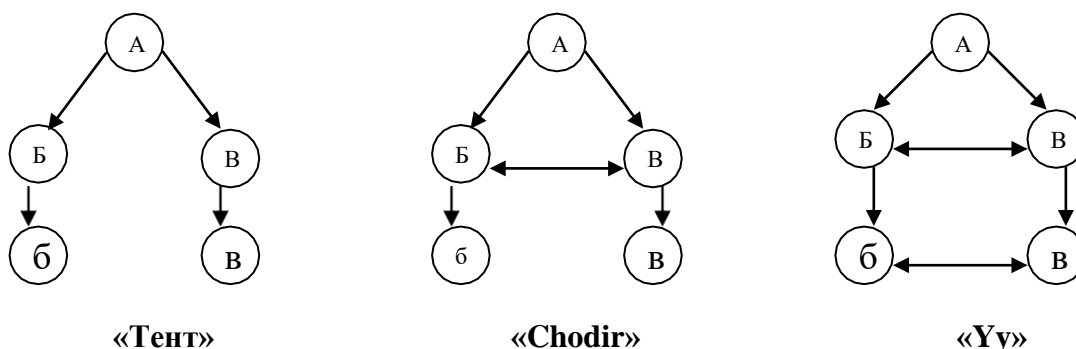
Ikkilamchi aloqa tarmoqlari: "chodir",

"chodir" va "uy" (16-rasm).

"Chodir" juda keng tarqalgan, kuchli va barqaror, kabi

"yulduz", aloqa tarmog'i. Xodimlar bilan norasmiy muloqotlarning minimal soniga ega.

B - C kanali rasmiy ravishda tashkil etilganda "chodir" "chodir" dan paydo bo'ladi (u A bilimi bilan norasmiy ravishda mavjud bo'lishi mumkin). Menejer A o'zining katta bo'ysunuvchilari o'z harakatlari va o'zaro manfaatli masalalarni unga topshirishdan oldin kelishib olishlari kerak degan qarorga kelganda "chodir" shakllanadi. Agar B va C ning huquq va majburiyatlari aniq belgilangan bo'lsa, bunday tarmoq juda samarali va samarali tuzilma bo'lishi mumkin.



16-rasm. Ikkilamchi kommunikatsion tarmoqlar³⁰

Yangi rasmiy kanal b - c "chodirda" paydo bo'lganda, u "uy" bo'lib chiqadi. Bu butunlay yopiq tizim bo'lib, har bir kishi odatdagi buyruqlar zanjiriga rioya qilmasdan, bir nechta kanallar orqali istalgan boshqa nuqta bilan bog'lanishi mumkin. Uchta aloqa doirasi mavjud: tarmoqning barcha a'zolarini birlashtiruvchi katta va ikkita kichik.

Tashkiliy nuqtai nazardan, "uy" axborot biridan ikkinchisiga uzatiladigan ko'plab rasmiy kanallar tufayli barcha axborot tarmoqlari ichida eng xavfli bo'lishi mumkin. Axborotning haddan tashqari yuklanishi mumkin. Qiyinchiliklar uzatiladigan axborot miqdori qanchalik ko'p bo'lsa va uni to'g'ridan-to'g'ri qayta ishlash qanchalik oson bo'lsa, shuncha yaxshi degan noto'g'ri fikrdan kelib chiqadi. Undan foyda ko'rishi mumkin bo'lgan odamlar o'rtasida erkin ma'lumot almashinuvi yaxshi, lekin to'g'ridan-to'g'ri almashinuv qisqa tutashuvlarda oqim yoki ma'lumot uni olishi kerak bo'lganlarga etib bormasa, bu yomon.

Yuqorida muhokama qilingan aloqaning barcha shakllari va turlarini bir nechta mezonlarga ko'ra tasniflash mumkin (10-jadval).

³⁰ N.Q.Yo'ldoshev, R.M. Abdullayeva Tashkiliy xulq. O'quv qo'llanma. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021 – 332 b.

8.4. Tashkilotda kommunikatsiyalarni boshqarish Tashkiliy kommunikatsiyalarni boshqarishni o'z ichiga oladi

Aloqa to'siqlari va ularni bartaraf etish usullarini bilish. Ikkinchisi tashkilotni shaxs darajasida ham, tashkilotning bo'linmalari va bo'limlari darajasida ham samarali aloqalarni ta'minlaydigan va qo'llab-quvvatlaydigan tarzda loyihalash bilan bog'liq. Bunday dizayn, shuningdek, individual ko'nikmalar, tajriba va odamlar bilan muloqot qilish qobiliyatini rivojlantirishni o'z ichiga oladi.

Rahbar yuqori kommunikativ madaniyatga ega bo'lishi kerak, bu muloqot uchun umume'tirof etilgan axloqiy talablarga asoslanadi, tan olish bilan uzviy bog'liqdir.

Har bir shaxsning o'ziga xosligi, qadriyatlari: xushmuomalalik, to'g'rilik, xushmuomalalik, kamtarlik, aniqlik, xushmuomalalik.

10-jadval

Tashkilotdagi kommunikatsiyalar tasnifi³¹

Tasniflash belgisi	Kommunikatsiya turlari
Sub'ekt va kommunikatsiya vositlari	Axborot texnologiyalarining texnik vositalaridan foydalangan holda kommunikatsiya
Muloqot shakli	Verbal Noverbal
Muloqot kanallari	Rasmiy Norasmiy
Tashkiliy xususiyat (kanallarning fazoviy joylashuvi)	Vetikal Gorizontal Dioganal
Muloqot yo'naltirilganligi	Pastga O'sish

Xushmuomalalik - salomlashish va istaklarda, ovoz intonatsiyasida, yuz ifodalarida va imo-ishoralarda namoyon bo'ladigan boshqa odamlarga, ularning qadr-qimmatiga hurmat ifodasidir.

To'g'rilik - har qanday vaziyatda, ayniqsa ziddiyatli vaziyatlarda o'zini odob doirasida tutish qobiliyatidir. Munozaralarda to'g'ri xatti-harakatlar, ayniqsa, yangi konstruktiv g'oyalar paydo bo'lganda, fikr va e'tiqodlar sinovdan o'tkazilganda muhimdir.

Xushmuomalalik - bu, birinchi navbatda, mutanosiblik hissi, muloqotda chegaralarni his qilish, undan oshib ketish odamni xafa qilishi va uni noqulay ahvolga solishi mumkin.

Muloqotda kamtarlik - bu baholashda vazminlikni, boshqa odamlarning didi va mehrlarini hurmat qilishni anglatadi.

³¹ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

Xushmuomalalik - birinchi bo'lib mehribon bo'lish, boshqa odamni noqulaylik va qiyinchiliklardan qutqarish istagi.

Ishbilarmonlik munosabatlarining muvaffaqiyati uchun aniqlik ham muhimdir. Hayotning har qanday shaklida berilgan va'dalar va majburiyatlar aniq bajarilmasa, biznes yuritish qiyin.

Bundan tashqari, yuqori darajadagi kommunikativ madaniyatga ega bo'lgan rahbar quyidagilarni o'zlashtirishni o'rganishi kerak:

- empatiya - dunyoni boshqalarning ko'zi bilan ko'rish, ularni o'zlari tushungandek tushunish qobiliyati;

- yaxshi niyat - hurmat, hamdardlik, odamlarning harakatlarini ma'qullamasdan tushunish qobiliyati, boshqalarni qo'llab-quvvatlashga tayyorlik;

- haqiqiylik - boshqa odamlar bilan aloqada bo'lish qobiliyati;

- tashabbus - "oldinga borish" qobiliyati, aloqalarni o'rnatish, faol aralashuvni talab qiladigan vaziyatda biror narsani olishga tayyorlik va boshqalarning biror narsa qilishni boshlashini kutish emas;

- spontanlik - to'g'ridan-to'g'ri gapirish va harakat qilish qobiliyati;

- ochiqlik - o'z ichki dunyongizni boshqalarga ochishga tayyorlik va bu boshqalar bilan sog'lom va mustahkam munosabatlar o'rnatishga hissa qo'shishga qat'iy ishonch;

- qiziquvchanlik - o'z hayoti va xatti-harakatlariga kashfiyotchi munosabat, odamlardan sizni qanday qabul qilishlari haqidagi ma'lumotlarni qabul qilishga tayyorlik, lekin ayni paytda o'z-o'zini hurmat qilish muallifi bo'lish.

Xodim o'z shaxsiyatining quyidagi jihatlarini tushunsa, boshqalarni yaxshiroq tushuna boshlaydi:

- o'z ehtiyojlari va qiymat yo'nalishlari, shaxsiy ish usullari;

- ularning idrok etish qobiliyatlari, ya'ni. atrof-muhitni sub'ektiv buzilishlarsiz, muayyan muammolarga, shaxslarga, ijtimoiy guruhlariga nisbatan doimiy noto'g'ri qarashlarsiz idrok etish qobiliyati;

- tashqi muhitda yangi narsalarni idrok etishga tayyorlik;

- boshqa ijtimoiy guruhlar va boshqa madaniyatlarning me'yorlari va qadriyatlarini tushunish qobiliyatingiz;

- atrof-muhit omillarining ta'siri bilan bog'liq holda sizning his-tuyg'ularingiz va ruhiy holatlaringiz;

- tashqi muhitni shaxsiylashtirishning o'z usullari, ya'ni. tashqi muhitdagi biror narsani o'ziniki deb hisoblashning asoslari va sabablari, unga nisbatan o'zlashtirish tuyg'usi namoyon bo'ladi.

Kommunikativ madaniyat muloqot madaniyatini rivojlantirishni nazarda tutadi, buning uchun quyidagi ijtimoiy-psixologik ko'nikmalar shakllanishi kerak:

- muloqotga kirishish uchun psixologik jihatdan to'g'ri va vaziyatga bog'liq;

- muloqotni davom ettirish, sherikning faoliyatini rag'batlantirish;

- muloqotni yakunlash "nuqtasini" psixologik jihatdan aniq aniqlash;

- sheriklarning o'z harakatlariga munosabatini bashorat qilish;

- suhbatdoshning hissiy ohangiga psixologik jihatdan moslash;

- muloqotda tashabbusni qo'lga olish va qo'llab-quvvatlash;

- aloqada sherikning kerakli reaksiyasini qo'zg'atish;
- muloqotdagi psixologik to'siqlarni engib o'tish;
- ortiqcha kuchlanishni bartaraf etish;
- imo-ishoralar, pozalar va xatti-harakatlaringiz ritmini vaziyatga mos ravishda tanlang;
- belgilangan aloqa vazifasini bajarish uchun safarbar qilish.

Tashkiliy bo'linmalar darajasidagi asosiy aloqa to'siqlari quyidagilardan iborat: maqom va hokimiyatdagi farqlar; bo'limlarning turli maqsadlari va ehtiyojlari; aloqa tarmoqlari va ular uchun yaratilgan vazifalar o'rtasidagi nomuvofiqlik va rasmiy kanallarning yo'qligi.

Maqom va hokimiyatdagi farqlar ierarxiyagacha bo'lgan tashkilotning quyi bo'g'inlaridan keladigan ma'lumotlarning buzilishiga olib keladi. Buning sababi shundaki, tashkilotda ozgina vakolatga ega bo'lgan bo'ysunuvchilar muammolar va xatolar to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z rahbarlariga etkazishni istamasligi mumkin. Shuning uchun, ikkinchisi ish joyidagi ishlarning holati haqida noto'g'ri, bezatilgan fikrga ega.

Yuqori kuchga ega bo'lgan menejerlar past maqomga ega bo'lgan ishchilarning hamkorlik qilishga rag'batlanmasligini sezmasliklari yoki ularga e'tibor bermasliklari mumkin. Ushbu to'siqni "xalq oldiga chiqish", ishonch muhitini yaratish, ochiqlik, tashabbusni rag'batlantirish va ba'zan xatolar, tinglash qobiliyati, ochiq eshik siyosati va xodimlar uchrashuvlari orqali bartaraf etish mumkin.

Bo'linmalarning maqsadlari va ehtiyojlaridagi farqlar ular o'rtasida qarama-qarshiliklarning paydo bo'lishiga, tashkiliy resurslar uchun kurashga va birinchi navbatda, butun tashkilotning maqsadlariga emas, balki bo'linmalarning mahalliy maqsadlariga intilishga olib keladi. Tashkilot tuzilmasini takomillashtirish, turli bo'limlarning sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirish va birlashtirishga qaratilgan maxsus guruhlar, bo'limlar, kuratorlar va qo'shimcha aloqa kanallaridan foydalanish ushbu to'siqni engib o'tishga yordam beradi.

Aloqa tarmoqlari va vazifalar o'rtasidagi nomuvofiqlik. Axborot miqdori va uning almashinuvi hal qilinayotgan vazifalarning hajmi va mazmuniga mos kelishi kerak. Bu murakkab, ijodiy, innovatsion muammoni hal qilish uchun ishtirok etishni, muammoni muhokama qilishni va xodimlarning tashabbusini ko'rsatishni rag'batlantiradigan "doira" tipidagi markazlashtirilmagan aloqa tarmoqlaridan foydalanish kerakligini anglatadi.

Rasmiy kanallarning etishmasligi. Rasmiy kanallarning etishmasligi aloqa samaradorligini pasaytiradi. Tashkilot xodimlarni so'roq qilish, takliflarni yig'ish tizimi, axborot byulletenlari, ochiq eshiklar siyosati va boshqalar ko'rinishida yuqoriga, pastga va gorizontal aloqalarga ega bo'lishi kerak.

Xodimlar so'rovi - bu fikr-mulohaza tizimining versiyasi. Bunday so'rovlar menejerlar va ishchilardan yuzlab masalalar bo'yicha ma'lumot olish uchun o'tkazilishi mumkin:

- 1) o'z faoliyatining maqsadlari ularga aniq yetkazilganmi;
- 2) ular qanday potentsial yoki dolzarb muammolarga duch kelishi yoki duch kelishi mumkinligi;

3) ular o'z vazifalarini bajarishlari uchun zarur bo'lgan aniq va o'z vaqtida ma'lumot oladimi;

4) ularning rahbari takliflarga ochiqmi;

5) ularning ishlariga ta'sir qiladigan bo'lajak o'zgarishlar haqida xabardor qilinadimi?

Takliflarni yig'ish tizimlari yuqoriga ma'lumotlar oqimini osonlashtirish uchun mo'ljallangan. Barcha xodimlar tashkilot faoliyatining istalgan yo'nalishini takomillashtirish bo'yicha g'oyalarni ishlab chiqish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Bunday tizimlarning maqsadi pastdan yuqoriga yo'lda g'oyalarni filtrlash yoki e'tiborsiz qoldirish tendentsiyasini kamaytirishdir. Ko'pincha bunday tizim takliflar qutilari shaklida amalga oshiriladi, bu erda kompaniya xodimlari o'z takliflarini anonim tarzda yuborishlari mumkin. Afsuski, bu variant juda samarali emas, chunki ko'pincha takliflar ko'rib chiqilganligini tasdiqlash mexanizmi, shuningdek takliflari tashkilotga foyda keltiradigan xodimlarni rag'batlantirish mexanizmi mavjud emas.

Takliflarni yig'ish tizimi boshqa yo'l bilan yaratilishi mumkin. Tashkilot shaxsiy telefon tarmog'ini o'rnatishi mumkin, bu orqali xodimlar anonim ravishda qo'ng'iroq qilishlari va topshiriqlar va ko'tarilishlar haqida savollar berishlari mumkin. Ba'zan liniyada savollarga darhol javob beradigan menejerlar bor. Javoblar to'g'ridan-to'g'ri xodimlarga yuboriladi (agar savol anonim bo'lmasa) yoki kompaniya axborot byulletenida chop etiladi.

Tashkilotning axborotnomalari, nashrlari va videolari. Nisbatan yirik tashkilotlar, odatda, xodimlar uchun ma'lumotlarni o'z ichiga olgan oylik axborot byulletenlarini nashr etadilar. Bunday oylik axborot byulletenlari rahbariyat takliflarini ko'rib chiqadigan maqolalarni, xodimlarning sog'lig'iga oid mavzularni, yangi shartnomani, yaqin kelajakda iste'molchilarga taklif qilinishi rejalashtirilgan mahsulot yoki xizmatning yangi turini, "o'ying eng yaxshi xodimi" tanlovini va rahbariyatning javoblarini o'z ichiga olishi mumkin. oddiy xodimlarning savollariga.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar

1. Muloqot boshqaruvda qanday rol o'ynaydi? Nima uchun menejerlar muloqot san'atini egallashlari kerak?

2. Seminarda talabalar va o'qituvchi o'rtasida axborot almashinuvi misolida muloqot jarayonining elementlari va bosqichlarini tasvirlab bering (javob berishda 35-rasmdan foydalaning).

3. Tashkilotdagi aloqa turlarini ayting. O'z amaliyotingizdan misollar bilan tushuntiring.

4. Tashkiliyni o'rganish uchun qaysi aloqalar alohida ahamiyatga ega va nima uchun? Ular qanday omillarga bog'liq?

5. Noverbal signallarning og'zaki muloqotni amalga oshirishdagi o'rni qanday?

6. Shaxslararo muloqotdagi to'siqlarga misollar keltiring. Sinfda mavjud bo'lgan aloqa to'siqlarini ayting.

7. Ko'pincha biz etkazmoqchi bo'lgan xabar qarshilikka duch keladi. Agar uni rad etish ehtimoli mavjud bo'lsa, shaxslararo muloqotning qaysi turi va uslubi afzalroq bo'ladi?

8. Tashkilotdagi aloqalarni yaxshilash yo'llarini kashf qiling.

9. Rasmiy axborot tizimi norasmiydan nimasi bilan farq qiladi? Ularning maqsadlari nima?

10. Idrok va axborot almashinuvi o'rtasida bog'liqlik bormi?

11. Muloqot jarayonida teskari aloqa va axborot shovqinining ahamiyati nimada?

12. Menejerlar tashkilotda axborot almashish samaradorligini qanday usullar bilan oshirishlari mumkin?

13. Tashkilot o'z kommunikatsiyalarining samaradorligini qanday aniqlashi mumkin?

14. Shaxslararo muloqotning to'g'ri shaklini qanday tanlash mumkin?

15. Mish-mishlar orqali olingan axborotni menejerlar qanday va nima uchun nazorat qilishlari kerak?

16. Sizningcha, tashkilotda yuqoriga ko'tarilish uchun eng katta to'siq nima? Tushuntirish.

17. Har xil vazifalarga ega guruhlarda muloqot qilishning o'ziga xos xususiyatlari bormi? Masalan, strategik rejalashtirish guruhi va do'kon savdo jamoasi o'rtasida aloqalar farq qilishi mumkinmi?

18. Nima uchun ijrochilar bilan bevosita, bevosita muloqot samarali hisoblanadi? Javobingizni shakllantirishda kanalning boyligi (to'yinganligi) va og'zaki bo'lmagan aloqa kabi tushunchalardan foydalaning.

19. Menejer uchun qaysi muloqot qobiliyati muhimroq? - faol tinglash yoki fikrlaringiz va vazifalaringizni aniq shakllantirishmi?

20. Birlamchi aloqa tarmoqlarining asosiy turlarini ayting. Qaysi biri eng barqaror? Qaysi biri ijodiy ish uchun eng mos keladi?

21. Sizningcha, og'zaki bo'lmagan muloqot belgilarini tushunish qobiliyatini qanday rivojlantirish mumkin?

22. Muloqotda imkon qadar oz gapirish va imkon qadar ko'proq o'rganish asosiy vazifa degan fikrga qo'shilasizmi? Bu vazifa qanday mahoratni rivojlantirish bilan bog'liq?

Reja

- 9.1. Tashkilotning mazmuni, funksiyalari va xatti-harakatlar mexanizmi.
- 9.2. Hayotiy tsiklning turli bosqichlarida tashkilotning xatti-harakatlarining xususiyatlari.
- 9.3. Tashkilotning korporativ madaniyati va xulq-atvori.
- 9.4. Boshqaruv etikasi tushunchasi. Axloqiy qarorlar qabul qilishda mezonlarga asoslangan yondashuvlar.
- 9.5. Korporativ madaniyatning tashkilotning innovatsion faoliyatiga ta'siri.
- 9.6. Korporativ madaniyatni shakllantirish, saqlash va o'zgartirish.
- 9.7. Tashkilot obro'sini shakllantirish va boshqarish.
- 9.8. Tashkilotlarning ijtimoiy javobgarligi va uning huquqiy va iqtisodiy javobgarlik bilan aloqasi. Tashkilotning ijtimoiy mas'uliyat sohalari.
- 9.9. Atrof-muhitning ijtimoiy talablariga tashkiliy javoblar

9.1. Tashkilotning mazmuni, funksiyalari va xatti-harakatlar mexanizmi

Tashkilotning xulq-atvorini boshqarish tashqi va ichki manfaatdor tomonlarga (manfaat guruhlariga) nisbatan uning tashqi va ichki muhitdagi xatti-harakatlarini boshqarishdir. Tashkilotlarning doimiy o'zgarib turadigan faoliyat muhiti ulardan raqobatbardoshligini kuchaytirishni, tadbirkorlik va innovatsiyalarga e'tibor qaratishni, bozor signallariga tez va moslashuvchan javob berishni talab qiladi.

Tashkilotlarni tashqi muhitga moslashtirish, ularning ichki muhitini integratsiyalashuvining so'zsiz ahamiyati bilan, tashkilotlar rivojlanishining asosiy va hayotiy ehtiyojiga aylanadi.

Bozor noaniqligi sharoitida tashkilotning iqtisodiy xulq-atvori tashkilot va uning manfaatdor tomonlari o'rtasidagi munosabatlar va o'zaro munosabatlarni, tizimning ichki va tashqi izchilligini o'rnatish asosida faoliyatning foydali sohaslarini topish, qo'llab-quvvatlash va bozordagi mavqeni kengaytirishga qaratilgan moslashuvchan boshqaruv sifatida ishlaydi. iqtisodiy faoliyatning barcha ishtirokchilari manfaatlarini, uzoq muddatda omon qolish uchun "tashkilot-muhit" tizimida dinamik muvofiqlikni ta'minlash.

Ushbu xatti-harakatning mazmuni - bu tashkilot ichida ham, uning kirish va chiqishlarida ham manfaatdor tomonlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning moslashuvchan tizimi bo'lib, u zarur resurslarni qayta ishlab chiqarishni ta'minlaydi, o'z-o'zini rivojlantirish va o'zaro munosabatlarni amalga oshirishga qodir bo'lgan korxonalarining o'zini o'zi tashkil etadigan tarmog'ini

shakllantiradi. o'zgaruvchan muhitga moslashish jarayoni, uzoq muddatda omon qolish uchun tashkilotning barqaror pozitsiyasini saqlab qoladi va mustahkamlaydi. Tashkilot faoliyatining barqarorligi o'zgarishlarni boshqarish tizimi bilan ta'minlanishi kerak.

Maqsad tashkilot xulq-atvorida tizimni tashkil etuvchi omil sifatida, uning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan odamlar va muassasalarning turli guruhlari maqsad va manfaatlarini aks ettirish sifatida yuzaga keladi. Maqsad yo'nalishiga eng barqaror ta'sir mulkdorlar, menejerlar, xodimlar va iste'molchilar manfaatlarini tomonidan amalga oshiriladi. Biroq, umuman tashkilotning maqsadi ushbu manfaatlar guruhlarining hech biri bilan mos kelmaydi. Eng umumiy ma'noda, bozor sharoitida faoliyat yurituvchi tashkilotning maqsadi barqaror boshqaruv va uzoq muddatda omon qolishni ta'minlashdir, bu faqat doimiy o'zgarishlar va rivojlanish asosida mumkin. O'z navbatida, bu maqsad yanada o'ziga xos xususiyatlarga ega maqsadlar tizimi sifatida taqdim etilishi mumkin:

- tashkilot salohiyatining asosiy vakolatlarini yaratish, saqlash va o'zgartirish, ularning atrof-muhitga muvofiqligini ta'minlash;
- tashqi va ichki manfaatdor tomonlarning istaklari, takliflari yoki talablari shaklidagi ehtiyojlarni qondirish;
- tashkilotning tashqi va ichki manfaatdor tomonlar bilan ehtiyojlarini qondirish bo'yicha kutishlarini amalga oshirish.

Shu bilan birga, tashqi va ichki kutishlar o'rtasidagi o'xshashlik darajasi ko'p jihatdan tashkilotning raqobatbardoshligi, rivojlanishi, samaradorligi va uzoq muddatda omon qolishini belgilaydi.

Bozor noaniqligi sharoitida tashkilotning iqtisodiy xatti-harakatlari ikki shaklda namoyon bo'ladi: tashkilotni atrof-muhitga moslashtirish va uni o'zgartirish uchun atrof-muhitga ta'sir qilish. Bunday xatti-harakatlar nafaqat tashkilotning o'zgarishlar sodir bo'lganidan keyin javoblarini, balki tashqi muhitdagi o'zgarishlarni kutadigan va tashkilotning bozordagi uzoq muddatli pozitsiyasini yaxshilaydigan barcha strategik harakatlarni ham qamrab oladi. Shu munosabat bilan, tashkilotning rivojlanishi va o'sishini o'z ichiga olgan qisqa muddatli va uzoq muddatli moslashuvni farqlash kerak.

Moslashuv - bu korxonadagi o'zgarishlar, uning funktsiyalari, tuzilmasi, korxonada ichidagi va tashqi pudratchilar bilan o'zaro munosabatlari va atrof-muhitdagi o'zgarishlarga asoslangan tashqi muhitga moslashish jarayoni. Moslashuvning mohiyati shundan iboratki, korxonaning ichki jarayonlari, tashqi sharoitlarining o'zgaruvchanligiga qaramay, nafaqat qisqa muddatda omon qolish uchun, balki korxonaning rivojlanishi va uzoq muddatda omon qolish uchun zarur bo'lgan barqarorlikni saqlaydi. erishilgan barqaror uzoq muddatli rivojlanish nuqtai nazaridan optimalni olishni o'z ichiga oladi. Bu holda biz korxonada faoliyatining barqarorligini ham, "korxonada-muhit" tizimidagi muvozanatning barqarorligini ham nazarda tutamiz.

Bozor noaniqligi sharoitida, korxonalar o'zgaruvchan muhitda ishlashga majbur bo'lganda va o'zaro ta'sir qiluvchi korxonalar tarmog'idagi o'z o'rnini, maqsadlari va strategiyalarini mustaqil ravishda belgilashga majbur bo'lganda,

iqtisodiy xatti-harakatlarning yaxlitlik, e'tibor, o'zini o'zi tashkil etish, moslashuvchanlik va barqarorlik kabi xususiyatlariga aylanadi. eng muhim.

Butunlik deganda korxonaning ijtimoiy-texnik tizim sifatidagi ichki birligi, uning sifat aniqligi va nisbiy avtonomligi, atrof-muhitdan mustaqilligi tushuniladi.

O'z-o'zini tashkil etish - korxonada tuzilmasini o'zgartirish, maqsadlar va faoliyat mazmunini o'zgaruvchan sharoitlarda yanada oqilona ishlash uchun moslashtirish, bu korxonaning atrof-muhitga moslashishiga imkon beradi. Ushbu xususiyat korxonaning strategik rivojlanishining asosini tashkil qiladi va uning xatti-harakatlari strategiyasini mustaqil shakllantirish orqali amalga oshiriladi.

Moslashuvchanlik - bu korxonaning tashkiliy tuzilma, asosiy ishlab chiqarish fondlari, texnologiyalar va xodimlarni tubdan o'zgartirmasdan resurslarni bir faoliyat turidan ikkinchisiga qayta taqsimlash, yangi va turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish va foydali sotishni o'zlashtirish qobiliyatidir. mijozlarning ehtiyojlari va raqobatchilarning strategiyalarini o'zgartirish va shu bilan uzoq muddatda rivojlanish va omon qolish.

Korxonalarining iqtisodiy xatti-harakatlarining yaxlit (umumlashtiruvchi) xususiyati barqarorlikdir. Korxonaning iqtisodiy barqarorligi - bu o'zgaruvchan sharoitlarda ishlash jarayonida uning yaxlitligi va sifat ishonchliligini saqlab qolish qobiliyati. Bunday barqarorlik o'z salohiyati va tashqi muhit o'rtasidagi dinamik muvozanat holatida bo'lgan korxonaning "korxonada" tizimidagi muvozanatni buzgan o'zgargan sharoitlarda zarur funktsiyalarni bajarish va o'z maqsadlariga erishish qobiliyatini anglatadi.

- atrof-muhit", va korxonada potentsialini o'zgartirish yoki tashqi muhit bilan munosabatlar xarakterini o'zgartirish orqali tizimning barcha elementlari o'rtasidagi oldingi yoki yangi muvozanat holatini tiklaydi.

Korxonaning barqarorligiga turli omillar ta'sir ko'rsatadi: ishlab chiqarish hajmi, uni diversifikatsiya qilish, biznes va moliyaviy operatsiyalar samaradorligi, talab qilinadigan mahsulotlarning yuqori sifati, ichki va tashqi manfaatdor tomonlar guruhlarini bilan o'zaro munosabatlarning samarali shakllarining mavjudligi va boshqalar.

Barqarorlik o'z-o'zini tashkil etishning maqsadlarni to'g'irlash, korxonada funktsiyalari va tuzilishini, uning faoliyati mazmunini va ichki agentlar faoliyatini o'zgartirish, shuningdek resurslarni moslashuvchan boshqarish, mijozlarning o'zgarishlariga javob berish kabi elementlar bilan ta'minlanadi. talab va raqobatchilarning strategiyalari, yangi talablar bilan bog'liq holda faoliyatni tezda qayta qurish.

Tashqi muhitdagi noaniqlik sharoitida ishlab chiqarish funktsiyasi korxonaning iqtisodiy xatti-harakatlarining asosiy funktsiyasi bo'lishni to'xtatadi. Korxonaning tashqi muhitdagi o'zgarishlarga uzoq muddatli moslashishga tayyorligi muhimroq bo'ladi.

Muayyan bozor sharoitida, korxonada ta'sir etuvchi omillar kam bo'lsa va ular deyarli o'zgarmasa, korxonalar asosan kundalik ishlarga, joriy faoliyatda resurslardan samarali foydalanish bilan bog'liq ichki jarayonlarga e'tibor berib,

muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi mumkin. Ushbu faoliyatning asosiy funksiyalari:

- minimal xarajatlar bilan talab qilinadigan mahsulotlarni ishlab chiqarish;

- mahsulotlarni raqobatbardosh narxlarda sotish va ayirboshlash yo'li bilan barcha ishlab chiqarish va tarqatish xarajatlarini o'z vaqtida qoplash va foyda olish;

- qat'iy belgilangan muddatda samarali iste'mol qilishga tayyor bo'lgan yuqori sifatli resurslarni sotib olish.

Noaniq bozor sharoitida ushbu funksiyalarni amalga oshirish korxonaning o'z harakatlariga va uning ichki jarayonlarini amalga oshirishga emas, balki moddiy, moliyaviy va axborot oqimlari orqali amalga oshiriladigan boshqa xo'jalik yurituvchi sub'ektlar bilan o'zaro munosabatlariga bog'liq. Ushbu o'zaro ta'sir korxonalariga tashqi muhitga moslashishga imkon beradi, bu o'zgarishlar o'zaro ta'sirning yangi shakllarini izlashni talab qiladi. Tashkiliy xatti-harakatlarning yangi funksiyalari paydo bo'ladi.

Qisqa muddatli moslashish va maqsadlarni qisqa muddatda amalga oshirish quyidagi funksiyalar orqali amalga oshiriladi:

- axborot monitoringi orqali tashqi muhitdagi noaniqlik darajasini pasaytirish;

- barqarorlik va atrof-muhitni nazorat qilish zonasini yaratish asosida ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish;

- zarur resurslarning uzluksiz oqimini ta'minlash; texnik va ijtimoiy quyi tizimlarning muvozanatli o'zaro ta'siri uchun sharoit yaratish;

- xodimlar va ma'muriyat o'rtasidagi hamkorlikni ta'minlash; zaxira tizimini yaratish;

- korxonaga, uning asosiy agentlari va kontragentlari manfaatlarini muvozanatlash.

Sanab o'tilgan funksiyalarni amalga oshirish korxonaning raqobatbardoshligini shakllantiradi. Uzoq muddatli omon qolish ehtimolini baholaydigan qisqa muddatli moslashuv ko'rsatkichlari unumdorlik, samaradorlik, mahsulot sifati, foyda marjasi, yangi mahsulotlarni tezda ishlab chiqish qobiliyati, baxtsiz hodisalar ko'rsatkichlari, xodimlar almashinuvi, ishdan bo'shatish, xodimlarning ma'naviyati va qoniqishi, aksiyalar narxi, bozor ulushi, korxonaning obro'si, uzoq muddatli shartnomalar mavjudligi, hamkorlar bilan hamkorlik shartnomalari, to'liq, aniq va o'z vaqtida ma'lumot olish qobiliyati, hamkorlar bilan munosabatlarni nazorat qilish qobiliyati.

Korxonani uzoq muddatli moslashtirish va strategik maqsadlarni amalga oshirish quyidagi funksiyalar orqali amalga oshiriladi:

- korxonaning raqobatbardoshligini saqlash va oshirish;

- korxonaning moslashuvchan rivojlanishi va o'sishi;

- manfaatlarni muvozanatlash va birlashtirish, shuningdek, korxonaning iqtisodiy xatti-harakatlarining barcha ishtirokchilarining faoliyatini o'zaro nazorat qilish.

Shunday qilib, moslashish strategik xarakterdagi barcha harakatlarni qamrab oladi va uzoq muddatda korxonaning omon qolishiga yordam beradi.

Korxonaning iqtisodiy xulq-atvorining funktsional munosabatlarini bilish uning harakat mexanizmini bilishdir. Ushbu mexanizm iqtisodiy xatti-harakatlar funktsiyalarini amalga oshirish va korxonaga maqsadlariga erishish uchun korxonaning xo'jalik sub'ektlari va kontragentlarining o'zaro hamkorligini tashkil etish vositalari, usullari, shakllari va qoidalari majmui sifatida tushuniladi. Korxonaning iqtisodiy xulq-atvori mexanizmi - bu korxonaning atrof-muhitga moslashish mexanizmi, atrof-muhitga ta'sir qilish mexanizmi va korxonaga ichki muhitning integratsiyalashuv mexanizmining birligi va o'zaro ta'siri.

Mexanizmning elementlari quyidagilardan iborat: korxonaga xo'jalik faoliyati sub'ektlari - boshqaruv va xodimlar, shuningdek, tashqi kontragent-sheriklar; korxonaga, agentlar va kontragentlarning maqsad va manfaatlari; xo'jalik faoliyatini tashkil etish shakllari - moslashuvchan muvofiqlashtirilgan faoliyat, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning birgalikdagi o'zini o'zi tashkil etishi; usullar - korxonaga ichida ham, uning tashqi kontragentlari bilan ham hamkorlik qilish, barqaror ishlab chiqarish tarmoqlarini yaratish, iqtisodiy va ijtimoiy muvofiqlashtirish va qo'shma harakatlarni birlashtirish; vositalar - agentlar va kontragentlarning resurslarini birlashtirish, ular o'rtasidagi kuch va ishonch uyg'unligi; ob'ekt - xo'jalik yurituvchi sub'ektlar, tashqi muhit va uning parametrlari. Bunday mexanizm ichki agentlarni birlashtiradi, korxonani etkazib beruvchilar bilan bog'laydi va iste'molchilarni korxonaning moslashuvchanligi, o'zini o'zi tashkil etishi, barqarorligi va yo'naltirilganligini ta'minlaydigan yagona integratsiyalashgan iqtisodiy tuzilmaga aylantiradi.

Korxonaning iqtisodiy xulq-atvori mexanizmi strategiyada, uni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonlarida amalga oshiriladi va strategiyaning o'zi korxonaning atrof-muhitga moslashishi va ta'siri shakliga aylanadi. Strategiya - bu korxonaga-muhit tizimida o'zaro ta'sir va dinamik muvozanatni o'rnatish orqali korxonaning missiyasi va maqsadlariga erishishning kompleks rejasi. Strategiyaning mohiyati o'z-o'zini tashkil etishdan iborat bo'lib, u uzoq muddatli bozor mavqeini saqlab qolish va yaxshilash uchun korxonaga o'zgaruvchan ish sharoitlariga moslashish imkonini beradi.

Korxonaning xulq-atvor mexanizmi quyidagicha ishlaydi: rahbariyat va xodimlar korxonaning tashqi va ichki muhitini o'rganib, hamkorlikda sheriklik va hamkorlik asosida, shu jumladan tashqi pudratchilar bilan korxonaga strategiyasini ishlab chiqadilar, joriy vazifalarni bajaradilar. Ushbu strategiyani amalga oshirish uchun ishlab chiqarish va boshqaruv funktsiyalari, shuning uchun korxonaga o'z funktsiyalarini amalga oshirdi, bu esa ma'lum bir natijaga erishishga imkon beradi (na ishlab chiqarish hajmi, na foyda, na boshqa biron bir ko'rsatkich yoki faoliyat sohasi yakuniy natija bo'lib xizmat qila olmaydi. iqtisodiy faoliyat natijasi. Rivojlanish va omon qolish uchun quyidagilar muhim: bozordagi mavqe, innovatsion faoliyat, mahsuldorlik, inson resurslarini rivojlantirish, yuqori moliyaviy natijalar va asosiy yakuniy natija - mijozlar ehtiyojini qondirish), doimiy o'zgaruvchan muhitga moslashish, maqsadlaringizga erishish. va uzoq

muddatda omon qolishni ta'minlaydi. Korxonaning yakuniy holati nazorat qilinadi va baholanadi.

Bunday mexanizm noaniq muhitda ishlash va yashashga qodir bo'lgan o'z-o'zini tashkil etuvchi xo'jalik yurituvchi sub'ektlar tarmog'ini shakllantiradi va qo'llab-quvvatlaydi.

Korxonani atrof-muhitga moslashtirish mexanizmi quyidagi vositalar orqali amalga oshiriladi:

- korxonaning asosiy kontragentlari bilan sodir bo'lgan o'zgarishlar to'g'risida ma'lumot olish imkonini beruvchi axborot tizimini yaratishni o'z ichiga olgan korxonada tashqarisidagi faoliyat;

- kirish va chiqishdagi noaniqlikni kamaytirish va korxonaning atrof-muhitdagi manfaatlarini himoya qilish va amalga oshirish. Korxonadan tashqaridagi faoliyat xaridlar, marketing, strategik rejalashtirish, logistika kabi xizmatlar tomonidan amalga oshiriladi;

- tashqi muhitning rivojlanish tendentsiyalarini prognozlash va korxonalar faoliyatini strategik rejalashtirish, kelajakdagi voqealarni oldindan ko'rish asosida korxonani bozor kon'yunkturasidagi mumkin bo'lgan o'zgarishlarga va atrof-muhitning salbiy ta'siriga tayyorlaydi. Strategik rejalashtirish korxonaning maqsadlari va strategiyasini shakllantiradi, bu korxonada va uning atrof-muhit o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlaydi;

- qo'shilish, yangi korxonalarni sotib olish, boshqa korxonalar, shu jumladan sobiq raqobatchilar bilan strategik ittifoq tuzish. Ushbu vositadan foydalanish korxonani istiqbolli, barqaror, yaxlit ishlab chiqarish, etkazib berish va sotish, investitsiya va innovatsion tuzilmalarni yaratish uchun to'liq huquqli sheriklar bilan ta'minlaydi. Bu barqarorlik zonasini yaratish orqali ekologik noaniqlikni kamaytiradi; korxonani vaziyatni oldindan aytish qiyin bo'lgan o'zgarishlarga tayyorlaydi; sheriklarning opportunistik xatti-harakatlari imkoniyatlarini cheklaydi; tranzaksiya xarajatlarini kamaytiradi; muhitda korxonada uchun yangi joy topish imkonini beradi; uning moslashuvchanligi va moslashuvchanligini ta'minlaydi, tashqi muhitga ta'sir qilish uchun old shartlarni yaratadi va sinergik effektlarning shakllanishiga olib keladi. Sinergetik ta'sir sherik korxonalar tarmog'iga bo'ysunish, muvofiqlashtirish va integratsiyalashuvning kuchayishi natijasida yuzaga keladi;

- moslashuvchan tashkiliy tuzilmalar, ularning ahamiyati korxonani atrof-muhitga moslashtirish vositasi sifatida tuzilma korxonada ichida ham, u va uning kontragentlari o'rtasidagi axborot-kommunikatsiya aloqalarining tabiati va miqdorini belgilaydi. Moslashuvchan, moslashuvchan tuzilma korxonaga tashqi muhitda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga samarali javob berishga va o'zgarishlarni tezda amalga oshirish qobiliyati va korxonaning asosiy resursi sifatida inson salohiyatiga e'tibor qaratish kabi xususiyatlar tufayli ichki o'zgarishlarni amalga oshirishga imkon beradi. Moslashuvchan tashkiliy tuzilmalar korxonalarni yangi mahsulotlar, yangi bozorlar va yangi texnologiyalarni o'zlashtirishga yo'naltiradi. Ular korxonaning xo'jalik faoliyatining barcha ishtirokchilari, shuningdek, mahsulot iste'molchilari va resurslarni etkazib beruvchilar o'rtasida sheriklik va hamkorlikni ta'minlashga imkon beradi;

- korxonalar rahbariyati va uning xodimlari o'rtasidagi hamkorlik aloqalari, ular korxonalar ichidagi xo'jalik sub'ektlarining o'zaro hamkorligini, ichki muhitni integratsiyalashuvini va ichki yaxlitlikni saqlashni ta'minlaydi.

Korxonalar nafaqat mavjud iqtisodiy munosabatlarga bo'ysunadi, balki ularni o'zi ham shakllantiradi, o'zi faoliyat yuritayotgan muhitni shakllantiradi. Korxonaning atrof-muhitga ta'siri, agar u etarli miqdordagi resurslarni birlashtirgan va yuqori ijtimoiy-iqtisodiy salohiyatga ega bo'lsa, mumkin. Korxonalar tashqi muhitdagi o'zgarishlarga keyingi moslashish atrof-muhitni o'zgartirishdan ko'ra qimmatroq jarayon sifatida baholansa, atrof-muhitga ta'sir qilishni afzal ko'radi.

Korxonaning atrof-muhitga ta'sir qilish mexanizmini amalga oshirish vositalari quyidagilardir:

yangi ehtiyojlarni yuzaga keltiradigan, tovarlar sifati to'g'risidagi signallar orqali korxonaning ish muhitini o'zgartiradigan, raqobatdosh korxonalarining bozorga kirishiga to'siqlarni o'rnatadigan, iste'molchilar va etkazib beruvchilar bilan ishonchli munosabatlarni shakllantiradigan reklama;

obro'-e'tiborni shakllantirish, korxonalar va uning mahsuloti haqida ijobiy jamoatchilik fikrini shakllantirish maqsadida kompaniyaning kontragentlari bilan aloqa tizimini o'rnatadigan va qo'llab-quvvatlaydigan "jamoatchilik bilan aloqalar", bu korxonalar bilan o'zaro aloqada bo'lgan agentlar va kontragentlar tarmog'ida ishonchli sheriklikni mustahkamlaydi;

uzoq muddatli shartnomalar asosida etkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan doimiy va barqaror munosabatlar, qaysi sheriklarning o'zgaruvchan vaziyatlarga munosabatini cheklash, o'zaro majburiyatlar va ishonchni oshirish orqali tashqi muhitni o'zgartirish, buning asosida ular o'rtasidagi muvofiqlashtirish va integratsiya kuchayadi. Bularning barchasi tashqi muhitni tuzuvchi va uni nazorat qilish imkonini beruvchi o'zaro ta'sir qiluvchi korxonalarining barqaror tarmog'ini shakllantirishga yordam beradi;

parlamentda, hukumatda, shu jumladan mahalliy davlat hokimiyati organlarida va boshqa davlat tuzilmalarida korxonalar manfaatlarini lobbi qilish, buning natijasida korxonalar qonunchilik bazasi va tarmoq, mikro-iqtisodiy va makroiqtisodiy munosabatlarni shakllantirishda davlatning ishtirokchisi, ba'zan esa teng huquqli hamkoriga aylanadi. siyosatlar. Lobbichilik qilish imkoniyatini qo'lga kiritish uchun korxonalar vertikal yoki gorizontal tuzilmalar (bir turdagi mahsulot ishlab chiqaruvchilar uyushmalari va birlashmalari), moliyaviy-sanoat guruhlarini tashkil qiladilar, ular iqtisodiy kuchdan tashqari, siyosiy hokimiyatni, bosim va teng hamkorlikni ham qo'lga kiritadilar;

umumiy manfaatlarni himoya qilish uchun boshqa korxonalar bilan professional uyushmalar.

Assotsiatsiya - turli korxonalarining ixtiyoriy birlashmasi bo'lib, ularning manfaatlarini himoya qilish, qo'llab-quvvatlash, yordam berish, himoya qilish va qo'llab-quvvatlash maqsadida tashkil etilgan. Uyushmalar odatda notijorat maqsadlarga erishish uchun tuziladi. Ularni yaratish zarurati bozorning bir mahsulot ishlab chiqaruvchi firmalarning o'zaro ta'sirini o'z ichiga olganligi bilan bog'liq. Uyushmalarining faoliyati o'zaro hamkorlikni yo'lga qo'yish, uyushmaga

a'zo bo'lgan korxonalarni muvofiqlashtirish, axborot va marketing xizmatlarini ko'rsatish, boshqaruv xodimlarining kasbiy darajasini oshirish, qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va huquqni muhofaza qiluvchi organlarda huquq va manfaatlarini himoya qilish, jamoatchilikni xabardor qilish, shuningdek, birlashmalarning faoliyati to'g'risida ma'lumot berishga qaratilgan. jamoatchilik fikriga ta'sir qilish. Bu, birinchi navbatda, tashkiliy, uslubiy va maslahat yordami, huquqiy himoyadir.

9.2. Turli bosqichlarda tashkilot xulq-atvorining xususiyatlari hayot davrasi

Tashkilotning hayot aylanishi - bu tashkilot o'z rivojlanishining to'rt bosqichidan o'tadigan davr: yaratilish, o'sish, etuklik va tanazzul. Bu ma'lum bir chastota va ketma-ketlikda vaqt o'tishi bilan sodir bo'ladigan tashkilot holatidagi bashorat qilinadigan o'zgarishlar.

Hayotiy tsiklning har bir bosqichi o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Tashkilotni yaratish bosqichi. Tashkilot boshlang'ich bosqichida, maqsadlar hali etarlicha aniq emas, ijodiy jarayon erkin oqadi. Asosiy harakatlar mahsulot yaratish va bozor sharoitida omon qolishga qaratilgan. Tashkilot odatda kichik bo'lib, xodimlar o'rtasidagi munosabatlar norasmiydir. Rahbarning turi - innovator.

Ushbu bosqichda tashkilot oldida ikkita vazifa turibdi:

- zarur resurslardan foydalanish;
- raqobat mexanizmini o'zlashtirish.

Menejment quyidagilarga alohida e'tibor qaratishi kerak:

- raqobatbardosh bozorlarda ishlab chiqarilgan mahsulot va xizmatlarga iste'molchilar talabini o'rganish;
- raqobatchilarning faoliyati va niyatlari haqida ma'lumot to'plash va tahlil qilish, ularni tashkilotingizning imkoniyatlari va resurslari bilan taqqoslash;
- tashkilot salohiyatini oshirish zarurati va maqsadga muvofiqligini aniqlash va strategiyaga tegishli tuzatishlar kiritish;
- boshqaruv jarayonini ratsionalizatsiya qilish, shu jumladan kadrlarni joylashtirish, qarorlar qabul qilish mexanizmini va motivatsiya tizimini yaratish;
- qo'shimcha resurslarni jalb qilish choralarini ko'rish.

Tashkilotning o'sish bosqichi. Ushbu bosqichda innovatsion jarayonlar jadal rivojlanmoqda va tashkilotning missiyasi nihoyat shakllantiriladi. Aloqa va nazorat norasmiyligicha qolmoqda. Uning o'sishi bilan boshqaruv mehnatining bo'linishi va ixtisoslashuvi jarayonlari kuchayadi, bu esa yangi tarkibiy bo'linmalarning shakllanishiga va ierarxiya darajalarining oshishiga olib keladi.

Ushbu bosqichda tashkilot quyidagi vazifalarni hal qiladi: iqtisodiy o'sish uchun shart-sharoitlarni ta'minlash; yuqori sifatli tovarlar va xizmatlarga erishish.

Menejning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- xodimlarning motivatsiyasini oshirishga olib keladigan jamoaning ijtimoiy muammolarini hal qilish;

- joriy va kelajakdagi innovatsion faoliyat, mahsulot va xizmatlar sifatini oshirish va kapitalni investitsiya qilishning yangi yo'nalishlarini izlash o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash;
- boshqaruvda markazlashtirish va markazsizlashtirish o'rtasidagi munosabatlarni optimallashtirish, ilg'or boshqaruv tuzilmalarini loyihalash, innovatsion texnologiyalarni joriy etish.

Tashkilotning etuklik bosqichi. Tashkilotning tuzilishi ierarxik jihatdan murakkabroq va rasmiylashadi, yangi qoidalar va tartiblar joriy etiladi. Yuqori boshqaruvning roli kuchaymoqda. Qaror qabul qilish jarayoni tobora konservativ bo'lib bormoqda. Boshqaruv apparati byurokratik bo'lib qolishi ehtimoli katta. Buning oldini olish uchun boshqaruvni markazsizlashtirish va motivatsiya tizimini sozlash kerak.

Tashkilot oldida quyidagi vazifalar turibdi:

- umumiy strategik salohiyatni ta'minlash;
- bozorda barqaror pozitsiyani saqlab qolish va mustahkamlash.

Tashkilot rahbari quyidagilarni bajarishi shart:

- ishlab chiqarilayotgan tovarlarning eskirishi natijasida samaradorlikning pasayishiga yo'l qo'ymaslik uchun yangi mahsulotlarni yaratish va o'zlashtirish ishlarini oldindan tashkil etish;
- ko'proq moslashuvchanlikni ta'minlash uchun tashkiliy tuzilmani vaqti-vaqti bilan o'zgartirish;
- doimiy ravishda raqobatchilarning xatti-harakatlarini tahlil qilish va tashkilotning rivojlanish strategiyasiga o'zgartirishlar kiritish;
- ishlab chiqarishni texnik va texnologik qayta jihozlash imkoniyatlaridan foydalanish;
- tashkilotning intellektual salohiyatini, alohida xodimlar va jamoalarning samarali ishlashini saqlash va mustahkamlash uchun sharoit yaratish.

Tashkilotning pasayish bosqichi. Tashkilot o'z mahsulotlariga talabning pasayishiga duch kelmoqda. Rahbarlar bozorlarni ushlab turish va yangi imkoniyatlardan foydalanish yo'llarini izlamoqda. Qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish mexanizmi markazlashtirilgan. Tashkilot haddan tashqari byurokratik va konservativ bo'lib qoladi. Ushbu bosqichda yuqori boshqaruv tez-tez o'zgaradi, pasayishni ushlab turish va sekinlashtirish uchun yangi odamlar keladi.

Menejer quyidagi vazifalarni hal qiladi:

- tashkilot faoliyatini eng qisqa vaqt ichida eng katta daromadni va'da qiladigan yo'nalishga yo'naltirish;
- birlashtirish, boshqa tashkilotlar bilan qo'shilish, mahsulot turlarini toraytirish imkoniyatlarini o'rganish, agar bu mavjud salohiyatni minimal yo'qotishlar bilan saqlab qolish va undan samarali foydalanish imkonini beradi;
- tashkilotdagi o'zgarishlarni amalga oshirishni boshlash, yangi bozorlar va etkazib beruvchilar bilan munosabatlarni o'rnatish.

9.3. Korporativ madaniyat va tashkiliy xulq-atvor

Xodimlar va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning tabiati tashkilot madaniyati bilan belgilanadi. Bu xodimlarning birligi va hamjamiyatini, ularning tashkilotga sodiqligini, ishda ishtirok etishini va uning maqsadlariga erishishini, shuningdek, o'zgaruvchan biznes sharoitlarida tashkilotning barqarorligini ta'minlaydi. Shu munosabat bilan, tashkiliy xulq-atvorning yangi modellarida tizimni shakllantiruvchi omil rolini tashkilot madaniyati, qadriyatlar, an'analar, me'yorlar, xulq-atvor namunalari, tashkilotni tashqi muhitga moslashtirish qoidalari va boshqalar to'plami sifatida o'ynaydi. tashkilotning butun faoliyati davomida shakllangan ichki munosabatlarini shakllantirish. Kuchli, ongli ravishda shakllangan tashkiliy madaniyat tashkilot maqsadlariga eng samarali va ijtimoiy jihatdan maqbul tarzda erishishni ta'minlashi kerak.

Tashkilot madaniyati tashkilotning ichki muhitining elementidir. U har bir tashkilotning o'ziga xosligi va o'ziga xosligini belgilaydi. Kuchli madaniyatga ega kompaniyalar yuqori ko'rsatkichlarga erishadilar, chunki bunday madaniyat tashkilot xodimlariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Kuchli tashkiliy madaniyat quyidagi tarkibiy qismlar bilan belgilanadi:

- kuchli etakchilik;
- kompaniya xodimlari tomonidan tan olingan va baham ko'rilgan aniq qiymat tizimining mavjudligi;
- qadriyatlarning tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilganligi;
- xodimlarning tashkilot qadriyatlariga sodiqlik darajasi.

Tashkiliy (korporativ) madaniyat majmuidir asosiy taxminlar, qadriyatlar, an'analar, me'yorlar va tashkilot a'zolari tomonidan baham ko'rilgan xatti-harakatlarning namunalari va ularning maqsadlariga erishish yo'lidagi xatti-harakatlarini boshqaradi. U tashkilotning etakchi a'zolari tomonidan ongli ravishda shakllanishi yoki o'z-o'zidan paydo bo'lishi va rivojlanishi mumkin.

Tashkiliy madaniyatning xodimlarga ta'siri tashkilot madaniyati funksiyalari tomonidan belgilangan yo'nalishlarda namoyon bo'ladi. Tashkilot xodimlariga nisbatan madaniyat quyidagi funksiyalarni bajaradi:

adaptiv - yangi kelganlarning tashkilotga kirishini ta'minlaydi; tartibga soluvchi - xulq-atvor qoidalari va normalarining saqlanishini ta'minlaydi;

yo'naltirish - tashkilot a'zolarining harakatlarini to'g'ri yo'nalishga yo'naltiradi;

integratsiya - tashkilotning barcha a'zolarining harakatlarini birlashtiradi;

rag'batlantirish - xodimlarni tashkilot ishlarida faol ishtirok etishga undaydi.

Tashkiliy jarayonlarning taniqli nazariyotchisi E.Schein madaniyatning ikki asosiy funksiyasini ko'rib chiqadi, ularning amalga oshirilishi uning to'g'ri shakllanishiga yordam beradi:

1) moslashish funksiyasi, bu madaniyatda tegishli qadriyatlar va asosiy qoidalar tanlangan va mustahkamlangan - tashqi muhit ta'siriga dosh bera oladiganlar (missiya va strategiya, maqsadlar, vositalar, o'lchovlar). , moslashish);

2) integratsiya funksiyasi, bu tashkilot madaniyatida muammolarni hal qilish va ishni birgalikda bajarish uchun sharoit yaratadigan xodimlar o'rtasidagi o'zaro

munosabatlar majmuasi ishlab chiqilishi va qo'llab-quvvatlanishi (umumiy tilni shakllantirish, umumiy tilni shakllantirish). tashkilotning chegaralari va kiritish va chiqarib tashlash mezonlari, hokimiyat va maqomlarni taqsimlash, me'yorlar va yaqin munosabatlarni rivojlantirish, do'stlik va sevgi, mukofot va jazolarni belgilash, tushunarsiz - mafkura va dinni tushuntirish).

Dinamik tashqi muhitda "tashkilot-shaxs" o'zaro ta'sirining tabiatini o'zgartirgan xatti-harakatlarning yangi modellarini qo'llaydigan tashkilotlar samarali bo'lishi mumkin, ya'ni manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondiradi (17-rasmga qarang). Bunday modellarda har bir kishi uchun ishonch va g'amxo'rlikning tashkiliy madaniyati shakllanadi, unda xodimlarning xatolari o'rganish elementi sifatida qabul qilinadi va har bir kishi o'z salohiyatini rivojlantirish imkoniyatiga ega. Ongli ravishda shakllangan tashkiliy ishonch madaniyatining maqsadi xodimlarning rivojlanishi, fidoyiligi, ijodkorligi va tashkilotning faoliyati va rivojlanishining samaradorligini ta'minlaydigan samarali motivatsion mexanizmni yaratish orqali tashkilotning rivojlanish strategiyasini amalga oshirishdir. Muayyan madaniyatning mazmunini tavsiflovchi turli atributlarni aniqlashning ko'plab yondashuvlari mavjud. Shunday qilib, F. Xarris va R. Moran *10 ta mazmunli xususiyatni* taklif qiladi. Bular:

1. Xodimlarning o'zini va tashkilotdagi o'rnini bilishi (ba'zi tashkilotlarda ular xodimlarga tashkilot maqsadlariga erishish uchun bilim va ijodiy salohiyatga ega bo'lgan hamkasblar, mutaxassislar, mutaxassislar sifatida munosabatda bo'lishadi; boshqalarida ularni faqat ijrochilar sifatida ko'radilar, ulardan faqat buyurtmalarning aniq bajarilishi menejerdan talab qilinadi).

2. Muloqot tizimi va muloqot tili (og'zaki yoki yozma, vertikal yoki gorizontal aloqalardan foydalanish, muloqot uchun boshqaruvning mavjudligi yoki mavjud emasligi, jargon, so'zlarni ishlatish imkoniyati).

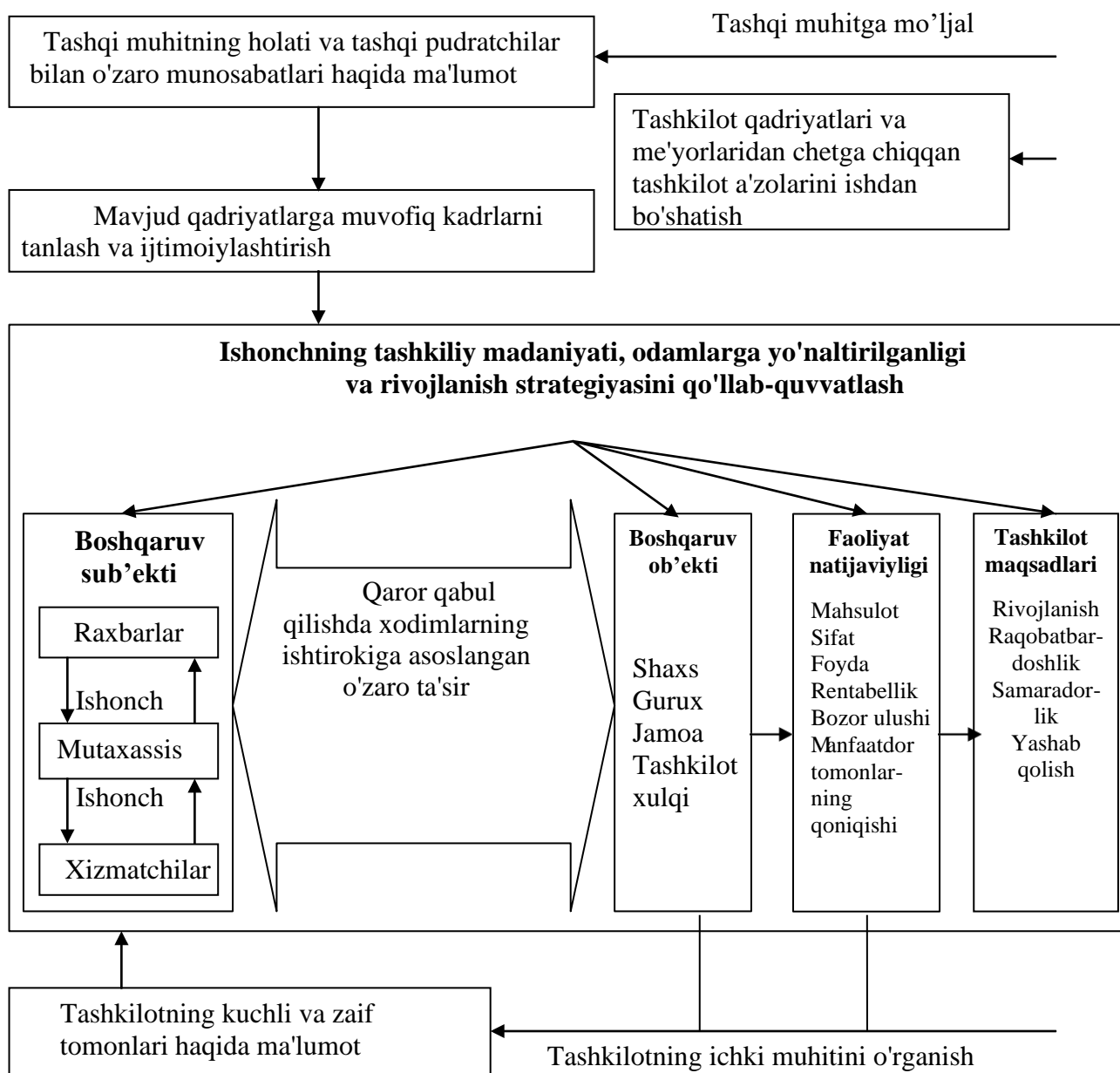
3. Tashqi ko'rinish, kiyim-kechak, ish joyida o'zini ko'rsatish (forma, ish kiyimi, biznes, sport yoki kechki uslublar, kosmetika, soch turmagi va boshqalar).

4. Umumiy ovqatlanishdagi odatlar va an'analar (korxonada kafe, oshxona, bufetning mavjudligi yoki yo'qligi, oziq-ovqat subsidiyalari, tushlik tanaffusining davomiyligi, imtiyozli, yopiq joylarning mavjudligi).

5. Vaqtga munosabat, undan foydalanish (vaqt jadvaliga rioya qilish, vaqtning to'g'rilik darajasi va bunga rag'batlantirish, vaqtdan monoxronik yoki polixronik foydalanish).

6. Odamlar o'rtasidagi munosabatlar (yoshi, jinsi, millati, maqomi va hokimiyati, aql-zakovati, bu munosabatlarning rasmiylashtirilganlik darajasi, nizolarni hal qilish yo'llari bo'yicha).

7. Qadriyatlar va me'yorlar (tashkilotda qabul qilinadigan va qabul qilinishi mumkin bo'lmagan xatti-harakatlar bo'yicha ko'rsatmalar, vaqt o'tishi bilan tashkilot a'zolarining o'zaro ta'siri natijasida shakllangan individual va guruh xatti-harakatlarining umume'tirof etilgan standartlari).



17-rasm. Tashkiliy xulq-atvorning yangi modelida tashkiliy ishonch madaniyatining o'rni³²

8. Biror narsaga ishonish (boshqaruvga, jamoaga, muvaffaqiyatga, o'zining kuchli tomonlariga, adolatga, o'zaro yordamga va hokazolarga ishonish).

9. Xodimlarni rivojlantirish jarayoni (moslashish, kasbga yo'naltirish, uzluksiz o'qitish tizimining mavjudligi, xodimlarning kasbiy faoliyatini boshqarish, ularning xabardorlik darajasi).

10. Mehnat odob-axloqi va motivatsiyasi (ish dizayni, unga munosabat va ish joyidagi mas'uliyat, uning tozaligi, ish sifati, ish faoliyatini baholash va haq to'lash).

Eng muvaffaqiyatli firmalar odamlarni qadriyatlar orqali boshqarishga intilmoqda (V-biznes). (V-biznes) ga o'tishda boshqaruv bir qator afzalliklarga ega bo'ladi:

³² Дорощеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

- tashkiliy faoliyat samaradorligi oshadi, mehnat unumdorligi oshadi, vaqt va boshqa resurslardan samaraliroq foydalaniladi;
- xodimlarning mehnat sharoitlari va natijalaridan qoniqish darajasi oshadi, mijozlarning esa ish unumdorligi va sifatidan qoniqish darajasi oshadi;
- makro darajada nazorat qilish qobiliyati yaxshilanadi, tashkilot qadriyatlarini qo'llab-quvvatlaydigan qoidalar va me'yorlar orqali yagona organizm sifatida boshqariladi;
- rahbariyat va xodimlar o'rtasida jamoa hamjihatligi va ishonchning maqbul darajasi o'rnatiladi, xodimlar o'z faoliyatini baholashning asosiy mezonlari bo'yicha aniq g'oyalarga ega;
- tashkilot mavjudligining qiyin davrlarida tashkiliy o'zgarishlar davrida menejmentga xodimlarni birlashtirishga yordam beradigan aniq tashkiliy tamoyillar shakllantiriladi;
- yuqori darajadagi professionallik va tashkiliy qadriyatlarini baham ko'radigan mavjud xodimlarni saqlab qolish va yangi xodimlarni jalb qilish mumkin bo'ladi.

Dinamik muhitda ishlaydigan tashkilotning yangi modelining qadriyatlari:

- tenglik va shaxsga hurmat; yuqori mehnat unumdorligi;
- asosiy manfaatdor tomonlar guruhlari ehtiyojlarini tobora ko'proq qondirish;
- jamoaviy ijodkorlik; jamoada qulay iqlim;
- har bir ish joyida innovatsiyalar; mas'uliyatni oshirish;
- o'zaro ishonch;
- o'z-o'zini rivojlantirish.

9.4. Boshqaruv etikasi tushunchasi. Axloqiy qarorlar qabul qilishda mezonlarga asoslangan yondashuvlar

Axloqiy biznes standartlari menejerlar va iste'molchilar tomonidan tobora ortib borayotgan qiziqish mavzusiga aylanmoqda. Kompaniyalar davlat idoralarda ham, ishbilarmon doiralarda ham salbiy jamoatchilik fikri va obro'sini yo'qotmaslik uchun o'z faoliyatining barcha jabhalarida axloqiy xulq-atvorga katta e'tibor beradi.

Boshqaruv etikasi - bu tashkilotdagi odamlarning xatti-harakatlarini maqbul yoki qabul qilinishi mumkin bo'lmagan xatti-harakatlar nuqtai nazaridan boshqaradigan axloqiy tamoyillar, talablar va qadriyatlar to'plami. Axloqiy bo'lish uchun tashkilot to'g'ri xulq-atvor haqidagi g'oyalarini umuminsoniy xulq-atvor normalariga asoslashi kerak. U yaxshilik va yomonlikning o'ziga xos ta'riflarini bermasligi kerak.

Asosiy axloqiy tushuncha odamlarning shaxsiy qadr-qimmati va farovonligini ta'minlashdir. Asosan, biz boshqalarga qanday munosabatda bo'lishni xohlasak, shunday deb o'ylaymiz va harakat qilamiz. Qabul qilinadigan va nima bo'lmasligi haqidagi fikrlar bir nechta manbalardan keladi.

Ko'pchilik uchun axloqiy etakchilikning asosiy manbai diniy e'tiqoddir. Kundalik hayotda nima to'g'ri va nima noto'g'ri ekanligi haqidagi g'oyaga oila, maktab va boshqalar ta'sir qiladi.

Axloqiy qarorlar qabul qilish uchun tashkilotlar qaror qabul qilish jarayoniga rahbarlik qilish uchun zarur bo'lgan xulq-atvor qadriyatlari va tamoyillarini o'rnatadigan axloq kodeksini yaratadilar. Tashkilotlar o'rtasida turlicha bo'lishiga qaramay, ushbu kodlarning aksariyati to'rtta asosiy falsafiy yondashuvni o'z ichiga oladi: utilitar, individualistik, axloqiy-huquqiy va adolatli.

Utilitar yondashuv. Uning mohiyati shundaki, axloqiy xatti-harakatlar eng katta foyda keltiradi, eng ko'p odamlar uchun maksimal ijtimoiy natija yaratadi. Ushbu yondashuv qaror qabul qiluvchining muhokama qilishini, har bir muqobil variantni barcha manfaatdor tomonlarni jalb qilgan holda baholashini va eng ko'p odamlarni qoniqtiradigan echimni tanlashini nazarda tutadi.

Utilitarizm kontseptsiyasi ko'pincha foyda-xarajat tahlili sifatida qaraladi, chunki u qarorning xarajatlari va foydasini taqqoslaydi. Usulning kamchiliklaridan biri - alohida olingan foyda va xarajatlarni to'g'ri hisoblash qiyinligi. Ko'pgina omillarni pul ko'rinishida o'lchash mumkin (ishlab chiqarilgan mahsulot, sotish hajmi, ish haqi fondi, foyda va boshqalar).

Biroq, xodimlarning ruhiy holati, psixologik qoniqish va inson hayotining qadr-qimmatini bu tarzda o'lchab bo'lmaydi. Inson va ijtimoiy xarajatlarni hisoblash eng qiyin bo'lib qolmoqda. Bunday o'lchovlarsiz foyda-xarajat tahlili to'liq bo'lib qolmoqda va berilgan faoliyat axloqiy yoki yo'qmi degan aniq javobni olish mumkin emas. Utilitarizm kontseptsiyasining yana bir kamchiligi shundaki, ko'pchilik ko'pincha ozchilikning huquqlarini oyoq osti qilishi mumkin.

Ushbu kamchiliklarga qaramay, tashkilotlarda faoliyatning axloqiy ekanligini aniqlashda utilitarizm tushunchasi keng qo'llaniladi.

Biroq, xodimlarning ruhiy holati, psixologik qoniqish va inson hayotining qadr-qimmatini bu tarzda o'lchab bo'lmaydi. Inson va ijtimoiy xarajatlarni hisoblash eng qiyin bo'lib qolmoqda. Bunday o'lchovlarsiz foyda-xarajat tahlili to'liq bo'lib qolmoqda va berilgan faoliyat axloqiy yoki yo'qmi degan aniq javobni olish mumkin emas. Utilitarizm kontseptsiyasining yana bir kamchiligi shundaki, ko'pchilik ko'pincha ozchilikning huquqlarini oyoq osti qilishi mumkin.

Ushbu kamchiliklarga qaramay, tashkilotlarda faoliyatning axloqiy ekanligini aniqlashda utilitarizm tushunchasi keng qo'llaniladi.

Axloqiy-huquqiy yondashuv shaxs yoki odamlar guruhining biror narsaga huquqiga ega ekanligi yoki ularga to'g'ri munosabatda bo'lish huquqiga ega ekanligiga asoslanadi. Qaror inson huquqlarini buzsa, axloqiy emas deb hisoblanadi. Bu tamoyil o'zaro hurmatni birinchi o'ringa qo'yadi, garchi biz kimdir bilan rozi bo'lmasak ham yoki kimnidir yoqtirmasak ham. Bu axloqiy tushuncha insonga shaxsni qadrlaydi. Qaror qabul qilish jarayonida quyidagi ma'naviy huquqlar e'tiborga olinishi mumkin:

1. Erkin rozilik huquqi. Shaxs har qanday ta'sirga faqat uning to'liq va erkin roziligi bilan duch kelishi mumkin.

2. Maxfiylik, maxfiylik, maxfiylik huquqi. Ishdan tashqarida odam o'zi xohlagan narsani qila oladi. U shaxsiy hayoti haqidagi ma'lumotlarni nazorat qila oladi.

3. Vijdon erkinligi huquqi. Shaxs o'zining axloqiy yoki diniy me'yorlariga zid bo'lgan buyruq va ko'rsatmalarni bajarishdan o'zini tiyishi mumkin.

4. So'z erkinligi huquqi. Biror kishi boshqa odamlarning harakatlarining to'g'riligi, asosliligi va qonuniyligini, ularning axloq qoidalarga muvofiqligini tanqid qilishi mumkin.

5. To'g'ri qabul qilish huquqi. Shaxs xolis tinglash va adolatli muomala qilish huquqiga ega.

6. Hayot va xavfsizlik huquqi. Inson hayoti, salomatligi va xavfsizligini himoya qilish huquqiga ega.

Ushbu yondashuvning asosiy kamchiligi qarama-qarshi manfaatlarni uyg'unlashtirishda yuzaga keladigan dilemmadir. Bunday qarama-qarshilikning klassik namunasi - xodimning shaxsiy hayotiga bo'lgan huquqi va ish beruvchining o'z kompaniyasining mulkini himoya qilish huquqi o'rtasidagi ziddiyat - xodimning halolligini tekshirish.

Adolatli yondashuv shundan iboratki, axloqiy qaror tenglik, adolatlilik va xolislik tamoyillariga asoslanishi kerak, boshqacha aytganda, foyda va xarajatlar odamlarning turli guruhlarida o'rtasida adolatli taqsimlanishi kerak. Menejerlar uchun uchta turdagi adolat muhimdir.

Taqsimlash adolati odamlarning ish haqidagi farqlar o'zboshimchalik xususiyatlariga, jinsi, yoshi, millati va boshqa farqlarga asoslanmasligini talab qiladi. Protessual adolat inson huquqlarini nazorat qilish va himoya qilishni talab qiladi. Buning uchun huquqlar aniq bo'lishi kerak belgilangan va doimiy va izchil amalga oshiriladi.

Kompensatsion adolat degani, odamlar o'zlari duch kelgan xatolari va haqoratlari uchun tovon olishlari kerakligini anglatadi. Bundan tashqari, odamlar o'zlariga bog'liq bo'lmagan voqealar uchun javobgar bo'lmasligi kerak.

Tashkilotlar o'z xodimlarining axloqiy xulq-atvorini yaxshilash choralari ko'rmoqda. Bunday chora-tadbirlarga quyidagilar kiradi: menejerlarning shaxsiy namunasi; tashkilotlarning axloqiy me'yorlarini, axloqiy me'yorlarini ishlab chiqish; tashkilot xodimlarini axloqiy xulq-atvoriga o'rgatish; axloqiy komissiyalar tuzish; ijtimoiy auditni o'tkazish.

Boshqaruv etikasining asosiy tamoyillari insonparvarlik, kollektivizm, ijtimoiy adolat, vatanparvarlik, so'z va ish birligidir.

Umumiy e'tirof etilgan axloqiy me'yorlar va boshqaruvdagi axloqiy xulq-atvor namunalari:

1. Tashkilotni xulq-atvorning yuqori axloqiy me'yorlariga ega bo'lgan yaxlit jamoaga aylantirish istagi. Xodimlarni tashkilot maqsadlariga jalb qilish.

2. Tanqidni shaxsning shaxsiyatiga emas, balki bo'ysunuvchining xatti-harakati va harakatlariga qaratish. Shu bilan birga, xodimga berilgan izoh uning o'zini o'zi qadrlashini hurmat qiladigan axloqiy me'yorlarga mos kelishi

kerak. Muammolarning sabablarini bilish menejerga ularni engishda yordam berish va yordam berish imkonini beradi.

3. Taqsimlovchi adolat tamoyiliga rioya qilish: savob qancha ko'p bo'lsa, mukofot shunchalik ko'p bo'lishi kerak. Uy hayvonlari bilan ortiqcha o'sishga yo'l qo'yib bo'lmaydi. Barcha xodimlarga tashkilotning teng huquqli a'zolari sifatida munosabatda bo'lish, bir xil standartlarga rioya qilish kerak.

4. Bo'ysunuvchilarning o'zini o'zi qadrlashini kuchaytirish. Yaxshi bajarilgan ish nafaqat moddiy, balki ma'naviy rag'batlantirishga ham loyiqdir.

5. Xodimlarga ishonning va ishingizda o'z xatolaringizni tan oling.

6. Xodimlaringizni himoya qilish va ularga bag'ishlanish. Ular rahbariyatga xuddi shunday javob berishadi.

Boshqaruvning axloqiy me'yorlari tashkilotning fikriga ko'ra, uning xodimlari rioya qilishlari kerak bo'lgan umumiy tizim va axloq qoidalarini tavsiflashi kerak. Ularni yaratishdan maqsad oddiy axloqiy muhitni o'rnatish va qaror qabul qilishda axloqiy qoidalarni belgilashdir. Har bir tashkilot, agar u o'z obro'sini qadrlasa, biznesning eng muhim tarkibiy qismlari bo'lgan boshqaruv etikasining eng yuqori standartlarini o'rnatishga intiladi.

9.5. Tashkilot madaniyatining tashkilotning innovatsion faoliyatiga ta'siri

Tashkilot madaniyati innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashi va rag'batlantirishi yoki uni rad qilishi mumkin. Bu ishchilarni innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etishga undashi mumkin yoki ularni innovatsiyalardan qochishga undashi mumkin. Tashkiliy madaniyat innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash darajasi turli tashkilotlarda sezilarli darajada farq qiladi. Tashkiliy madaniyatning xodimlarning innovatsion faoliyatiga ta'siri uning yangi funktsiyalarida amalga oshiriladi. Zamonaviy tashkilotlarda innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish uchun tashkiliy madaniyat quyidagi funktsiyalarni bajarishi kerak:

- innovatsion tashkilotni boshqa har qanday tashkilotdan ajratib turadigan imidjini shakllantirish;

- yangi ishga qabul qilingan ishchilarning ijodiga yo'naltirilgan ma'lum bir ijtimoiylashuv;

- tashkilot a'zolarining harakatlarini tashkiliy maqsadlarga erishishga yo'naltirish;

- innovatsiyalarni rag'batlantiradigan qadriyatlar, qoidalar va xulq-atvor normalarining saqlanishini ta'minlash;

- tashkilotning barcha a'zolari o'rtasida hamjihatlik va hamjihatlik tuyg'usini rivojlantirish;

- xodimlarni innovatsiyalarni yaratish va tarqatishni rag'batlantirish;

- xodimlarni tashkilot ishlariga jalb qilish va unga fidoyilikni kuchaytirish;

- innovatsion tashkilotda mos keladigan xulq-atvor namunalari shakllantirish va nazorat qilish.

Tashkilotning imidji uning obro'sining tarkibiy qismlaridan biri bo'lib, nomoddiy aktivlar tarkibining ajralmas qismi hisoblanadi. Tasvir - bu potentsial iste'molchilar orasida obro'sini oshiradigan eng yaxshi fazilatlariga e'tibor qaratadigan maqsadli auditoriya oldida tashkilotning umumlashtirilgan imidji. Innovatsion tashkilotning eng yaxshi sifati doimiy innovatsiyalardir, chunki barqaror raqobatdosh ustunlikni yaratishning yagona yo'li. Jamoada ijtimoiylashuv - bu xodimning ishini iloji boricha ijodiy va samarali qilish yo'lidagi birinchi va, ehtimol, asosiy qadamdir. Shaxsning ijtimoiylashuvi - bu shaxsning atrof-muhitga moslashishi, uning mavjud qadriyatlar, tamoyillar va xulq-atvor normalarini o'zlashtirishi, shuningdek, shaxsiy munosabatlarning tashkiliy munosabatlarga mos kelmagan taqdirda o'zgarishi.

Innovatsion tashkilot xodimlarining xususiyatlari quyidagilardan iborat:

qadriyatlar: yangilikka intilish, yangi narsalarga ochiqlik, xavf-xatar, ijodkorlik, faollik, o'zaro ishonch, mas'uliyat, ochiq muloqot, xato qilish huquqi, qaror qabul qilishda xodimlarning ishtiroki, o'z-o'zini o'rganish, o'z e'tiqodi va xatti-harakatlarini o'zgartirishga tayyorlik;

xarakter fazilatlari: etakchilik, o'ziga ishonch, o'zgarishga tayyorlik, moslashuvchanlik, mustaqillik, qat'iyatlilik, fikrlashning o'ziga xosligi, qiziquvchanlik, tushunarlilik, hokimiyatning etishmasligi, fidoyilik, qat'iyatlilik, optimizm;

ko'nikmalar: ma'lumot izlash, muzokaralar olib borish, ishontirish qobiliyati, tinglash, jamoada ishlash, tavakkal qilish va mas'uliyat, o'zgarish qobiliyati;

bilim: strategik menejment, o'zgarishlarni boshqarish, innovatsiyalar, marketing, risklarni boshqarish, loyihalarni boshqarish va boshqalar.

Tashkilot hayotining asosiy jihatlari, ularning qiymati, xulq-atvori va me'yoriy xususiyatlari, birinchi navbatda, tashkilotga kiruvchi shaxs tomonidan o'rganilishi kerak, bu tashkilotning missiyasi va asosiy maqsadlari, ularga erishish uchun maqbul va afzal qilingan vositalardir.

Innovatsion tashkilotning qadriyatlari quyidagilardan iborat:

- jamoa ijodkorligi;
- jamoada qulay iqlim;
- har bir ish joyida innovatsiyalar;
- "rag'batlantiruvchi" xatolar;
- mas'uliyatni oshirish;
- o'zaro ishonch;
- gorizont al o'zaro aloqa;
- o'z-o'zini rivojlantirish.

Masalan, Mobil AJ korporativ madaniyati TeleSystems (MTS) innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlaydi va rag'batlantiradi va xodimlarni kompaniyada muvaffaqiyatga erishishga qaratilgan. Kompaniyaning asosiy qadriyatlari oddiy formula ko'rinishida ifodalangan: hamkorlik, samaradorlik, mas'uliyat, jasorat, ijodkorlik, ochiqlik.

Hamkorlik - jamoada ishlash qobiliyati, ishonchlilik, yordam berishga va qo'llab-quvvatlashga tayyorlik.

Samaradorlik - natijalarga e'tibor qaratish, belgilangan maqsadlarga erishish.

Mas'uliyat - bu o'z harakatlarining natijalari uchun javobgar bo'lishga tayyorlik.

Jasorat - bu qat'iyat, birinchi bo'lib oldinga qadam tashlash va nimanidir o'zgartirishga tayyorlik.

Ijodkorlik - yangi nostandart yechimlarni izlash, odatdagidan tashqari fikr yuritish qobiliyati.

Ochiqlik - bu o'z fikrini bildirish va boshqalarning fikrini tinglash, halol bo'lish, hamkasblarga e'tiborli bo'lish va hamma narsaga ochiqlik.

Innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashning mumkin bo'lgan usullari:

- ijobiy innovatsion tajriba misollarini tarqatish, uning ahamiyatini ko'rsatish, xodimlarni tavakkal qilishga va yangi g'oyalarni ilgari surishga undash;

- innovatsion faoliyat va innovatsion loyihalarda ishtirok etish bo'yicha aniq ko'rsatmalar, bu ishtirokchilarning keyingi kasbiy yoki rasmiy martaba uchun muhimligi va zarurligini ta'kidlaydi;

- innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlovchi mukofot tizimi; tashkilotda ijodkorlik va innovatsiyalarni rag'batlantiradigan ishtirokchi boshqaruv dasturlarini ishlab chiqish;

- innovatsion takliflar va ixtirolarni taqdim etishning samarali tizimini yaratish;

- xato qilish huquqini institutsionalizatsiya qilish usullarini aniqlash, masalan, uni amalga oshirishning iloji yo'qligi sababli tugatilgan loyihada ishtirok etish uchun minnatdorchilik, yangi loyihalarda ishtirok etish kafolati;

- uzluksiz kadrlar tayyorlash va tashkiliy rivojlanish dasturlarini ishlab chiqish.

Ko'pgina zamonaviy rus kompaniyalarining tashkiliy madaniyati Fordist tipidagi tashkilotlar madaniyatiga ko'proq mos keladi, bu erda intizom, tartib, mehnatsevarlik, bo'ysunish, boshqaruv jarayoniga xodimlarni jalb qilishning past darajasi, qulaylik yo'qligi kabi qadriyatlar mavjud. xodimlarning intellektual va ta'lim salohiyatini o'z-o'zini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar, qarama-qarshi manfaatlar ustunlik qiladi. kadrlar va boshqaruv. Bunday tashkilotning muammolari "egiluvchanlik" sifatida tavsiflanishi mumkin va ular uzoq muddatda omon qolish uchun barqaror raqobatdosh ustunlikni yaratishda yuzaga keladigan muammolarni hal qilishda xodimlarning yuqori motivatsiyasi va faolligini ta'minlay olmaydi.

Zamonaviy iqtisodiy sharoitlar tashkilotlardan mahsulotning iste'mol xususiyatlari va sifatini doimiy ravishda yaxshilashni, uning o'ziga xos xususiyatlarini yaratishni, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishni va iste'molchilarning individual talablarini hisobga olishni talab qiladi. Doimiy innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlovchi yangi tashkiliy madaniyatni shakllantirmasdan bunga erishish mumkin emas.

9.6. Korporativ madaniyatni shakllantirish, saqlash va o'zgartirish

Korporativ madaniyatning shakllanishiga tashqi muhit, jumladan jamiyat va bozor katta ta'sir ko'rsatadi. Madaniyatni shakllantirish jarayoni xodimlarning jamoaviy ish jarayonida o'zaro ta'sir qilish usullarini va tashkilotning atrof-muhit bilan o'zaro ta'sir qilish usullarini topish bilan bog'liq. Qadriyatlar va an'analar shakllanadi, xatti-harakatlar normalari va qoidalari, marosimlar, aloqa tizimi, muloqot tili, motivatsiya tizimlari o'rnatiladi, ya'ni. xodimlarning raqobatbardosh xulq-atvori shakllanadi. Bundan tashqari, lider madaniyatning shakllanishi jarayonida asosiy rol o'ynaydi.

Shunday qilib, korporativ madaniyatni shakllantirish quyidagi bosqichlarda amalga oshiriladi:

- tashkilotning missiyasini, uning asosiy qadriyatlarini aniqlash;
- tashkilot a'zolari uchun xulq-atvor standartlarini shakllantirish;
- tashkilot an'alarini shakllantirish;
- simbolizmning rivojlanishi.

Korporativ madaniyatni saqlash uni saqlash va mustahkamlash jarayonini ifodalaydi. Bu faqat to'g'ri odamlarni yollash va keraksiz odamlarni ishdan bo'shatish haqida emas. Madaniyatni saqlash usullari quyidagilardan iborat:

- qadriyatlar va xulq-atvor normalarini ifodalash;
- samarali mehnat uchun mavjud motivatsiyani kuchaytirish;
- kerakli xulq-atvorni o'rgatish;
- xodimlarning qobiliyatlarini ochib berish, o'zini o'zi anglash yo'llarini

topish;

- yangi xodimlarni tashkilotning korporativ madaniyatiga moslashtirish;
- trening, eslatmalar, takrorlash, an'analarni mustahkamlash.

Korporativ madaniyatni o'zgartirish o'zgarishlarning asosiy turlaridan biridir. Shuning uchun o'zgartirish usullari barcha turdagi o'zgarishlar uchun umumiydir. Bular 10-bobda muhokama qilinadi.

9.7. Tashkilot obro'sini shakllantirish va boshqarish

Tashkilotning obro'sini shakllantirish, yuqorida ko'rsatilgandek, tashkilotning tashqi muhitga ta'sir qilish vositalaridan biridir. Tashkilotning obro'si ma'lum bir bozor segmentidagi tashkilotning fazilatlarini, afzalliklari yoki kamchiliklari to'g'risida manfaatdor guruhlarining barqaror fikrini aks ettiradi. Tashkilotning ishbilarmonlik obro'si deganda tashkilotning sotib olish narxi (sotib olingan mulk majmuasi) va uning barcha aktivlari va majburiyatlarining balans qiymati o'rtasidagi farq tushuniladi. Ishbilarmonlik obro'si ijobiy yoki salbiy bo'lishi mumkin. Ijobiy obro'-e'tibor xaridorning kelajakdagi foydani kutgan holda to'laydigan narxiga mukofot sifatida qaraladi. Salbiy obro' - bu barqaror xaridorlarning yo'qligi, yuqori sifatli mahsulotlar, marketing qobiliyatlari va boshqalar tufayli xaridorga taqdim etilgan narx chegirmasini ifodalaydi.

Obro'-e'tiborni shakllantirish jarayonida tashkilotning imidji, uning bozordagi pozitsiyasi, mijozlarga munosabati, birinchi shaxsning obro'si, bozordagi tashkilotning shuhrati, joy sifatidagi obro'si kabi ijobiy tarkibiy qismlar yaratiladi va rivojlanadi. ishning, moliyaviy barqarorlikning.

Tasvirni shakllantirishda muhim rol o'ynaydi:

- tashkilot nomini tanlash;
- tashkilotning missiyasi va maqsadlarini shakllantirish;
- tovarlar va xizmatlarning taniqli brendlarining mavjudligi;
- tovarlarni iste'mol qilish joylarini ro'yxatga olish.

Birinchi shaxsning tashkilot ichidagi va undan tashqaridagi vakolatlari chegaralar ko'plab omillar bilan belgilanadi: tashkilotning boshqaruv darajasi va moliyaviy barqarorligi, inqirozli vaziyatlarning oqibatlarini bartaraf etish qobiliyati, xodimlarning ishlashi uchun yaratilgan sharoitlar, mavjud aloqa madaniyati va boshqalar.

Tashkilotning bozordagi shon-shuhrati - bu tashkilotning moliyaviy imkoniyatlari, mahsulot sifati bo'yicha etakchilik muddati va mahsulotining ichki va xalqaro bozorlarda mavjudligi geografiyasi.

Tashkilotning ish joyi sifatida obro'si rahbariyat va o'rtasida o'zaro ishonch muhitini yaratishni o'z ichiga oladi kadrlar, yaxshi mehnat sharoitlarini ta'minlash, ijtimoiy paketlar bilan ta'minlash, xodimlarning rivojlanishini ta'minlash, mehnatning intellektual darajasini oshirish va boshqalar.

Ishbilarmonlik obro'sini shakllantirish 15-20 yil davomida strategik rejalashtirishni o'z ichiga oladi. Ish ishlab chiqaruvchidan iste'molchigacha bo'lgan tovarlar harakatining butun zanjiri bo'ylab amalga oshiriladi. Tashkilot obro'sini boshqarish - korporativ madaniyat va hayot tsiklining o'ziga xos bosqichini hisobga olgan holda tashkilot ichida ham, undan tashqarida ham amalga oshiriladigan obro' komponentlarini shakllantirish bo'yicha chora-tadbirlar tizimi

Tashkilot ichidagi obro'ni boshqarish uning falsafasini ishlab chiqishni, korporativ axloq kodeksini, yuqori mansabdor shaxslar imidjini va xodimlarning samarali xatti-harakatlari modellarini shakllantirishni o'z ichiga oladi.

Tashkilotdan tashqari obro'ni boshqarish - bu biznesning barcha ishtirokchilari: sheriklar, iste'molchilar, etkazib beruvchilar va boshqa manfaatdor guruhlarining munosabatlari va umidlarini shakllantirish.

Obro'ni himoya qilish tashkilotning bozordagi butun faoliyati davomida doimiy ravishda amalga oshiriladi. Tashkilotlar o'z obro'sining mumkin bo'lgan buzilishlarini oldini olish bo'yicha strategiyalarni ishlab chiqmoqdalar, bu bozor sharoitlarini tahlil qilish va bunga olib kelishi mumkin bo'lgan tashqi omillarni aniqlash asosida amalga oshiriladi. Qarshi qaratilgan salbiy nashrlar tashkilot va uning rahbarlari, ularni zararsizlantirish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirish amalga oshiriladi.

Brendlar va obro'ning huquqiy va instrumental himoyasi qo'llaniladi. Brendlarni instrumental himoya qilish uchun maxsus qadoqlash va gologrammali stikerlar qo'llaniladi. Obro'-e'tiborni qonuniy himoya qilishda, agar distribyutor bu haqiqat ekanligini isbotlamasa, tashkilot o'zining ishchanlik obro'siga putur etkazadigan ma'lumotlarning rad etilishini sudda talab qilishga haqli bo'lgan

normativ hujjatlarga murojaat qiladi. Tashkilot, shuningdek, bunday ma'lumotlarni tarqatuvchi tomonidan etkazilgan zararni qoplashni talab qilishga haqli.

9.8. Tashkilotlarning ijtimoiy javobgarligi va uning huquqiy va iqtisodiy javobgarlik bilan aloqasi. Mintaqalar tashkilotning ijtimoiy mas'uliyati

Tashkilotning ijtimoiy mas'uliyati uning majburiyatlaridan iborat: atrof-muhitni muhofaza qilish, yaqin atrof-muhit va butun jamiyat manfaatlarini hisobga olish va ularning farovonligini oshirish. Tashkilotning bevosita muhiti investorlar, aksiyadorlar, xodimlar, iste'molchilar va etkazib beruvchilardir.

Ijtimoiy mas'uliyat istiqboli iqtisodiy samaradorlikka erishishdan tashqari muammolar bilan belgilanadigan biznes funktsiyalariga e'tibor qaratadi. Ushbu nuqtai nazarga ko'ra, biznesning vazifasi davlat tomonidan unga berilgan yoki bozor nomukammalligi (masalan, iqtisodiy faoliyatning tashqi ta'siri) tufayli yuzaga keladigan ijtimoiy ehtiyojlarni qondirishdir. Masalan, global isishga ta'sir qiluvchi karbonat angidrid chiqindilarini kamaytirish bo'yicha dasturlarni kompaniyalar tomonidan ixtiyoriy ravishda amalga oshirish. Biznesning jamiyatdagi roli ijtimoiy mas'uliyat va iqtisodiy ko'rsatkichlar o'rtasidagi aloqalarni o'rnatishdan iborat.

Menejerlar o'zlarining axloqiy boshqaruv konsepsiyalarini axloqiy tamoyillarni shakllantirishda ikkita omilni hisobga olgan holda quradilar. Birinchidan, bu muayyan ijtimoiy harakatlarni belgilaydigan yoki taqiqlovchi va muayyan turdagi siyosatlar uchun rag'batlantiruvchi davlatdir. Ikkinchidan, bu axloqning o'zi. Axloqiy tamoyillar harakatlar va siyosatlarni chinakam axloqiy deb baholash uchun asos yaratadi. Boshqaruv xodimlari hukumat ko'magida o'z xodimlarining ham, butun jamiyatning hayot sifatini yaxshilashga qaratilgan muhitni yaratishi kerak.

2004 yilda Butunjahon kengashining VIII- yig'ilishida axloqiy tamoyillar va biznes qoidalari to'plami qabul qilindi. Ushbu kod ideal biznes modelini tavsiflaydi, uning timsoli kundalik hayotda amalga oshirishga intilishi kerak.

1. Kundalik nonimizni unutmasdan, hayotning ma'naviy mazmunini esga olishimiz kerak. Shaxsiy manfaatni unutmasdan, qo'shnining, jamiyat va Vatanning yaxshiligi haqida qayg'urishingiz kerak.

2. Boylik o'z-o'zidan maqsad emas. Bu odamlarga, odamlarga munosib hayot yaratishga xizmat qilishi kerak. Halol boshqaruv jamiyat zarariga boyib ketishni istisno qiladi.

3. Ishbilarmonlik munosabatlari madaniyati, bu so'zga sodiqlik ham odamlarni, ham iqtisodiyotni yaxshilashga yordam beradi. Ishbilarmonlik obro'si uzoq muddatli boylikdir. Pul topish uchun ko'p vaqt talab etiladi, lekin osonlikcha yo'qoladi.

4. Inson "doimiy ishlaydigan mexanizm" emas. Unga dam olish, ma'naviy hayot va ijodiy rivojlanish uchun vaqt kerak. Uzoqni ko'ra oladigan ish beruvchi xodimlarning bo'sh vaqtini mazmunli o'tkazish haqida qayg'uradi, chunki salohiyati va iste'dodi to'liq ochib berilgan shaxs ham butun jamiyatga, ham iqtisodiyotdagi muayyan biznesga maksimal foyda keltiradi.

5. Mehnatkashlar, undan ham ko'proq tirikchilik qila olmaydiganlar munosib hayot kechirishi uchun davlat, jamiyat va biznes hamkorlik qilishi kerak. Dehqonchilik ijtimoiy mas'uliyatli faoliyatdir. Insonning kelajakka bo'lgan ishonchi kasbiy o'sish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi va korxonani rivojlantirishning uzoq muddatli strategiyasini yaratishga imkon beradi.

6. Ish odamlarni o'ldirmasligi yoki mayib qilmasligi kerak.

7. Siyosiy hokimiyat va iqtisodiy hokimiyat bir-biridan ajratilishi kerak. Iqtisodiy hokimiyatning siyosatga kirib borishi jamiyat manfaatlarini ifodalashning bir guruh yirik tadbirkorlar manfaatlarini bilan almashtirilishiga olib keladi.

8. Birovning mulkini o'zlashtirib olish, umumiy mulkka beparvolik qilish, xodimni mehnatiga yarasha mukofotlamaslik, sherigini aldash orqali inson axloqiy qonunlarni buzadi, jamiyatga va o'ziga zarar yetkazadi.

9. Raqobatda siz yolg'on va haqoratdan foydalana olmaysiz, illat va instinktlardan foydalana olmaysiz.

10. Qo'shnining farovonligiga hasad qilish va uning mulkiga tajovuz qilish axloqsizlikdir.

Shunday qilib, iqtisodiyotning holati bevosita shaxsning ma'naviy-axloqiy holatiga bog'liq. Yuragi mehribon va tafakkuri yorug', ma'nan yetuk, mehnatkash va mas'uliyatli insongina o'zini-o'zi ta'minlay oladi, qo'ni-qo'shniga, el-yurtiga naf keltira oladi. Bu, ayniqsa, tashkiliy boshqaruv sohasida yaqqol namoyon bo'ladi.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar.

1. Tashkilotning xulq-atvori deganda nima tushuniladi, uning xususiyatlari, vazifalari, mexanizmi qanday?

2. Tashkilotning xatti-harakatini qanday xususiyatlar tavsiflashi mumkin?

3. Tashkilot o'z ish muhitiga moslashish uchun qanday vositalardan foydalanadi?

4. Nima uchun foyda va foyda normasi o'z-o'zidan korxonada faoliyatining yakuniy natijalari emas?

5. Tashkilotning hayot aylanish davri nima, u qanday bosqichlardan iborat?

6. Tashkilotning hayotiy tsiklining turli bosqichlarida xatti-harakatlarining xususiyatlari qanday?

7. Nima uchun menejer tashkilotning rivojlanish bosqichini bilishi kerak?

8. Tashkilotning rivojlanishning bir bosqichidan ikkinchisiga o'tishining sabablari nimada?

9. Tashkilot rivojlanishining har bir bosqichida qanday vazifalarni hal qiladi?

10. "Korporativ madaniyat" atamasi nimani anglatadi? U nima muhim elementlar?

11. Tashkiliy madaniyat qanday shakllanishi va o'zgarishi kerak? Korporativ madaniyatning shakllanishiga qanday omillar ta'sir qiladi?

12. Madaniyatning to'rt turidan qaysi biri: maktab, klub, beysbol jamoasi, qal'a, sizningcha, eng yaxshisi? Korporativ madaniyatlarning boshqa tasniflarini keltiring.

13. Ishbilarmonlik madaniyatiga xos bo'lgan F. Trompenaars tasnifida "oila" modelining tashkiliy madaniyatining xususiyatlari qanday?

14. Korporativ madaniyatni o'zgartirishda nimalarga e'tibor berish kerak? Korporativ madaniyatni o'zgartirish tamoyillarini ayting.

15. Bir muhitda faoliyat yurituvchi ikki tashkilot turli madaniyatlarga ega bo'lishi mumkinmi?

16. "Kuchli", "qattiq", moslashuvchan madaniyat atamalari nimani anglatishini tushuntiring?

17. Zamonaviy tashkilotlarida korporativ madaniyat mavjudmi?

18. Tashkiliy madaniyatning qanday qadriyatlari noaniq muhitda ishlaydigan zamonaviy kompaniyalar muvaffaqiyatiga yordam beradi?

19. Innovatsion tashkilotlarning qadriyatlari va ularning xodimlarining xususiyatlari qanday?

20. Madaniyatdagi tub o'zgarishlarni qanday qilib samarali va kamroq og'riqli amalga oshirish mumkin: tezmi yoki sekinmi?

21. Mahalliy va G'arb mutaxassislarining xatti-harakatlarini solishtiring, qaysi qadriyatlar, an'analar, xatti-harakatlar normalari, aloqa tizimlari va motivatsiya globallasuvga ko'proq mos keladi?

22. Korporativ madaniyatning hozirgi holati va rivojlanish istiqbollari tavsiflang.

23. Tashkilot obro'sining tarkibiy qismlari nimalardan iborat?

24. Tashkilotning obro'si uning moslashuvi bilan qanday bog'liq?

25. Quyidagi fikrga izoh bering: "Iqtisodiy odam (AQSh) va ijtimoiy inson (Yaponiya) o'rnini axborot odami yoki o'zini o'zi anglaydigan odam egallaydi. Uning uchun kompaniyada ishlashning asosiy maqsadi pul yoki burch hissi emas, balki uning qadriyatlar tizimining hamkasblarining qadriyatlari bilan mos kelishidir.

Odamlarning "klani" - ko'proq yoki kamroq bir xil madaniyatning tashuvchilari. Ushbu bayonotga qo'shilasizmi?

26. Nima uchun tashkilotning obro'si uning xodimlarining xulq-atvoriga bog'liq? Qaysi faoliyat sohalaridagi tashkilotlar uchun bu ko'proq xosdir?

27. Obro'ni boshqarish jarayonining mazmuni nimadan iborat?

28. Zamonaviy tashkilotlarda qanday xulq-atvor turlarini bilasiz?

29. Milliy madaniyat tashkilot madaniyatidan nimasi bilan farq qiladi?

30. Tashkilotning qanday xatti-harakatlarini axloqsiz deb hisoblash mumkin va nima uchun?

31. Tashkilot xodimlarining axloqiy xulq-atvorini oshirish uchun qanday choralar ko'rish mumkin?

32. Tashkilotda axloqiy boshqaruv standartlarini yaratishning asosiy g'oyasi nima?

33. Axloqiy qarorlar qabul qilishning asosiy mezonlarini ko'rsating.

34. Tashkilotning ijtimoiy mas'uliyati nimadan iborat?

35. Tashkilotlarning ijtimoiy javobgarligi muammosiga qanday qarashlar mavjud?

36. Ijtimoiy javobgarlik huquqiy va iqtisodiy javobgarlikdan nimasi bilan farq qiladi?

37. Tashkilot rahbarlari ijtimoiy mas'uliyatni qanday amalga oshirishi mumkin?

38. Jamiyat va hukumatning tashkilot faoliyatiga ta'siri qanday?

39. Menejer ishini baholash uchun uning kasbiy fazilatlari yoki axloqiy me'yorlari muhimmi? Nega?

40. Menejerga bo'lgan ishonch nimaga asoslanadi: uning professionalligi yoki axloqiy me'yorlarga sodiqligi?

41. Boshqaruvdagi zamonaviy axloqiy me'yorlar va xulq-atvor namunalari nimalardan iborat?

42. O'zini hurmat qiladigan har bir kompaniya axloqining asosiy tamoyilini quyidagi shior bilan ifodalash mumkin: "Foyda hamma narsadan ustundir, lekin sharaf foydadan ustundir". Bu shiorni qanday tushunasiz?

43. Tashkilotning ijtimoiy mas'uliyati va uning bevosita maqsadi - foyda olish o'rtasida ziddiyat bormi?

44. Sizningcha, nima uchun xodimlar, menejerlar va mijozlar o'zlarini axloqsiz tutishadi?

45. Sanoat josusligi, ataylab yolg'on reklama, yangi, yaxshiroq mahsulotlarni chiqarishni kechiktirish, davlat depozitlari bilan firibgarlik, tana to'plamlari va kamchiliklarni almashtirish kabi harakatlar tashkilotning axloqiy me'yorlari va ijtimoiy mas'uliyatiga qanday bog'liq?

46. Tadbirkor sifatida muvaffaqiyat formulasi oddiy ekanligiga qo'shilasizmi: Muvaffaqiyat = Professionalizm + Halollik? Javobingizni asoslang.

47. Tasavvur qiling-a, siz tashkilot (zavod, universitet, shifoxona, savdo muassasasi) rahbarisiz va ijtimoiy mas'uliyat sohasida dastur tuzmoqdasiz. U erda qanday tadbirlarni kiritishingiz mumkin?

48. Universitet, bo'lim, guruhingizga xos bo'lgan qadriyatlar va axloqiy me'yorlar tizimini aniqlang.

49. Tashkilot iqtisodiy, huquqiy va ijtimoiy javobgarlikka asoslangan holda o'z muhitining ijtimoiy talablariga qanday javob beradi? Javob berish uchun rasmdan foydalaning.

50. Zamonaviy mahalliy korxonalar o'zlarining axloqiy me'yorlariga egami va ular haqiqatda ularga mos keladimi?

51. Kim qaror qilishi kerak: a) ishlab chiqaruvchilar tomonidan qancha ma'lumot berilishi kerakligi; b) tovar qanday sifat darajasida bo'lishi kerak; c) reklama qanchalik to'g'ri bo'lishi kerak? Ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar guruhlari, hukumat, erkin bozorlar? O'z nuqtai nazarini tushuntiring.

52. M.L.King: "Dunyoda qashshoqlik bor ekan, men boy bo'lolmayman. Dunyoda kasallik bor ekan, men sog'lom bo'lolmayman. To siz nima bo'lmasangiz, men o'zim xohlagan narsaga aylana olmayman, bo'lishni xohlaysiz". Ushbu bayonotni muhokama qiling. Bu tashkilotlarga ham tegishli bo'lishi mumkinmi?

53. Erkin bozorlar iqtisodiy foydani eng ijtimoiy maqbul tarzda taqsimlaydi va taraqqiyotning dvigateli ekanligi qanchalik to'g'ri?

54. Siz hech qachon axloqiy dilemmaga duch kelganmisiz? Uni boshqa odamlarga ta'siri nuqtai nazaridan baholang.

55. Tashkilotingiz yaqinda siz bilan bir xil darajadagi yangi menejerni ishga oldi. Siz uni shaxs sifatida yoqtirmaysiz, uni o'zingizning raqibingiz deb bilasiz. Tasodifan siz raqibingizni yaxshi biladigan do'stingizni uchratasiz va u sizga hamkasbingiz nafaqat universitetni tugatmaganligini (uning rezyumesida ko'rsatilgan), balki umuman oliy ma'lumotga ega emasligini aytadi. Siz nima qilasiz?

1) Olingan ma'lumotlarni rahbariyat e'tiboriga etkazish;

2) HR menejeri bilan maslahatlashing va ism-shariflarni aytmasdan, maslahat so'rang;

3) Siz hech kimga aytmaydiz, aniqki, kompaniya shunchaki yangi menejerni tekshirmagan va aldov tez orada o'z-o'zidan oshkor bo'ladi;

4) Yangi menejerga bilganingizni ayting va unga o'z qarorini qabul qilish imkoniyatini bering.

56. Axloqiy jihatdan to'g'ri qaror qabul qilishning ikkita yondashuvini solishtiring: utilitar va axloqiy-huquqiy. Sizningcha, qaysi biri bugungi kunda eng yaxshisi va nima uchun?

57. Tashkilot hukumatga bosim o'tkazish uchun muayyan siyosiy harakatlarni amalga oshirsa, ijtimoiy javobgarlikka tortiladimi?

58. Sizningcha, ittifoqdan imtiyozlar olish uchun rahbariyatning ishlab chiqarishni boshqa davlatga ko'chirish bilan tahdid qilishi axloqiy jihatdan to'g'ri keladimi?

59. Zamonaviy tadbirkor ijtimoiy majburiyatlarni bajarishi kerakmi? Ha bo'lsa, unda qanday shakllarda, miqyosda - firma, mintaqa, mamlakat?

1-VAZIFA

Radikal yechim talab qiladigan muhim muammo bu narkotik moddalarning noqonuniy aylanishidir. Giyohvandlik va spirtli ichimliklarni iste'mol qilish sog'liqning yomonlashishiga, o'limga, qashshoqlikka, oilaning buzilishiga va ijtimoiy, axloqiy va axloqiy qadriyatlarning pasayishiga olib keladi. Spirtli ichimliklar va tamaki mahsulotlarini iste'mol qilish ushbu tovarlarni sotish hajmining o'sib borishiga olib keladi va bozor ishtirokchilari ularni sotish usullarini tobora "yaxshilashmoqda".

SAVOLLAR

1. Iste'molchilar oldida, jumladan, ularning sog'lig'iga zarar etkazuvchi mahsulotlarni sotib olganliklari uchun kim ijtimoiy javobgarlikni o'z zimmasiga oladi?

2. Kim iste'molchilarga sog'lom turmush tarzi qadriyatlarini tushuntirishi va to'laqonli hayotga intilayotgan, shaxsiy va kasbiy maqsadlarga erishayotgan odamlar uchun xatti-harakatlarning ijobiy namunalari shakllantirishi kerak?

3. Rossiya jamoat joylarida pivo va boshqa spirtli ichimliklarni iste'mol qilishni taqiqlovchi qonunni amalga oshiradimi?

4. Ijtimoiy qadriyatlarni axloqiy va axloqiy yondashuvga muvofiq o'zgartirishni qanday boshlash kerak?

3-VAZIFA

Vaziyatlarni o'qing, ularning har birida eng maqbul xatti-harakatlar bo'yicha maslahat bering, taklif qilingan vaziyatlar uchun tegishli tavsiyalarni oldindan belgilab, mutaxassislar maslahati bilan javoblaringizni tekshiring.

Vaziyat 1. Siz, yosh va muvaffaqiyatli menejer, ayol tomonidan boshqariladigan kompaniyaga ishga joylashdingiz. Qanday qilib xo'jayiningiz bilan yaxshi munosabatlar o'rnatish va uni maqtovlar bilan haddan tashqari oshirmaslik kerak?

Vaziyat 2. Siz yangi boshlovchisiz va kompaniyada qabul qilingan muloqot uslubi bilan tanish emassiz. Qanday qilib o'zingizni jamoada o'rnatishingiz mumkin? Hamkasblaringizga ismingiz asosida murojaat qilasizmi?

Vaziyat 3. Mobil telefoningiz bir daqiqa ham to'xtamaydi. Fitnes klubidan qo'ng'iroq menga yaqinlashib kelayotgan mashg'ulotni eslatadi, lekin o'g'lim uy vazifasini bajara olmaydi. Ofisda uyali telefonda gaplashish joizmi?

Mutaxassis maslahati

1. Vaqti-vaqti bilan biznes sheriklarini kichik sovg'alar bilan xursand qilish kerak. Ishbilarmonlik odob-axloqi maslahat beradi: unutmangki, sovg'aning asosiy maqsadi odamlarga mehribon munosabat va hurmatni, ular bilan muloqot qilishdan manfaatdorlikni ko'rsatishdir va umuman olganda, oluvchini siz uchun foydali ish qilishga majburlamaydi.

Shuning uchun sovg'a quyidagilar bo'lishi kerak:

- a) juda qimmat emas;
- b) chiroyli qadoqlangan.

Syurprizlar hamkasblar, mijozlar, bo'ysunuvchilar, biznes sheriklar, mijozlar va xizmat ko'rsatish xodimlariga murojaat qilishlari kerak. Ammo boshliqlarga sovg'alar berishning hojati yo'q. Faqatgina istisno - bu xo'jayinning hayotidagi asosiy voqealar: masalan, tug'ilgan kun, nikoh, bolaning tug'ilishi va boshqalar. Sovg'a yana bir holatda mos ko'rinadi: siz va sizning xo'jayiningiz bir-biringizni uzoq vaqtdan beri bilasiz va deyarli teng muloqot qilasiz. Ish stolingiz yoki ofisingiz uchun biznes esdalik sovg'asini taqdim etish yaxshidir.

2. Ishbilarmonlik odob-axloqi ofisda, maqom va lavozimda biznes sheriklarining yoshi va jinsidan ko'ra muhimroq ekanligini taxmin qiladi. Erkaklar ayollar bilan hamkasblar sifatida muloqot qilishlari, ularning jinsini ta'kidlamasliklari, lekin shu bilan birga o'zlarini jasoratli, aqlli va ehtiyotkorlik bilan tutishlari kerak. Albatta, ofisda ham, muzokaralarda ham iltifot kerak. Agar ular soch turmagi, zargarlik buyumlari yoki fizikaga emas, balki ishbilarmonlik fazilatlariga - aniqlik, aniqlik, notiqlik bilan bog'liq bo'lsa, yaxshiroqdir. Odob "shirin qo'shiqlar" ga berilmaslikni va iloji bo'lsa, ularni ish vaqtdan tashqarida qilishni talab qiladi. Va eng muhimi, xo'jayinning do'stona munosabati va xushmuomalaligini noz-karashma sifatida qabul qilmang. Ishbilarmonlik bilan

muloqot qilish uslubiga rioya qiling - va siz o'zingizni juda ko'p qiyinchiliklardan qutqarasiz.

3. Chetdan shovqin boshqalarni chalg'itadi va bezovta qiladi. Shu sababli ko'p odamlar diqqatini jamlay olmaydilar va xato qiladilar. Shuning uchun telefoningizni tebranish yoki jim rejimga sozlang. Ofisda bo'lganingizda, mobil telefoningizdagi suhbatlarni minimal darajada saqlang, ayniqsa ular ish bilan bog'liq bo'lmasa. Agar qo'ng'iroqqa javob berish kerak bo'lsa, ofisni tark eting.

4. Agar siz kompaniyaga yaqinda qo'shilgan bo'lsangiz, ishning birinchi kunlarida siz juda ko'p odamlar bilan uchrashishingiz kerak bo'ladi. O'zingizni tabiiy, ishonchli, do'stona tuting, ko'proq tabassum qiling. Hamkasblaringizga "siz" deb murojaat qiling. Masofani qisqartirmoqchi bo'lsalar, o'zlari aytadilar. Esingizda bo'lsin, kichik hamkasblar birinchi bo'lib kattalarga, erkaklar ayollarga birinchi bo'lib salom beradilar va boshliqlari birinchi bo'lib salomlashadilar. Ammo do'stingiz bilan qo'l silkitish boshqacha tarzda amalga oshiriladi. Xonimga birinchi bo'lib qo'lini berishga ruxsat beriladi. Agar u buni qilmagan bo'lsa, odob-axloq qoidalari erkakka uning qo'lini silkitishni maslahat bermaydi. Kompaniyaning xulq-atvor normalari va korporativ madaniyatning xususiyatlari haqida savollar berishdan tortinmang. Kadrlar bo'limiga yoki bo'lim boshlig'iga murojaat qilish yaxshidir. Bundan tashqari, bilmagan holda ahmoqona vaziyatga tushib qolmaslik uchun buni imkon qadar tezroq qilish kerak.

4-VAZIFA

Korporativ madaniyat sohasidagi ekspert E.Scheynning fikricha, uning shakllanishi beshta asosiy va beshta ikkinchi darajali omillarning ta'siri bilan belgilanadi.

Quyidagi o'nta omilni ushbu ikki guruhga ajrating.

1. Yuqori boshqaruv uchun konsentratsiya nuqtalari. Menejerlar tomonidan doimiy ravishda muhokama qilinadigan va muhokama qilinadigan ob'ekt asta-sekin tashkilot xodimlarining ko'pchiligining diqqat-e'tibori mavzusiga aylanadi va ular asosida tashkilot a'zolarining xatti-harakatlari shakllanadigan normalar qatoriga kiradi.

2. Tashkiliy boshqaruv tuzilmasi. Bo'limlar, alohida xodimlar va vakolatlarni topshirish o'rtasida ishni taqsimlash strukturasi turiga qarab, xodimlar rahbariyatning ishonchi haqidagi taassurotni shakllantiradilar.

3. Axborot uzatish tizimi va axborot jarayonlari. Har qanday tashkilotda xodimlarning xatti-harakati turli tartib va me'yorlar bilan tartibga solinadi. Ularning muntazamligi va takrorlanishi tashkilotda ma'lum bir iqlim yaratadi.

4. Tashkilotda yuzaga keladigan tanqidiy vaziyatlarga rahbariyatning munosabati. Tashkilotning qadriyatlar tizimini shakllantirish ko'p jihatdan menejerlarning muammolar va inqirozli vaziyatlarni hal qilishga qanday yondashishiga bog'liq.

5. Menejerlarning mehnatga munosabati va xulq-atvor uslubi. Menejerlar tashkilotda alohida o'rin tutadi, xodimlarning e'tibori ularga ko'paytiriladi, shuning uchun ularning xulq-atvor uslubi va ishga munosabati tashkilotdagi xatti-harakatlar standarti xarakteriga ega bo'ladi.

6. Tashkilotdan tanlash, tayinlash, lavozimga ko'tarish va ishdan bo'shatish mezonlari.

7. Tashkilot hayotining ma'lum bir davrida ilgari o'ynagan yoki katta rol o'ynagan eng muhim voqealar va shaxslar haqidagi "miflar" va hikoyalar.

8. Xodimlarni rag'batlantirish tizimi. Xodimlarni mukofotlashda ish faoliyatini baholash mezonlari hisobga olinadi. Tashkilot xodimlari nima uchun mukofot yoki jazo olishlarini tushunadilar va ustuvorliklar va qadriyatlar tizimi haqida tasavvur hosil qiladilar.

9. Tashkilotning falsafasi, mavjudligining ma'nosi to'g'risidagi rasmiylashtirilgan bayonotlar, printsiplar, kredolar shaklida shakllantirilgan va tashkilotning har bir a'zosiga to'g'ri yetkazilishi tashkilotning missiyasiga mos keladigan korporativ madaniyatni shakllantirishga yordam beradi. .

10. Tashkilot joylashgan binolarning tashqi va ichki dizayni.

TAHLIL UCHUN VAZIYAT -1

Isroilda sud til kurslari tashkilotchilariga ingliz tilini o'rgana olmagan talabaga tovon puli to'lashga majbur qildi. Bundan tashqari, dunyoning eng mashhur kompaniyalaridan biri, chet tillarini o'qitishga ixtisoslashgan Berlitz International jazolandi.

Tilshunos Maksimilian Berlitsning usuli bir asrdan ko'proq vaqt davomida mavjud bo'lib, xususan, Nikolay II ingliz tilini undan foydalanib o'rgatgan.

Berlitzning Isroildagi filiali barcha talabalariga ingliz tilini o'rganishda muvaffaqiyatga erishishga va'da berdi, talabalardan biri bundan foydalandi. U halollik bilan butun kurs davomida sinfda o'tirdi, lekin hali ham tilni o'rgana olmadi. Keyin u kompaniya ustidan shikoyat qildi, uning fikricha, u yolg'onchilik qildi.

Til kurslari tashkilotchilari ayolga kursni yana bepul o'tashni taklif qilishgan. Biroq, u vaqtini behuda sarflashni istamadi va umidsizlikka uchraganligi uchun kompensatsiya talab qildi. Va sud uning tarafini oldi. Isroil adliyasi talaba chet tilini o'zlashtirish uchun qo'lidan kelgan hamma narsani qilmaganiga rozi bo'ldi. Ammo ayol ta'limdagi muvaffaqiyatsizligi uchun ikki yarim ming shekel miqdorida tovon oldi, bu taxminan 650 dollarni tashkil etadi.

Mutaxassislarning fikriga ko'ra, bu qaror chet tillarini o'qitishning butun tizimini xavf ostiga qo'yishi mumkin, chunki har bir odamda ular uchun tabiiy qobiliyat mavjud emas.

SAVOLLAR

1. O'quv kompaniyasi barcha talabalar uchun treningda muvaffaqiyatga kafolat bera oladimi? Har qanday talaba kursda ingliz tilini o'zlashtira oladimi?

2. Ushbu kompaniya tomonidan chet tilini o'qitish jarayonini tashkil etishda mumkin bo'lgan xatolarni toping.

3. Tinglovchining til o'rgana olmaganiga kim aybdor?

4. Ushbu kompaniya tinglovchilarga nisbatan aldamchi harakat qilganiga qo'shilasizmi?

5. Talabaning ingliz tili kursini qayta o'qishni rad etishining mumkin bo'lgan sabablarini ko'rsating.

6. Hozirgi vaziyatdan kompaniya qanday xulosalar chiqarishi kerak?

7. Kelajakda shunga o'xshash vaziyat takrorlanmasligi uchun kompaniya va tinglovchi o'rtasidagi shartnomaning taxminiy matnini ishlab chiqing.

TAHLIL UCHUN VAZIYAT -2

Quyida dunyoga mashhur kompaniyalarning qadriyatlarini tahlil qiling va savollarga javob bering.

1. Milliy sotsial-madaniy omillar tashkilotda biznes yuritishga qanday ta'sir qiladi?

2. Barcha korxonalar tomonidan qanday ichki va tashqi muhit omillari hisobga olinadi?

3. Kompaniyaning maqsadlari alohida qadriyatlar emasligini isbotlang.

4. Kompaniyaning tashqi maqsadlari qanday shakllanadi?

5. Kompaniyalarning buyruqlarida ular faoliyatining iqtisodiy tomoni aks ettirilganmi?

6. Firmalar ijtimoiy siyosatga qanday o'rin beradi?

7. Qanday qadriyatlarni tashkilot ichidagi deb tasniflagan bo'lardingiz? Har bir kompaniya uchun qaysi qadriyatlar asosiy hisoblanadi?

Фирма qadriyatlar

Matsushita-Denki

1. Ishlab chiqarishni rivojlantirish orqali xalqqa xizmat qilish.

2. Halollik.

3. Uyg'unlik va hamkorlik.

1. Sifat uchun kurash.

2. Qadr-qimmat va bo'ysunish.

3. Kompaniya bilan identifikatsiya qilish.

4. Kompaniyaga minnatdorchilik bildirish.

Porsche

1. Mijoz fikrlar markazida.

2. Yuqori sifatli mashinalar, inson uchun qulay.

3. Porsche sport sohasida yetakchi hisoblanadi.

4. Zamonaviy yechimlar va dizaynlar.

5. Xodimlarning rivojlanishi - mehnat unumdorligining asosi.

6. Ish joylarining jozibadorligi.

7. Iqtisodiyotga asoslangan kompaniyani boshqarish.

Sony

1. Taraqqiyot bilan butun dunyoga xizmat qiling.

2. Har doim noma'lum narsaga intiling.

3. Ishlab chiqarishni takomillashtirish.

4. Keng kompaniya ichidagi aloqalar.

5. Har bir ish joyi uchun - haqiqatan ham ustida ishlashni xohlaydi.

6. Xodimlarning orientatsiyasi.

IBM

1. Harakatga, muvaffaqiyatga erishishga yo'naltirish. Avval tajriba qilaylik.
2. Iste'molchiga yuz tutish. Xizmat yaxshi bo'lsa uyat istisno hisoblanadi.
3. Hosildorlik - odamlar orqali. Har bir ishda siz faqat bir juft qo'lni emas, balki g'oyalar manbasini ko'rishingiz kerak.
4. Kompaniyaning soddaligi, minimal boshqaruv xodimlari.
5. Bir vaqtning o'zida erkinlik va qattqlik.
6. Mustaqillik va tadbirkorlik. Bunga ishonch hosil qiling qabul qilinadigan miqdordagi xatolarga yo'l qo'ying.

MTS

1. Hamkorlik.
2. Samaradorlik.
3. Mas'uliyat.
4. Jasorat.
5. Ijodkorlik.
6. Ochiqlik

TAHLIL UCHUN VAZIYAT- 3

Katta suv to'lqini Azor orollarida jiddiy vayronagarchilikka olib keldi, ularning aholisi hayotiy manbalardan mahrum bo'ldi. Shu bilan birga, bo'ronning takrorlanish xavfi mavjud. Asosiy sa'y-harakatlar orollarga hayotiy yuklarni tashishga qaratilgan edi.

Aholiga yordam ko'rsatish uchun tashkilot Rossiyaning VAI yuk kompaniyasiga murojaat qildi, u bunday yordamni etkazib berish uchun eng yaxshi uskunalarga ega. VAI yordam ko'rsatishga rozi, ammo odatdagidan ancha yuqori narxda.

SAVOLLAR

1. VAI ijtimoiy mas'uliyatli tashkilotmi?
2. VAI harakatlarini axloqiy nuqtai nazardan baholang: kompaniya axloqiy yoki axloqsiz harakat qildimi?
3. Bunday qaror kompaniyaning foydasiga va uning uzoq muddatli istiqboliga qanday ta'sir qiladi?

TAHLIL UCHUN VAZIYAT- 4

Elektronika ishlab chiqaruvchisi o'z ishlab chiqarish jarayonida kimyoviy erituvchidan foydalanadi, bu esa homilador ishchilarning avlodlarida tug'ma nuqsonlarni keltirib chiqaradi.

Firmaning iqtisodiy maslahatchilari kimyoviy moddalarga taqiq bo'lmagan boshqa davlatga zavodni ko'chirish zavodni zaharli bo'lmagan kimyoviy moddalardan foydalanishga o'tkazishdan ko'ra 3 barobar arzonroq bo'lishini ko'rsatdi. Kompaniya ishlab chiqarishni shunday mamlakatga o'tkazishga qaror qiladi.

SAVOLLAR

1. Korxonada axloqiy, ijtimoiy, iqtisodiy va huquqiy javobgarlik nuqtai nazaridan to'g'ri harakat qildimi?
2. Bunday qaror korxonaning kelajakdagi taqdiriga qanday ta'sir qiladi?
3. Ijtimoiy mas'uliyatli tashkilot qanday qaror qabul qiladi?

TAHLIL UCHUN VAZIYAT -5

Yuqori sifatli mahsulotlarni ishlab chiqarish imkonini beruvchi eng zamonaviy texnologiyaga ega bo'lgan etakchi rus ishlab chiqaruvchisi Yaponiya bozorida o'z o'rnini egallashda jiddiy qiyinchiliklarni boshdan kechirmoqda. Bojxona xodimlari mahsulotlarni tashishni asossiz ravishda taqiqlaydi, aksariyat distribyutorlar esa kompaniya bilan shartnoma imzolashni xohlamaydilar.

Yaponiya hukumati o'z partiyasi g'aznasiga pul mablag'lari ushbu mahsulotlarni Yaponiya bozorida ilgari surishda yordam berishi mumkinligini aniq aytdi. Ishlab chiqaruvchi hukmron partiya ehtiyojlariga 200 ming dollar hissa qo'shishga qaror qiladi.

SAVOLLAR

1. Kompaniya, yapon urf-odatlarini va hukumatining xatti-harakatlari axloqiy yoki yo'qligini baholang?
2. Ushbu uch sub'ektning ijtimoiy mas'uliyat darajasi qanday?

BIZNES AXLOQI TEST

Quyidagi holatlar quyidagicha baholanadi: to'liq rozi (SS) – 3 ball; roziman (C) – 2 ball; rozi emasman (NA) – 1 ball; butunlay rozi emas (SNA) – 0 ball.

1. Katta ehtimol bilan kompaniya xodimlari o'z xatolari haqida menejerga xabar bermaydilar.
2. Shunday bo'ladiki, menejer biznes manfaatlarini ko'zlab, shartnomalar shartlarini buzishi va xavfsizlik qoidalariga rioya qilmasligi kerak.
3. Xarajatlar to'g'risida hisobot berishda har doim ham aniq bo'lish shart emas, taxminiy raqamlar etarli.
4. Ko'ngilsiz ma'lumotni boshliqlardan yashirib qo'yadigan paytlar ham bo'ladi.
5. Rahbarlaringiz aytganidek qilishingiz kerak, garchi siz ularning harakatlarining to'g'riligiga shubha qilsangiz ham.
6. Ba'zan ish vaqtida shaxsiy masalalar bilan shug'ullanish kerak.
7. Kompaniyaning mijosi, agar menga qandaydir foyda keltirsa, maxfiy ma'lumotlar bilan ta'minlanishi mumkin.
8. Agar boshqalar foydalanmayotgan bo'lsa, siz o'zingizning ofis telefoningizdan shaxsiy suhbatlar uchun foydalanishingiz mumkin.
9. Rahbar yakuniy maqsadga qaratilgan, shuning uchun unga erishish uchun barcha vositalar yaxshi.
10. Agar shartnoma tuzish uchun yaxshi ziyofat kerak bo'lsa, unda buni qilish kerak.
11. Mayjud ko'rsatmalarni buzmasdan yashash mumkin emas.
12. Agar kassir to'liq o'zgarish bermasa, bunga chidash mumkin.

13. Ba'zan siz shaxsiy foydalanish uchun kompaniya nusxa ko'chirish mashinasidan foydalanishingiz mumkin.

14. Men uyga kompaniya mulkining bir qismini olib keta olaman (qalam, uglerod qog'ozi, yozuv mashinkasi lentasi va boshqalar), chunki men ushbu kompaniyada ishlayman.

Agar siz jamlagan bo'lsangiz:

0 - avliyo sifatida kanonizatsiya marosimiga tayyorgarlik ko'ring;

1 - 5 - siz episkop bo'lishingiz mumkin;

6 – 10 – yuqori axloqiy daraja;

11 – 15 – qabul qilinadigan axloqiy daraja;

16 – 25 – o'rtacha axloqiy daraja;

26 - 35 - axloqiy takomillashtirish talab etiladi;

36 - 41 - tubsizlikka tez sirpanish sodir bo'ladi;

42 - qimmatbaho narsalarni o'zingizdan himoya qiling.

Reja

- 10.1. Tashkiliy o'zgarishlarning tabiati va turlari. Ta'limni tashkil etish.
- 10.2. Tashkilotda rejalashtirilgan o'zgarishlar modeli va bosqichlari. Xodimlarning o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish sabablari va shakllari. O'zgarishlarga qarshilikni bartaraf etish usullari.
- 10.3. Tashkiliy rivojlanish tushunchasi, uning afzalliklari va cheklovlari.
- 10.4. Individual stress va stressni boshqarish.

10.1. Tashkiliy o'zgarishlarning tabiati va turlari. Ta'limni tashkil etish

Noaniqlik darajasi yuqori bo'lgan murakkab, dinamik muhitda ishlaydigan zamonaviy tashkilotlar doimiy ravishda o'zgarishi kerak. O'zgarishlarga turtki bo'lgan muhim omillardan biri g'oyalar, axborot va munosabatlar ayniqsa muhim bo'lgan yuqori texnologiyali ish joylarining mavjudligidir. Ko'pgina o'zgarishlar axborot texnologiyalari va Internet bilan bog'liq.

O'zgartirish, moslashish, doimiy o'zgaruvchan operatsion muhitga moslashish qobiliyati yoki eng muhimi, atrof-muhitning o'zini o'zgartirish qobiliyati bugungi tashkilotlarning eng muhim xususiyati bo'lib, ularning raqobatbardoshligi va uzoq muddatda omon qolishini ta'minlaydi.

Tashkilotlarni o'zgaruvchan atrof-muhit sharoitlariga moslashtirish muammosi bir necha o'n yillar davomida zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotining eng dolzarb muammolaridan biri sifatida e'tirof etilgan. Tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishga qaratilgan ko'plab kontseptsiyalar va amaliy usullar ishlab chiqilgan, bu sohada o'z xizmatlarini taklif qiluvchi ko'plab konsalting firmalari mavjud, ammo amaliyotda muvaffaqiyatli tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishga urinishlardan ko'ra kamroq misollar mavjud.

60-70-yillarda kompaniya menejerlari, birinchi navbatda, tashkilot faoliyati sohasidagi texnik bilimlarni, qaror qabul qilish qobiliyatini, intizomni va qat'iyatni talab qildilar.

80-yillarda moliyaviy, marketing va savdo sohasida qat'iyatlilik, qattiqqo'llik va amaliy ko'nikmalar kabi fazilatlar birinchi o'ringa chiqdi. Bugungi kunda muvaffaqiyatning eng muhim omillari quyidagilardir: o'zgarishlarni o'zgartirish va boshqarish qobiliyati, innovatsion fikrlash, muloqot qobiliyatlari va yuqori ma'lumotli xodimlarni rag'batlantirish qobiliyati.

Tashkiliy o'zgarishlarni tashkilotning yangi g'oyani, xatti-harakatlar turini o'zlashtirish jarayoni yoki uning ayrim elementlarini nisbatan mustaqil ravishda

o'zgartirish jarayoni sifatida aniqlash mumkin. Katta o'zgarishlarga takomillashtirilgan texnologiyalarni ishlab chiqish, bozor talab qiladigan yangi mahsulotni yaratish, tashkiliy tuzilmani takomillashtirish, xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish, yangi qadriyatlar, an'analar va an'analarga ega tegishli korporativ madaniyatni shakllantirish misol bo'lishi mumkin. boshqaruv uslubi.

Biznesdagi eng zamonaviy tendentsiyalar doimiy bilim to'plash va o'zgarish g'oyasining timsoli bo'lgan o'quv tashkiloti kontseptsiyasini ishlab chiqish bilan bog'liq.

Ta'lim tashkilotini har bir xodim muammolarni aniqlash va hal qilish bilan shug'ullanadigan, tashkilotga doimiy tajriba o'tkazish, o'zgartirish va takomillashtirish imkoniyatini beradigan, uning o'sishi, o'rganishi va maqsadlariga erishish uchun qulay bo'lgan kompaniya sifatida ta'riflanishi mumkin.⁹⁰

Ta'lim tashkilotining asosiy g'oyasi ishlashga yo'naltirilgan an'anaviy kompaniyalardan farqli o'laroq, tajribani kengaytirish asosida muammolarni hal qilish va doimiy takomillashtirishga e'tibor qaratishdir.

Ta'lim tashkilotining paydo bo'lishining asosiy mezoni - xodimlarning iste'molchilar bilan doimiy aloqada bo'lgan yoki tashqi muhitning boshqa sohalarida ishlaydigan manfaatlariga eng mos keladigan strategiya va taktikani aniqlaganda kompaniyaning strategik yo'nalishini belgilashda ishtirok etishi. shirkat. Strategiya ishchi jamoalarning tajribasidan kelib chiqadi, bunda xodimlar vaziyatni har tomonlama tasavvur qiladilar va tashkilotning turli qismlari tashqi muhitga moslashadi va bir-biridan mustaqil ravishda o'zgaradi, lekin shu bilan birga kompaniyaning maqsadiga erishishga hissa qo'shadi.

Ta'lim tashkilotini loyihalash etakchilik, tuzilma, vakolatlar, axborot va kommunikatsiyalar, strategiya va madaniyat sohalarida maqsadli o'zgarishlarni amalga oshirishni anglatadi.

Ta'lim tashkilotining turli elementlari bir-biri bilan shunday o'zaro ta'sir ko'rsatadiki, ular bir-biriga ta'sir qiladi va ta'sir qiladi, bu esa tashkilotga zamonaviy raqamli texnologiyalarning rivojlanishiga yordam beradigan o'zgarishlarni keltirib chiqaradi.

Masalan, gorizontal tuzilma kompaniyalar ichida ham, o'rtasida ham chegaralarni yo'q qiladi, bu esa o'rganish va o'zgartirish imkonini beruvchi hamkorlikni osonlashtiradi. Biroq, gorizontal tuzilmalarni yaratish uchun xodimlarni kuchaytirish, keng tarqalgan ma'lumot almashishni yaratish va madaniyatni o'zgartirish kerak. Xodimlarga kuch berish (vakolat berish) nafaqat ularning erkinligini, balki ishda hamkorlik qilish, o'zgarishlarni boshlash va butun tashkilot muvaffaqiyatini ta'minlaydigan strategiyalarni ishlab chiqishda ishtirok etish mas'uliyatini oshiradi. Yangi tashkiliy madaniyatni yaratish rollar, qadriyatlar va jarayonlarni qayta ko'rib chiqishni, bo'limlarning hamkorlik qilishiga va ular o'rtasida ma'lumot almashishiga to'sqinlik qiladigan to'siqlarni olib tashlashni talab qiladi. Axborot almashinuvini yo'lga qo'yish menejerlardan xodimlar, etkazib beruvchilar va mijozlar o'rtasidagi madaniy va tarkibiy o'zgarishlarni o'z ichiga olgan o'zaro munosabatlarni tashkil qilishni talab qiladi.

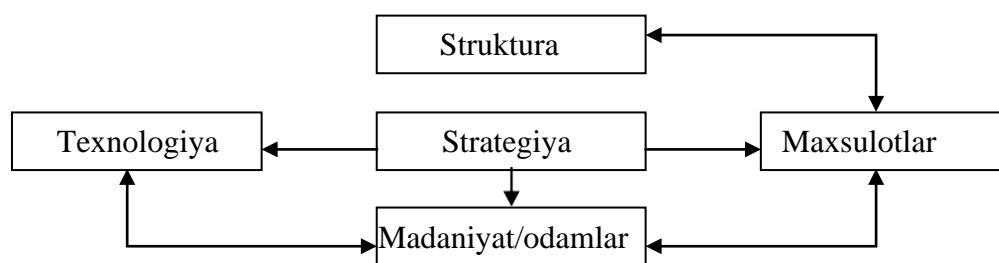
Ta'lim tashkilotida doimiy ravishda rejalashtirilgan o'zgarishlar ro'y beradi, ularni ikki turga bo'lish mumkin:

- ishlab chiqarish jarayonlari va tartiblarini takomillashtirish bilan bog'liq operatsion o'zgarishlar;
- butun tashkilotni yangilashga, uning faoliyatini qayta yo'naltirishga qaratilgan transformatsion o'zgarishlar.

Transformatsion o'zgarishlarning asosiy turlari quyidagilardir: missiya va maqsadlar, strategiya, texnologiya, tuzilma, mahsulot, odamlar va madaniyatdagi o'zgarishlar (17 -rasm).

Tashkilotda o'zgarishlarga bo'lgan ehtiyojni faollashtiradigan omillar mavjud:

qattiq raqobat sharoitida fan-texnika taraqqiyoti ta'sirida yangi turdagi mahsulotlarni jadal o'zlashtirish; innovatsion texnologiyalarni jadal joriy etish; kompyuter texnikasidan faol foydalanish asosida ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning yangi usullarini tizimli joriy etish.



17 – rasm. Tashkiliy o'zgarishlar tiplari³³

Tashkilotdagi o'zgarishlarning eng keng tarqalgan turlaridan biri tarkibiy o'zgarishlar bo'lib, ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Boshqaruv tamoyillarining o'zgarishi - strategik ustuvorliklarning o'zgarishiga qarab boshqaruvda markazlashtirish va markazsizlashtirish o'rtasidagi munosabatlardagi operativ o'zgarishlar; kompaniya resurslarini turli tadqiqot va yirik loyihalarning eng istiqbolli yo'nalishlariga jamlash uchun dasturiy maqsadli boshqaruvni kuchaytirish.

Boshqaruv apparatidagi o'zgarishlar - bo'limlarni qayta guruhlash, vakolat va majburiyatlarni taqsimlash tizimidagi o'zgarishlar, muvofiqlashtirish va integratsiya mexanizmlari, bo'limlarga bo'linish, boshqaruv ierarxiyasi.

Boshqaruv funktsiyalaridagi o'zgarishlar - strategik rejalashtirishga, hayot tsiklining barcha bosqichlarida mahsulot sifatini nazorat qilishga e'tibor berish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarish bilan bog'liq masalalarga katta ahamiyat berish, xodimlarni kompaniya samaradorligini oshirishga qaratilgan yangi g'oyalarni ishlab chiqishga undash, e'tiborni oshirish. marketing faoliyatiga.

Tadbirkorlik faoliyatidagi o'zgarishlar - tashkilotdagi texnologiya va texnologik jarayonning o'zgarishi, ishchi kuchi tarkibining o'zgarishi,

³³ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

moslashuvchan avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish tizimlaridan foydalanish, kooperatsiya va ixtisoslashuvda korxonalararo hamkorlikni chuqurlashtirish.

Maqsadlar va odamlarning o'zgarishi alohida o'rin tutadi.

Maqsadlarni o'zgartirish kerak, chunki tashkilotning omon qolishi uchun menejment buni tashqi muhit va tashkilotning o'zida sodir bo'layotgan o'zgarishlarga muvofiq amalga oshirishi kerak. Maqsadlarni o'zgartirish barcha tashkilotlar uchun, hatto eng muvaffaqiyatli bo'lganlar uchun ham zarurdir. Maqsadlarni o'zgartirish zarurati boshqaruvni butun tashkilot va uning bo'linmalarining nisbiy samaradorligi to'g'risida xabardor qiladigan boshqaruv tizimi orqali aniqlanadi.

Odamlardagi o'zgarishlar tashkilot xodimlarining qobiliyatlari, munosabatlari va xatti-harakatlarini o'zgartirishni o'z ichiga oladi. Ushbu modifikatsiya texnik tayyorgarlikni, shaxslararo va guruhli muloqotga tayyorgarlikni, motivatsiyani, ish sifatini baholashni, malaka oshirishni va guruhni shakllantirishni qamrab oladi. Odamlarning o'zida o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ularni boshqa o'zgarishlar bilan muvofiqlashtirish kerak.

10.2. Tashkilotdagi rejalashtirilgan o'zgarishlar modeli va bosqichlari. Xodimlarning o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish sabablari va shakllari. O'zgarishlarga qarshilikni bartaraf etish usullari

U o'zgartirish jarayonini ketma-ket besh bosqichga ajratadi:

1) tashkilotga o'zgarish zaruriyatini keltirib chiqaradigan ichki va tashqi kuchlar ta'sir qiladi;

2) menejerlar ushbu ta'sirlarni o'rganadilar va o'zgarishlar zarurligini tan oladilar;

3) o'zgarishlarga bo'lgan ehtiyoj innovatsiyalarni izlashni va ularni amalga oshirishni rag'batlantiradi va boshlaydi;

4) o'zgartirishlar kiritiladi;

5) ijobiy natijalar asosida o'zgarishlar birlashtiriladi va tashkilotning zarur elementiga aylanadi.

Keling, taqdim etilgan modelni batafsil ko'rib chiqaylik.

Tashqi muhitning ta'siri, tashkilotning rivojlanishi uchun imkoniyatlar va tahdidlarning paydo bo'lishi uning to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita ta'sir etuvchi omillarining o'zgarishi bilan bog'liq. Ya'ni: iste'molchilar, raqobatchilar, etkazib beruvchilar, mulkdorlar, mehnat bozori, nazorat va tartibga soluvchi organlar, shuningdek, umuman iqtisodiyotning holati, ijtimoiy-madaniy, siyosiy, huquqiy, texnologik va xalqaro omillar.

O'zgarishlarni talab qiladigan ichki ta'sirlar tashkilotning ishlab chiqarish faoliyati, maqsadlari va ularga erishish qobiliyati bilan bog'liq. Bu erda tashkilotning salohiyati, uning turli funktsional sohalardagi kuchli va zaif tomonlari ochib beriladi.

Tashqi va ichki impulslarni taqqoslash, atrof-muhit va tashkilot o'rtasidagi tafovutni bilish, ishlab chiqarishning mavjud va talab qilinadigan darajalari,

samaradorlik va sifat o'zgarishlar zarurligini tushunishga olib keladi. Ushbu tushuncha yangi mahsulotni yaratish, zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, xodimlarni rag'batlantirish tizimini joriy etish, madaniy qadriyatlarni yaratish, boshqaruv tuzilmasini qayta qurish va boshqalar bo'yicha keyingi harakatlarni oldindan belgilab beradi.

Qayta tashkil etish zarurligini anglab etgach, o'zgarishlarni boshqarishning uchinchi hal qiluvchi bosqichi boshlanadi - o'zgarishlarni boshlash. Bu erda tashkilot va uning muhiti o'rtasidagi nomuvofiqliklarni yoki tashkilot standartlariga javob berish uchun mavjud operatsiyalar va protseduralar o'rtasidagi kichik nomuvofiqliklarni bartaraf etish uchun kelajakdagi o'zgarishlar uchun g'oyalar ishlab chiqiladi.

G'oyalarni qidirishni rag'batlantirishning turli usullari mavjud.

Quyidagilar eng samarali hisoblanadi:

- tadqiqot - o'xshash muammolarni hal qilishda mavjud tajribani o'rganish;
- ijodkorlik, innovatsiya va tashabbusni rag'batlantirish;
- g'oyani himoya qilish, uni amalga oshirish bosqichiga olib chiqish;
- venchur jamoalarini yaratish.

Tadqiqot zarur o'zgarishlarni amalga oshirish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan tashkilot ichida va tashqarisida mavjud bo'lgan barcha ishlanmalarni o'rganishni o'z ichiga oladi. Ushbu usul shunga o'xshash muammolarni hal qilish uchun tajribali maslahatchini taklif qilishni istisno qilmaydi. Biroq, bu usul ma'lum cheklovlarga ega. Ular yangi muammolarga eski echimlarni qo'llash xavfi va mavjud bilim va tajribalar asosida ko'plab o'zgarishlarni amalga oshirish mumkin emasligi bilan bog'liq. Shuning uchun tashkilot o'z muammolariga yangi va o'ziga xos echimlarni izlashi kerak.

Aniqlangan muammolarni hal qilish uchun yangi va original echimlarni boshlash zarurati tashkilotda ham individual, ham butun bo'lim sifatida ijodiy va innovatsion bo'lish qobiliyatini shakllantirish kerakligini anglatadi. Ijodkorlik - bu qabul qilingan ehtiyojlarni qondira oladigan yoki tashkilot uchun yangi imkoniyatlarni taklif qiladigan yangi g'oyalarni yaratish. Ijodiy tashkilotlar erkin tuzilgan, markazlashtirilmagan, ochiq aloqa kanallari va innovatsion takliflar va ixtirolarni taqdim etishning samarali tizimlariga ega, bo'limlar o'rtasida qat'iy chegaralar mavjud emas. Ularning korporativ madaniyati ochiqlik, muloqot erkinligi, do'stona munosabat, yangi g'oyalarni muhokama qilishda ishtirok etish, xatolarni rag'batlantirish va jamoalarda ishlash bilan ajralib turadi. Bunday tashkilotlarda mukofot tizimi innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi. Ko'pgina ishtirokchi boshqaruv dasturlari tashkilotlarda ijodkorlik va innovatsiyalarni rag'batlantirish istagidan kelib chiqqan.

Har bir inson ijodkorlik qobiliyatiga ega, lekin oddiy vaziyatlarda ham tashkilotni rivojlantirish uchun noyob, g'ayrioddiy imkoniyatlarni ko'rishga qodir bo'lgan iqtidorli odamlar bor. Bunday ishchilarni alohida izlash va ularning ishlashi uchun barcha sharoitlarni yaratish kerak.

Adabiyotda ayniqsa ijodkor odamlarga xos xususiyatlar, jumladan, professionallik, fikrlashning o'ziga xosligi, yangi tushunchalar, g'oyalarga ochiqlik,

qiziquvchanlik, mustaqillik, obro'sizlik, fidoyilik, qat'iyatlilik, optimizm kabi xususiyatlar berilgan.

Bo'limda ijodiy muhit yaratilib, yangi g'oyalar paydo bo'lsa, ularni targ'ib qilish, targ'ib qilish, hayotga tatbiq etish zarurati tug'iladi. Bu bosqichda g'oyaning unumliligini angelaydigan, tushuntirib, himoya qiladigan, amalga oshirish bosqichiga olib chiqadigan shaxs paydo bo'lishi kerak, chunki o'zgarishlar o'z-o'zidan sodir bo'lmaydi. Ko'pincha yangi g'oya rahbariyat tomonidan to'g'ri ishlab chiqilmasdan rad etiladi.

O'zgarishlarni boshlashning yakuniy usuli - tashkilotlarda innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlashning yangi, zamonaviy shakli bo'lgan venchur guruhlarni yaratish. Venchur jamoasi - bu tashkilotning ierarxik piramidasidan tashqarida mavjud bo'lgan, yirik ixtirolar va innovatsion loyihalarni ishlab chiqish uchun mas'ul bo'lgan alohida, mustaqil tarkibiy bo'linma.

loyihalar. Bunday jamoalar a'zolari ko'proq ijodiy erkinlikka ega va tashkiliy qoidalar va tartiblarga rioya qilish zaruratidan ozod bo'ladilar. Venchur guruhlari kichik va byurokratik aralashuvni bartaraf etish uchun kompaniyadan alohida.

O'zgarishlarni boshqarishning to'rtinchi bosqichi - o'zgarishlarni amalga oshirish - o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish sabablari va uni mohirona engib o'tishni bilishni nazarda tutadi. Bir nechta sabablar bor:

1. Noaniqlik. Odamlar o'zgarishlarga salbiy munosabatda bo'lishlari mumkin, chunki bu o'zgarishlarning oqibatlari haqida ma'lumot etishmasligi, tashkilotdagi mavqeiga tahdid solishi mumkin. Axir, noaniqlik har doim qo'rqqinchli. Biror kishi o'z xavfsizligiga tahdid borligidan shubhalansa, u o'zgarishlarga salbiy munosabatini bildirish orqali reaksiyaga kirishadi yoki o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonida noto'g'ri xatti-harakatlarni namoyon qiladi.

2. Yo'qotish hissi. Odamlar o'zgarishlarga, agar ular shaxsiy yo'qotishlarga olib keladi deb hisoblasalar, qarshilik ko'rsatadilar: hokimiyat, kuch, maqom, obro', maosh, qo'shimcha imtiyozlar va imtiyozlar, ijtimoiy aloqalar, ya'ni har qanday ehtiyojni qondirishning pasayishi.

3. Tushunmaslik va ishonchsizlik. Xodimlar ko'pincha o'zgarishlarning maqsadini tushunmaydilar yoki ularning ijobiy oqibatlariga shubha qilishadi va menejerlarga ishonmaydilar, chunki ular allaqachon salbiy tajribaga ega.

4. O'zgarishlar yaxshi narsa keltirmaydi, mavjud muammolarni hal qilmaydi va yangilarini olib kelishi mumkin degan ishonch.

5. Turli baholar va maqsadlar. G'oyalar mualliflari, ularning izdoshlari va o'zgarishlarga duchor bo'ladigan odamlar vaziyatni boshqacha baholaydilar. Turli bo'linmalarning menejerlari o'zlarining mahalliy maqsadlariga ega va innovatsiyalar har qanday bo'linma natijalarini buzishi mumkin.

6. O'zgarishlarga dosh berish uchun zarur bilim, ko'nikma, malakalarning etishmasligi.

7. O'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishning o'rnatilgan elementlari. Bularga mavjud qoidalar, tartiblar, siyosatlar, me'yorlar, mehnat amaliyotlari, an'analar va yuqori boshqaruv falsafasi kiradi. Bu elementlar uzoq vaqt davomida shakllangan, tanish, zarur bo'lib qolgan va shuning uchun ulardan voz kechish oson emas.

8. Stereotiplar. Rahbarlar va xodimlar ongida innovatsiyalarni adekvat idrok etishga to'sqinlik qiluvchi bir qator stereotiplar shakllangan. Keling, ulardan ba'zilarini sanab o'tamiz.

"Bizda bu allaqachon bor." Taklif etilayotgan o'zgartirishga ba'zi jihatlari bilan o'xshash misol keltiriladi. Taklif qiluvchi tomon o'z ob'ekti va tashkilotda mavjud bo'lgan narsalar o'rtasidagi farqlarning ahamiyatini isbotlashi kerak.

"Biz buni qila olmaymiz." Shu bilan birga, o'zgarishlardan ijobiy natijaga umid qilishimizga imkon bermaydigan omillarning butun ro'yxati berilgan.

"Bu bizning asosiy muammolarimizni hal qilmaydi." Asosiy muammolar bo'yicha bir nechta nuqtai nazarlar bo'lishi mumkinligi sababli, o'zgarish tashkilot muammolariga adekvat emas deb baholanishi mumkin.

"Bu ish kerak." O'zgartirish "xom" deb baholanadi va rad etiladi.

"Bu erda hamma narsa teng emas." Polemikaning juda qadimiy va tasdiqlangan usullaridan biri, unda ba'zi muhim fikrlar taklif qilingan o'zgarishlardan ajralib turadi, ularsiz u barcha ma'nosini yo'qotadi.

"Boshqa takliflar ham bor." Taklif etuvchi tomon boshqa o'zgarishlar tashabbuskorlari bilan ochiqdan-ochiq noqulay raqobat sharoitlarida joylashgan va ular bilan munosabatlarni tartibga solishga majbur bo'ladi.

O'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish va norozilikni ifodalash quyidagi bosqichlarda sodir bo'ladi:

Passivlik. Kelajakdagi o'zgarishlarni o'rgangan xodimlar ularga vazminlik va noaniqlik bilan munosabatda bo'lishadi;

Inkor qilish. Odamlar shubha bilan qarashadi va taklif qilingan yaxshilanishlarning maqsadga muvofiqligini inkor etadilar;

Tirnash xususiyati. O'zgarishlar bo'yicha rejalar o'z kuchida qolganligi sababli, bu odamlarga yoqmaydi, ular ularga e'tibor bermaslikka harakat qiladilar, ularning amalga oshirilishiga qarshi chiqadilar, ba'zilar ketishadi;

Muzokaralar. Norozilar muzokaralar yo'li bilan murosaga kelishga, taklif qilinayotgan o'zgarishlar doirasini cheklashga harakat qilmoqda;

Depressiya. Odamlar o'zgarishlar to'liq amalga oshirilishini tushunganlarida, ular murosaga kelishlari kerak, depressiya boshlanadi va ishlashga bo'lgan motivatsiya pasayadi;

Farzand asrab olish. O'zgarishlar haqiqatga aylanganda, ularning samaradorligiga ishonch hosil qilgan norozi xodimlar ularni amalga oshirish zarurligiga rozi bo'lishadi.

O'zgarishlarga qarshilikni engish uchun ikkita asosiy yondashuv mavjud:

1) o'zgarishlarga yordam beradigan va to'sqinlik qiluvchi omillarni aniqlash va o'rganishni o'z ichiga olgan "kuch maydoni" tahlili;

2) qarshilikni kamaytirish yoki butunlay yo'q qilish uchun mavjud usullardan foydalanish.

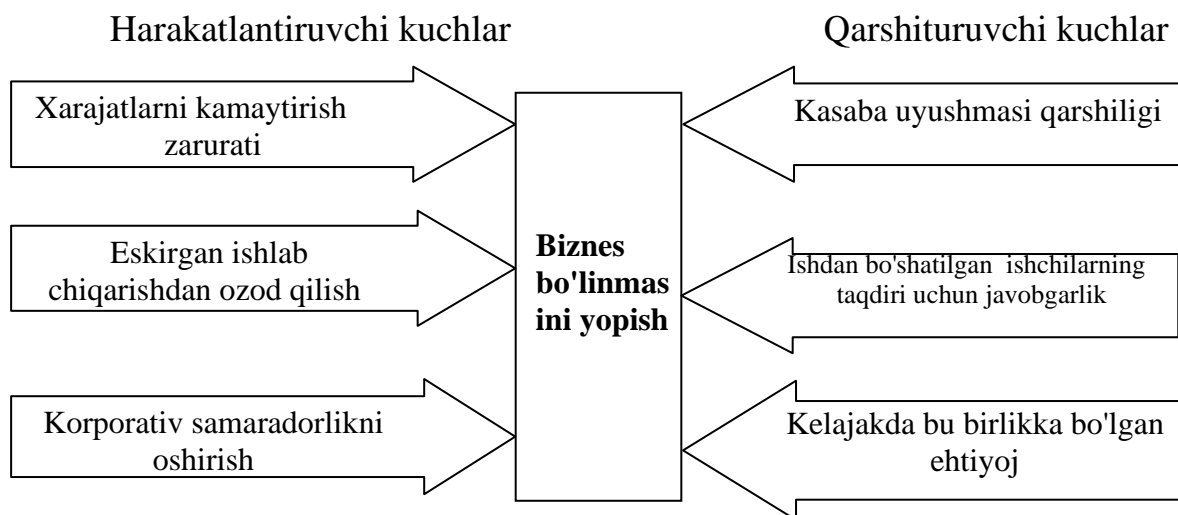
"Kuch maydoni" tahlili (18-rasm) Kurt Lyuin tomonidan taklif qilingan bo'lib, u o'zgarishni harakatlantiruvchi va qarama-qarshi kuchlar o'rtasidagi "kurash" natijasi deb hisoblagan.

O'zgartirish taklif qilinsa, ba'zi kuchlar uni targ'ib qiladi, boshqalari esa o'zgarishga to'sqinlik qiladi. Menejer bu kuchlarni tahlil qilishi va ular o'rtasidagi

munosabatlarni harakatlantiruvchi kuchlar foydasiga o'zgartirishi kerak. Buni uchta usulda amalga oshirish mumkin:

- 1) mavjud harakatlantiruvchi kuchlarni mustahkamlash;
- 2) mavjud qarama-qarshi kuchlarni zaiflashtirish;
- 3) yangi harakatlantiruvchi kuchlarni qo'shish.

Bundan tashqari, rahbariyat o'zgarishlarga qarshilikni engish uchun eng yaxshi vaqt uning paydo bo'lishidan oldingi davr ekanligini bilishi kerak.



18- rasm. Korporatsiyadagi biznes bo'linmasini yopish yoki yopish to'g'risida qaror qabul qilish uchun o'zgarish kuchini tahlil qilishdan foydalanish ³⁴

Agar qarshilik kuchlarini etarli darajada kamaytirish yoki harakatlantiruvchi kuchlarni etarli darajada oshirish mumkin bo'lmasa, o'zgarish amalga oshirilmasligi kerak, bu istalgan maqsadga erisha olmaydi. Biroq, agar bu kuchlarni boshqarish mumkin bo'lsa, keyingi muammo o'zgarishlarga qarshilikni kamaytirish yoki engish usullarini ishlab chiqishdir. Bu usullarga quyidagilar kiradi:

ma'lumot berish, o'zgarishlarning mohiyatini tushuntirish. Odamlarning xabardorligini oshirish uchun tashkilotdagi aloqalarni takomillashtirish. Bu ishchi guruhlarda yangi g'oyalar, takliflar, voqealarni muhokama qilish, tashkilotdagi muammolar va o'zgarishlarning oqibatlari haqida ma'lumot berishni anglatadi. Bu amalga oshirilishidan oldin xodimlarni o'zgartirish zarurligiga ishontiradi;

qaror qabul qilishda xodimlarni jalb qilish. Bu ularni muammolarni hal qilishning ishtirokchisiga aylantiradi, ularni o'zgarishlar zarurligiga ishontiradi, xodimlar e'tiborini o'zgarishlarni amalga oshirishning yaxshiroq yo'llarini topishga qaratadi, ularni o'zgarishlarning faol tarafdorlariga aylantiradi;

qo'llab-quvvatlash, ya'ni xodimlarga yangi muhitga moslashishga yordam berish. Buni qo'l ostidagilarga, ularning qiyinchiliklariga, qo'rquvlariga, e'tiborni kuchaytirishda ifodalash mumkin.

shubhalar yoki qo'shimcha kasbiy tayyorgarlik va malaka oshirishni tashkil etish;

³⁴ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

yangilarini tasdiqlashni ta'minlash uchun muzokaralar va kelishuvlar. Odamlarning roziligi ba'zi imtiyozlar, imtiyozlar evaziga ta'minlanadi: qo'shimcha maosh, yangi lavozim, jamoani saqlab qolish va'dalari va boshqa imtiyozlar;

kooptatsiya - o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishda eng faol rol o'ynaydigan salbiy xodimga innovatsiyalarni joriy etish va ularni amalga oshirish bo'yicha qaror qabul qilish huquqini berish;

manevr - ma'lumotlardan tanlab foydalanish, uni dozalash, o'ylash yoki qo'l ostidagilarga ta'sir qilish uchun aniq harakatlar jadvalini tuzish;

majburlash - ishdan bo'shatish tahdidi ostida qarshilikni to'xtatish uchun rasmiy vakolatlardan foydalanish, ish haqini kamaytirish, lavozimga ko'tarilish istiqbollari mahrum qilish va boshqalar.

Har birining o'ziga xos afzalliklari va kamchiliklari bor, shuning uchun menejerlar vaziyatni to'g'ri baholash va eng mos usulni tanlash ko'nikmalarini rivojlantirishlari kerak.

Bu nafaqat kuch maydonini tahlil qilish, balki tashkilotning alohida xodimlarini amalga oshirilayotgan o'zgarishlarga - ularning tarafdorlari yoki muxoliflari bo'ladimi-yo'qmi - aniqlash va tasniflash muhimdir. Potensial qarshilik kuchlarini tahlil qilish bizga tashkilotning alohida a'zolarini yoki tashkilotdagi o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadigan va ularning motivlarini tushunishga yordam beradigan guruhlarni aniqlashga imkon beradi. O'zgarishlarga munosabat ikki omilning kombinatsiyasi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin:

- o'zgartirishni qabul qilish yoki qabul qilmaslik;
- o'zgarishlarga munosabatning ochiq yoki yashirin namoyishi.

Tashkilot rahbariyati suhbatlar, suhbatlar, so'rovlar, kuzatishlar asosida tashkilotda o'zgarishlarga qanday munosabatda bo'lishini, xodimlar qanday pozitsiyani egallashini aniqlashga harakat qilishlari kerak.

O'zgarishlarni boshqarishning oxirgi bosqichi yuqori natijalarga e'tibor qaratishga asoslangan yangi xatti-harakatlar va munosabatlarni mustahkamlashdir. Yangi tashkilotning barqaror, odatiy holatiga aylanadi. Xodimlar, nihoyat, o'zgarishlar tashkilot uchun ham, shaxsan ham ular uchun foydali bo'lishini ta'minlashi kerak. Mumkin bo'lgan mustahkamlash usullari: innovatsiyalar asosida erishilgan muvaffaqiyat uchun maqtov, rag'batlantirish, yuqori mahsuldorlik va sifat uchun to'lovni oshirish.

10.3. Tashkiliy rivojlanish tushunchasi, uning afzalliklari va cheklovlari

Zamonaviy tashkilot doimiy o'zgarishlarni idrok etishga tayyor bo'lishi kerak, shuning uchun menejment tashkilotni loyihalash va boshqarishda ushbu sezgirlikni kuchaytirishi kerak. Ushbu jarayondan xabardorlik tashkiliy rivojlanish kontseptsiyasini yaratishga olib keldi. Kontseptsiya 1960-yillarning oxirida paydo bo'lgan. Bu tashkilotni tizimli tekshirish, doimiy tashkiliy o'zgarishlarni rejalashtirish va amalga oshirish zarurligini ta'kidlaydi.

Tashkiliy rivojlanish - bu tashkilotdagi doimiy rejalashtirilgan o'zgarishlarning zamonaviy kontseptsiyasi bo'lib, u tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashish

qobiliyatini rivojlantirish orqali tashkilotdagi axloqiy va psixologik muhitni yaxshilash va uning samaradorligini oshirish uchun xulq-atvor fanlari bilimlaridan foydalanadi. paydo bo'lgan muammolarni hal qilish va ichki munosabatlarni yaxshilash.

Tashkiliy rivojlanish - bu tashkilotlarning yanada moslashuvchan bo'lishi va o'zgarishlarga moslashishiga va menejerlarga buning uchun zarur ko'nikmalarni shakllantirishga yordam berish uchun mo'ljallangan nazariy tushunchalar va amaliyotlar to'plami.

O'zgarishlarni boshqarishning an'anaviy yondashuvlaridan farqli o'laroq, tashkilotni rivojlantirish nuqtai nazarlari turli darajadagi tashkilotning barcha jihatlariga ta'sir qiluvchi doimiy yangilanish jarayoni sifatida o'zgaradi. O'zgarish xodimlar orasida shok va vahima keltirib chiqaradigan favqulodda vaziyat emas, balki tashkilotning doimiy amaliyotiga aylanishi kerak. TR ning asosiy maqsadi yordam berishdir. Tashkilot o'z maqsadlariga erishish uchun maksimal moslashuvchanlik va dinamiklikni ta'minlaydigan tegishli boshqaruv tizimini ishlab chiqish.

Tashkiliy rivojlanish kontseptsiyasi asosan tashkiliy o'zgarishlarga kutilmagan reaksiyalar tufayli o'zgarishlarni amalga oshirishda asosiy qiyinchiliklarga duch keladigan odamlarga qaratilgan. Tashkiliy rivojlanish doirasidagi muammolarni hal qilish jarayonlari tashkilot o'z imkoniyatlari va tashqi muhitdan kelib chiqadigan tahdidlarni qanday baholashi bilan bog'liq. U o'zining tashqi muhitiga o'n yillik nuqtai nazardan qarashi yoki hozirgi va kelajakni hisobga olgan holda maqsadi va ishlash usullarini doimiy ravishda qayta ko'rib chiqishi mumkin.

Zamonaviy TR kontseptsiyalari xodimlarning individual ehtiyojlari va manfaatlarini butun tashkilotning maqsad va vazifalari bilan maksimal darajada integratsiyalashuviga, shuningdek, tashkilot faoliyatini doimiy ravishda yaxshilashga imkon beradigan tuzilmalar, tizimlar va jarayonlarni yaratishga urg'u beradi.

Asosiy TR sozlamalariga quyidagilar kiradi:

- tashkilotni ochiq tirik tizim sifatida ko'rish. Bu shuni anglatadiki, tashkilotlar doimiy ravishda atrof-muhit bilan o'zaro ta'sir qiladi, unda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga javob beradi va ularga moslashadi. Tabiatda bo'lgani kabi, insoniyat jamiyatida ham eng kuchli emas, balki eng kuchli omon qoladi. Moslashish qobiliyati tashkilot samaradorligining eng muhim shartidir;
- tashkilotga yaxlit yondashuv kasalliklarni davolash bilan emas, balki tananing umumiy salomatligi, shu jumladan aqliy va hissiy faoliyat bilan shug'ullanadigan yaxlit tibbiyotga o'xshaydi. Zamonaviy OD tashkilotning muayyan muammolarini hal qilishga emas, balki umuman uning "sog'lig'iga" qaratilgan. Bugungi kunda TR amaliyotchilari nafaqat tashkilotga qiyinchiliklardan xalos bo'lishga yordam berishadi, balki uni mustaqil ravishda samarali holatni saqlab qolishga va doimiy ravishda o'zini yangilashga o'rgatishga harakat qilishadi.

Xodimlarni tashkiliy rivojlanish jarayoniga **jalb qilish**. Tashkilot a'zolari o'rtasidagi hamkorlik va o'zaro yordam - umuman tashkilotning muvaffaqiyatli

ishlashining eng muhim tarkibiy qismlaridan biri. Odamlarga o'zgarishlar jarayonida ishtirok etish, ularning ishiga bevosita ta'sir qiladigan qarorlar qabul qilish imkoniyatini berish orqali nafaqat o'zgarishlarga qarshilik darajasini pasaytirish, balki odamlarning potentsialini maksimal darajada rivojlantirish uchun sharoit yaratish mumkin. har bir xodim, bu tashkilotning umumiy samaradorligini oshiradi.

Tashkilotning barcha darajalaridagi odamlar va ularning munosabatlari uning asosiy manbai va muvaffaqiyat kalitidir. TR shaxslar va guruhlar bilan ishlaydi, ular o'rtasida sodir bo'ladigan jarayonlarga alohida e'tibor beradi. Hech qanday texnologik, mahsulot yoki tarkibiy innovatsiyalar muvaffaqiyatli bo'lmaydi, agar uni amalga oshirishda shaxslararo va guruhlararo o'zaro ta'sir omili hisobga olinmasa.

O'zgartirish jarayoni muvaffaqiyatli bo'lishi uchun u oldindan va muayyan harakatlar va tashkiliy rivojlanish faoliyati bilan birga bo'lishi kerak. Tashkiliy rivojlanishning eng keng tarqalgan faoliyati quyidagilardan iborat:

1. *Diagnostika* - intervyular, anketalar, uchrashuvlar, kuzatishlar va tashkilot hujjatlari bilan ishlash orqali tashkilotning holati to'g'risida muntazam ravishda ma'lumot to'plash. Ushbu ma'lumotlarga asoslanib, tashkilotning kelajakdagi o'zgarishlari va yangilanishi rejalari ishlab chiqiladi.

2. *Ta'lim va malaka oshirish*. Bu jarayonlar ham kasbiy mahorat, ko'nikma, ham ijtimoiy o'zaro ta'sir ko'rsatish ko'nikmalariga taalluqlidir. Yirik tashkilotlar o'z xodimlarini mumkin bo'lgan o'zgarishlarga tayyorlash uchun uzluksiz o'qitish jarayonini amalga oshiradilar.

3. *Uning a'zolarining faol o'zaro ta'siri*, hamkorligi va jipsligiga yordam beradigan va butun tashkilot samaradorligini oshiradigan jamoalar va maxsus guruhlar yaratish. Jamoa qurish muloqot ko'nikmalarini, guruh qarorlarini qabul qilishni va nizolarni hal qilishni yaxshilaydi.

4. *Teskari aloqani o'rnatish*. Fikr-mulohazalar OD maslahatchilarining xodimlar bilan uchrashuvlarida o'tkazilgan so'rovlar natijalari (tashkilotdagi psixologik iqlim, etakchilik uslublari, boshqaruvdagi ishtiroki, guruhning birlashishi) to'g'risida xodimlarni xabardor qilish orqali o'rnatiladi. Ushbu turdagi faoliyat muvaffaqiyatining sharti xodimlarning ko'tarilgan muammolarni hal qilishdan manfaatdorligidir.

5. *Guruhlararo o'zaro ta'sir*. Gap qo'shma ish vazifalarini bajarish uchun mo'ljallangan guruhlar va bo'limlarning samarali o'zaro hamkorligi bo'yicha norasmiy uchrashuvlar va seminarlar haqida bormoqda. Asosiy e'tibor nizolarni hal qilish, muvofiqlashtirishni yaxshilash va jamoaviy ish usullarini takomillashtirish qobiliyatiga qaratiladi.

6. *Tashkiliy-ishlab chiqarish* tuzilmasini o'zgartirish chora-tadbirlari. Ular tashkilotning moslashuvchanligi va moslashuvchanligini oshirish, operatsiyalar va protseduralarni soddalashtirishga qaratilgan.

7. *Konsalting*. Tashkiliy rivojlanish bo'yicha maslahatchilar kompaniya rahbariyatiga tashkilot ichidagi insoniy munosabatlarning xususiyatlarini tushunish va ularni boshqarishda, ularni madaniy qadriyatlar, etakchilik, aloqa, guruh ichidagi va guruhlararo hamkorlik nuqtai nazaridan baholashda yordam berishlari kerak.

8. *Katta guruhning aralashuvi.* So'nggi yillarda tashkilotni rivojlantirish usullariga qiziqish sezilarli darajada oshdi, bu orqali tashkilot kompaniyani dinamik muhitga moslashtirish uchun zarur bo'lgan asosiy korporativ o'zgarishlarni amalga oshirishga qodir bo'lgan katta vakillik guruhini ishlab chiqadi. Bu usul tashkilotning barcha qismlari vakillarini va ko'pincha asosiy manfaatlar guruhlari vakillarini o'z ichiga olgan guruh yaratishni o'z ichiga oladi. Ular muammolar va imkoniyatlarni muhokama qiladilar va o'zgarishlarni rejalashtiradilar.

Bunday guruhlar 50 dan 500 kishigacha bo'lishi mumkin va bir necha kun davomida ishlaydi. O'zgarishlardan ta'sirlangan barcha odamlarni bir joyga to'plash va turli nuqtai nazarlarni hisobga olgan holda, muloqot o'rnatilishi va umumiy muhokama orqali tashkilotning kelajagini shakllantiradigan asosli qaror qabul qilinishi mumkin.

Hozirgi tendentsiya jamoani shakllantirish va fikr-mulohaza yuritish usullarini o'rnini bosuvchi katta guruhlar aralashuvidan tobora ko'proq foydalanishdan iborat. Yangi yondashuv butun tizimni qamrab oladi va tashkilotning atrof-muhit bilan o'zaro ta'sirining xususiyatini hisobga oladi.

Muhokama uchun ma'lumot manbalari iste'molchilar, etkazib beruvchilar, jamoatchilik vakillari va hatto raqobatchilarni o'z ichiga oladi. Ushbu ma'lumot hamma uchun mavjud bo'lib, munozaraning har bir ishtirokchisi tashkilot va atrof-muhit o'rtasidagi o'zaro ta'sirning yaxlit rasmini ko'rishi mumkin. Axborot kommunikatsiyalarining butun tizimini kiritish natijasida o'zgarishlar jarayonini sezilarli darajada tezlashtirishga erishish mumkin.

Tashkiliy rivojlanish samaradorligini ob'ektiv baholash qiyin, chunki tashkiliy rivojlanish faoliyatining aksariyati uzoq muddatli xarakterga ega va vaqt o'tishi bilan tashkilotni rivojlantirish faoliyatiga kiritilmagan, ammo tashkilot samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan ko'plab boshqa o'zgarishlar sodir bo'lishi mumkin. .

Tashkiliy rivojlanishni qo'llash ko'lamini yaratilganidan beri doimiy va juda tez kengayib bormoqda. TR texnikasidan foydalanadigan tashkilotlar soni doimiy ravishda o'sib bordi va ko'plab korxonalar o'zlarining TR konsalting guruhlari yaratdilar. Uzoq vaqt davomida TR dasturlarini muvaffaqiyatli amalga oshirib kelayotgan tashkilotlar orasida Proctor & Gamble, General Motors, IBM, Polaroid, The Royal Dutch Shell Group va boshqalar kabi dunyoga mashhur korporatsiyalar bor.

10.4. Shaxsiy stress va stressni boshqarish

Tashkilotda shaxsni topish, turli xil vazifalarni bajarish va innovatsiyalarni o'zlashtirish ko'pincha odamning stressli sharoitlarining kuchayishi bilan birga keladi.

Stress (inglizcha stressdan - kuchlanish) - kuchli ta'sirlar ta'sirida yuzaga keladigan keskinlik holati. Bu tananing unga qo'yiladigan talablarga o'ziga xos bo'lmagan reaksiyasi. **Stress** - bu shaxsga haddan tashqari psixologik va/yoki jismoniy talablar qo'yadigan atrof-muhit, holatlar yoki hodisalarga ta'sir qilish natijasida yuzaga keladigan individual farqlar va / yoki psixologik jarayonlar bilan bog'liq bo'lgan moslashuvchan javob.

Stress holatida bo'lgan odam aql bovar qilmaydigan (tinch holatga nisbatan) harakatlarga qodir, tananing barcha zaxiralari safarbar qilinadi va insonning imkoniyatlari keskin oshadi, lekin ma'lum vaqt ichida.

Ushbu intervalning davomiyligi va organizm uchun oqibatlar har bir kishi uchun farq qiladi. Odamlar stressga chidamliligi jihatidan juda farq qiladi. Eng kuchli va eng zaiflar eng zaifdir. Birinchisining reaksiyasida g'azab, ikkinchisining reaksiyasida qo'rquv ustunlik qiladi va bu ikkala his-tuyg'u ham sog'liq uchun halokatli. O'rta darajadagi odamlar stressga qarshi turish uchun yaxshiroq jihozlangan. Ularning reaksiyalari yanada oqilona, ular stressni dozalash, muqarrarni qabul qilish va ortiqcha narsalardan qochishga qodir.

Stressning ta'siri quyidagilar:

Fiziologik oqibatlar: oshqozon yarasi, gipertenziya, migren, yurak og'rig'i, yurak xuruji.

Psixologik: depressiya, asabiylashish, uyqusizlik, ishtahani yo'qotish.

Xulq-atvori: ishdan norozilik, mish-mishlarni tarqatish, g'iybat, ishdan bo'shash.

Stress ishchilarning hayot sifatini va ish samaradorligini pasaytiradi va shuning uchun tashkilotga qimmatga tushadi. Turli omillar stressni keltirib chiqarishi mumkin, ularni ikki guruhga birlashtirish mumkin: tashkilotdagi ish bilan bog'liq tashkiliy omillar va insonning shaxsiy hayoti va uning xususiyatlari bilan bog'liq shaxsiy omillar.

Tashkiliy omillar: xodimning ortiqcha yuklanishi yoki kam ishlashi, bu jismoniy va ruhiy charchoqning to'planishiga, norozilikning kuchayishiga va moddiy yo'qotish hissi paydo bo'lishiga olib keladi;

Tashkilotdagi munosabatlar - boshliq, hamkasblar, qo'l ostidagilar bilan yaxshi munosabatlarni o'rnatish va saqlash. Bu sabab ishchilar uchun eng stressli holatlardan biridir;

- dynamik hodisalar, tezkor qaror qabul qilish zarurati;
- qaror qabul qilishda muhim holatlar yoki xavf;
- doimiy shoshilish. Xuddi shu masalaga qaytmaslik uchun to'xtash, muammoni chuqur o'rganish, ongli qaror qabul qilish uchun vaqt yo'q. Demak - o'zidan norozilik, tirnash xususiyati;

- menejer yoki turli menejerlarning ziddiyatli yoki noaniq talablari. Shaxsning me'yorlari va qadriyatlar bilan guruh me'yorlari va qadriyatlar o'rtasidagi nomuvofiqlik, o'zining nomutanosibligini anglash;

- qiziq bo'lmagan, muntazam ish, istiqbol yo'qligi. Demak, foydasizlik hissi, o'z ishlab chiqarish va ijodiy salohiyatini amalga oshira olmaslik;

- ishda, tashkilotda katta o'zgarishlar;

- xodimlarning tashkilotni boshqarishda ishtirok etmasligi, uning faoliyatini yanada rivojlantirish bo'yicha qarorlar qabul qilish, ayniqsa ish yo'nalishlari keskin o'zgargan davrda. Bu holat kadrlarni boshqarish tizimi yo'lga qo'yilmagan, oddiy xodimlar qaror qabul qilish jarayonidan uzilib qolgan yirik mahalliy korxonalar uchun xosdir;

•martaba ko'tarilishi - martaba yuqori darajaga etgan yoki haddan tashqari tez martaba ko'tarilgan shaxs; yomon ish sharoitlari: shovqin, past yorug'lik, to'lg'azish, haroratning og'ishi.

Shaxsiy omillar:

yaqinlaringizning o'limi;

sog'liq muammolari;

past yoki yuqori o'z-o'zini hurmat qilish;

ajralish;

ishdan bo'shatish;

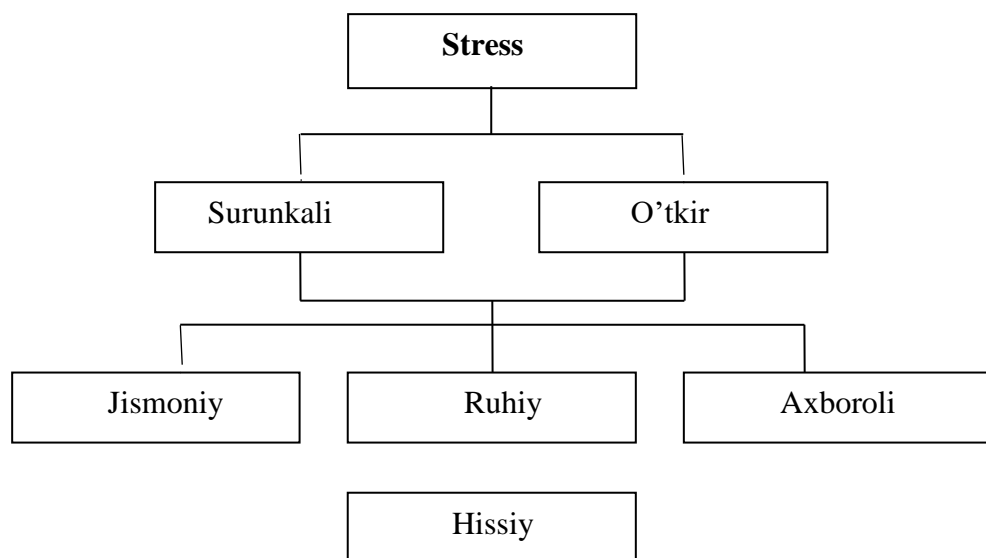
yaqinlaringizning muvaffaqiyatsizliklari;

nikoh;

yangi oila a'zosining kelishi;

pensiya va boshqalar.

Stressning juda ko'p turlari mavjud miqdori, ular 19 - rasmda umumlashtirilgan.



19-rasm. Shaxs stresslari ko'rinishlari³⁵

Surunkali stress odamga doimiy (yoki uzoq vaqt davomida mavjud bo'lgan) sezilarli yukning mavjudligini taxmin qiladi, buning natijasida uning psixologik yoki fiziologik holati kuchaygan stress (uzoq muddatli ish qidirish, doimiy shoshilish, o'zaro qarama-qarshilik) ostida bo'ladi.

O'tkir stress - bu hodisa yoki hodisadan keyin odamning holati, buning natijasida u "psixologik" muvozanatni yo'qotadi (xo'jayin bilan ziddiyat, yaqinlari bilan janjal).

Fiziologik stress tananing jismonan ortiqcha yuklanganida (ish joyidagi juda yuqori yoki past harorat, kuchli hidlar, yorug'likning etarli emasligi, shovqin darajasining oshishi) paydo bo'ladi.

³⁵ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовскийисточник», 2014. – 394с

Psixologik stress - bu bir qator sabablarga ko'ra shaxsning psixologik barqarorligining buzilishi oqibati: mag'rurlik, nomaqbul haqorat, malakasiz ish. Bundan tashqari, stressning natijasi bo'lishi mumkin shaxsning psixologik haddan tashqari yuklanishi: juda ko'p ishni bajarish, murakkab va uzoq ishlarning sifati uchun javobgarlik. Psixologik stressning bir varianti - bu tahdid, xavf yoki norozilik holatlarida paydo bo'ladigan hissiy stress.

Axborot stressi axborotning haddan tashqari yuklanishi yoki axborot vakuumida yuzaga keladi.

Shunday qilib, ortiqcha stress darajasini kamaytirish kerak. Bu jarayonni menejerlar ham, xodimlarning o'zlari ham boshqarishi kerak. Individual stressni boshqarish - bu odamni stressli vaziyatga moslashtirish usuli.

Shaxsiy darajadagi stressni oldini olish yoki kamaytirishga yordam beradi:

- xodimlarga aniq talablarni ishlab chiqish va ularning faoliyatini baholash;
- tashkilotdagi ishonchli munosabatlar;
- o'z-o'zini boshqarish, vaqtdan oqilona foydalanish, masalan, shaxsiy va kasbiy maqsadlarni belgilash, ishni birinchi o'ringa qo'yish, vazifalarni topshirish;
- dam olishni o'rgatish, xodimlarning kommunikativ madaniyatini rivojlantirish;
- menejerga ish yuki, ziddiyatli talablar va ish mazmuni haqidagi fikringizni isbotlash qobiliyati.

Va, albatta, siz dam olishingiz, sog'lig'ingizni tiklashingiz, sog'lom turmush tarzini olib borishingiz va yaxshi jismoniy shaklni saqlashingiz kerak. Organizmning stressga chidamliligi muntazam va to'yimli ovqatlanish, vitaminlar, o'simlik preparatlari, ozuqaviy qo'shimchalar, sport, nafas olish mashqlari va meditatsiya bilan ortadi.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar.

1. Qanday ichki va tashqi kuchlar o'zgarishlarga bo'lgan ehtiyojni keltirib chiqarmoqda? Qaysi biri rejalashtirilgan va qaysi biri aniqlang - kutilmaganmi? O'zgarishlarning asosiy sababi qanday kuchlar?

2. O'zgarishlarni boshqarish jarayonining har bir bosqichida nima sodir bo'ladi? Qaysi biri o'zgarishlarga eng chidamli? Nega? Javob berishda rasmdagi diagrammadan foydalaning.

3. O'zgarishlarni boshqarishda foydalanish mumkin bo'lgan quvvat taqsimotining uchta shaklini tavsiflang.

4. Tashkilotdagi barcha o'zgarishlarni oldindan rejalashtirish kerakmi? Rejasiz o'zgarishlar tashkilot uchun foydali bo'lishi mumkinmi? Buni isbotla.

5. Ta'lim tashkilotining xususiyatlari qanday?

6. Tashkilotdagi o'zgarishlarni qanday qilib eng samarali boshlash kerak?

7. O'zgarishlarni amalga oshirishda menejerning roli qanday? Misollar keltiring.

8. Innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlash va joriy etish bilan bog'liq rollarni aniqlang. Nega ular o'zgarishlarni boshlash bosqichida juda zarur?

9. Korxonada 100 nafar ishchi mehnatini almashtirishi kerak bo'lgan yangi uskunalarni sotib oldi. Ular taqdiridan xavotirlanib, norozilik namoyishiga tayyorgarlik ko'ra boshladilar. Agar siz HR menejeri bo'lsangiz, barcha manfaatdor tomonlarni qondirish uchun nima qilishga harakat qilgan bo'lar edingiz?

10. Tashkilotdagi o'zgarishlarning asosiy turlari qanday?

11. Nima uchun tashkilotdagi o'zgarishlar o'zaro bog'liq?

12. O'zgarishlarga qarshilikni bartaraf etishning bunday usulini o'zgarishning "kuch maydoni" ni tahlil qilish kabi tushuntiring, ya'ni. o'zgartirish uchun harakatlantiruvchi va qarshi kuchlarni tahlil qilish. Ushbu usulni qo'llashdan maqsad nima?

13. Nima uchun tashkilotlar o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadi? Bu kuchlarning tabiati qanday? Ularni engish uchun qanday usullar mavjud?

14. Nima uchun nafaqat o'zgarishlarning kuch maydonini tahlil qilish, balki amalga oshirilayotgan o'zgarishlarga nisbatan tashkilotning alohida xodimlarini aniqlash va tasniflash ham muhim? Buni qanday qilish kerak?

15. Tashkilotning uzoq muddatli omon qolish imkoniyatini oshirish uchun xodimlarni qisqartirish orqali tashkilot tuzilmasini soddalashtirish bilan bog'liq axloqiy masalalarni baholang.

16. Tashkiliy rivojlanish tushunchasini, uning afzalliklari va cheklovlarini kengaytiring.

17. TR ning zamonaviy kontseptsiyasining asosiy sozlamalari qanday?

18. Tashkilot rivojlanishining asosiy qadriyatlari va zaruriy shartlari qanday?

19. Tashkiliy rivojlanish harakatlarining samaradorligini qanday baholash mumkin?

20. Tashkiliy o'zgarishlar tashkilot rivojlanishi bilan qanday o'zaro ta'sir qiladi?

21. TRning qanday xususiyatlari bu jarayonni an'anaviy transformatsion faoliyatdan ajratib turadi? Masalan, tashkilot strategiyasini TR jarayonidan o'tmasdan o'zgartirish mumkinmi? Tushuntiring.

22. Innovatsion iqlimni yaratish tashabbusiga qanday hissa qo'shadi o'zgarishlar?

23. Ta'lim tashkilotini loyihalash, o'zgarishlarni boshqarish va innovatsiyalarni boshqarish qanday bog'liq?

24. Innovatsion tashkilotning qadriyatlari qanday?

25. Individual stress qanday zararli va foydali?

26. Stressni keltirib chiqaruvchi omillarni ayting.

TAHLIL UCHUN VAZIYAT -1

Voronej mexanika zavodi Amerika kompaniyasining ikkita zavodini bankrot qildi.

Neft va gaz ishlab chiqarish korxonalari uchun asbob-uskunalar ishlab chiqaruvchi dunyodagi yetakchi kompaniyalardan biri bo'lgan Amerikaning "Kameron" kompaniyasi Germaniya va Fransiyadagi zavodlarini yopishga majbur. Zavodlar rus neft va gaz ishchilari uchun uskunalar ishlab chiqarishga qaratilgan edi.

Kosmik raketalar uchun dvigatellarning taniqli yaratuvchisi Voronej mexanika zavodi konvertatsiya dasturini amalga oshirdi va xalqaro standartlarga javob beradigan va arzonroq bo'lgan o'chirish klapanlarini ishlab chiqarishni tashkil etishga muvaffaq bo'ldi. Amerikaliklar Rossiya bozoridan chiqib ketishga majbur bo'ldilar.

Ammo voronejliklar bu bilan to'xtab qolishmadi. Ularning mahsulotlari allaqachon Fors ko'rfazi mamlakatlarida va Indochinada talabga ega. Neft va gaz uskunalarini ishlab chiqaruvchilarning jahon bozorida raketachi olimlarning kengayishi davom etmoqda.

SAVOLLAR

1. Nima uchun Voronej zavodidagi o'zgarishlar juda muvaffaqiyatli bo'ldi?
2. Qanday turdagi o'zgarishlar kiritildi?
3. Amerikaning Kameron kompaniyasi nima uchun zavodlarini yopdi? Ushbu qarorni qo'llab-quvvatlovchi va unga qarshi kurashuvchi kuchlar qanday?

TAHLIL UCHUN VAZIYAT- 2

"Nauka T" Holding xalqaro korporatsiyasi dunyodagi yetakchi kompaniyalardan biridir. O'tgan asrning boshlarida zımpara ishlab chiqarishni boshlagan "Nauka T" xoldingi bugungi kunda 60 ming turdagi mahsulot ishlab chiqarmoqda. Uning yillik savdo hajmi 14 milliard dollarni tashkil etadi, uning filiallari 57 mamlakatda joylashgan, kompaniyada 90 mingga yaqin kishi ishlaydi. Nauka T xoldingi dunyodagi eng ko'p patentga ega bo'lgan 25 ta kompaniyadan biridir. Savdolarning uchdan bir qismi besh yil oldin chiqarilmagan yangi mahsulotlardan tushadi.

Korporatsiyaning muvaffaqiyati asosan uning strategiyasi bilan belgilanadi. Strategiyani shakllantirishda tadqiqot va ishlanmalar va biznesning yangi yo'nalishlarini diversifikatsiya qilish birinchi o'ringa chiqadi.

Tashkiliy tuzilma va ishlab chiqarishning xususiyatlari:

Korporativ biznes bir nechta asosiy parametrlarga yo'naltirilgan: yangi mahsulotlarni yaratish, kompaniya ichida texnologiyalar almashinuvi va transferi, innovatsion faoliyatda biznes bo'linmalarining mustaqilligi va ijodiy izlanishda innovatorlarning imkoniyatlarini kengaytirish.

Tashkiliy tuzilma qo'llaniladigan texnologiyalarning umumiylikini hisobga olgan holda mahsulot tamoyiliga asoslanadi. Tashkiliy rivojlanishning uzluksiz jarayoni istiqbolli mahsulotlar va bozorlarga yo'naltirilgan yangi bo'limlarni yaratishni o'z ichiga oladi. Innovatsiyaning muvaffaqiyatiga qarab, tegishli bo'linma, uning bevosita rahbari va unga bo'ysunuvchilarning maqomi o'zgaradi.

“Nauka T” xoldingining boshqa kompaniyalar bilan aloqalari va kelishuvlari tarmog‘i keng rivojlangan.

Mehnatni boshqarish siyosati:

“Nauka T” Holdingning kadrlar xizmatlari yuqori maqomga ega va xodimlarga oid qarorlar qabul qilishda, shuningdek, biznesni rivojlantirish bilan bog‘liq umumiy masalalarni hal qilishda keng vakolatlarga ega. Korporatsiya odamlarning qadr-qimmatini, shaxsning qadr-qimmatini hurmat qilish, tashabbusni rag‘batlantirish va ijodiy salohiyatni yuzaga chiqarish, rivojlanish va mehnatga haq to‘lash uchun teng imkoniyatlarni ta‘minlashga asoslangan tashkiliy tuzilma va iqlim zarurligiga ishonadi.

Xodimlar korporatsiyaning asosiy resursi deb ataladi. Korporatsiyaning xarakterli xususiyati innovatsion strategiyalar va inson resurslarini boshqarish siyosati o‘rtasidagi chambarchas bog‘liqlikdir. Korporativ boshqaruv uchun asosiy muammo xodimlarning innovatsion faoliyatini faollashtirishdir. Innovatsiyalarni rag‘batlantirish, ijodiy izlanishlarni rag‘batlantirish, innovatorlarni taqdirlash jarayonlarini qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha maxsus chora-tadbirlar ishlab chiqildi. Xodimlarning kasbiy va ijodiy salohiyatini yuksaltirish, tadbirkorlik odob-axloqini shakllantirish, ish sifati va umuman korporatsiya taqdiri uchun yuksak mas‘uliyatni saqlashga katta e‘tibor qaratilmoqda.

SAVOLLAR

1. Tashkilotning missiyasi va shiorini shakllantirish.
2. Boshqa tashkilotlar bilan o‘zaro hamkorlikda missiyani aks ettiruvchi aniq maqsadlarni ko‘rsating.
3. Tashkilotning mumkin bo‘lgan hamkorlarini tavsiflang.
4. Tashkilotning istalgan xodimi va rahbarini tasvirlab bering. Ushbu innovatsion korxonada ishlash uchun ular qanday ko‘nikmalarga ega bo‘lishi kerak?
5. Boshqaruv tizimi va tashkiliy tuzilmaga qo‘yiladigan asosiy talablarni shakllantiring.

Reja

11.1. Tashkilotda xodimlarni ijtimoiylashtirish tushunchasi, bosqichlari va mexanizmlari.

11.2. Ijtimoiylashuv shakllari.

11.3. Deviatsiyaga yordam beruvchi omillar.

11.4. Ishdagi jinoyatlar va og'ishlarning tasnifi.

**11.1. Tashkilotda xodimlarni ijtimoiylashtirish tushunchasi,
bosqichlari va mexanizmlari**

"Ijtimoiylashtirish" tushunchasi umumlashtirilgan shaklda shaxs tomonidan ijtimoiy guruhga, tashkilotga xos bo'lgan madaniyat kontseptsiyasiga kiritilgan ma'lum bilimlar, me'yorlar, qadriyatlar, munosabatlar, xulq-atvor namunalarini o'zlashtirish jarayonini tavsiflaydi. yoki butun jamiyat sifatida va shaxsga ijtimoiy munosabatlarning faol sub'ekti sifatida faoliyat ko'rsatishiga imkon beradi. Ushbu jarayon yangi xodimlarni ishchi guruhlarga samarali jalb qilish va ular tashkilot ichida yoki tashqarisida yangi ishlarga o'tishdan oldin ularning imkoniyatlaridan to'liq foydalanishga qaratilgan. Shaxsiy sotsializatsiya - bu inson hayoti davomida davom etadigan murakkab, qarama-qarshi jarayon. Bu shaxsning atrof-muhitga moslashishi, uning mavjud qadriyatlar, tamoyillar va xulq-atvor normalarini o'zlashtirishi, shuningdek, ular tashkiliy munosabatlarga mos kelmasa, individual munosabatlarning o'zgarishini anglatadi.

Tashkiliy sotsializatsiya - bu shaxsning qadriyatlarni egallashi, qobiliyatlarini rivojlantirishi, tashkilotda vazn ortishi va uning to'liq a'zosi sifatida ishtirok etishi uchun muhim bo'lgan talab qilinadigan xulq-atvor va ijtimoiy-madaniy dunyoqarashni shakllantiradigan jarayon. Ijtimoiylashuvning mohiyati shundan iboratki, bu. jarayon u bilan uzoq muddatli hamkorlik qilish uchun tashkilot a'zosini shakllantiradi.

Umuman olganda, sotsializatsiya jarayonlari shaxs va tashkilot manfaatlarini uyg'unlashtirishga qaratilgan. "Ijtimoiylashuvning tezligi va samaradorligi sadoqat, majburiyat, mahsuldorlik va aylanmani belgilaydi. Shunday qilib, tashkilotlarning barqarorligi va samaradorligi ularning yangi a'zolarini ijtimoiylashtirish qobiliyatiga bog'liq."

Tashkilot madaniyatini o'zgartirishga qaratilgan ijtimoiylashuvning teskari jarayoni (xodimlarning faol harakatlari) individuallashtirish deb ataladi, bu xodimlar ijtimoiy tizimga samarali ta'sir ko'rsatadigan, madaniyatning asosiy tamoyillariga zid keladigan holatlarda yuzaga keladi.

Ijtimoiylashuv bir necha bosqichlardan o'tadi.

Dastlabki bosqich - xodim ishni boshlashdan oldin ishning o'zi va tashkilot haqida bilib oladi. Kelajakda ma'lum bir kompaniyaga kirishda tanlov jarayonida umumiy talablar belgilanadi.

"Qarama-qarshilik" bosqichi - yangi xodim kompaniyada ishlayotganda allaqachon haqiqatga to'g'ridan-to'g'ri duch keladi va uni kutganlari bilan taqqoslaydi.

"Metamorfoz" bosqichi - og'ishlarga moslashish sodir bo'ladi, umidlar haqiqat bilan uyg'unlashadi.

Tashkilotga muvaffaqiyatli kirishning zaruriy sharti ma'lum bir tashkilotga xos bo'lgan qadriyatlar, qoidalar, me'yorlar va xatti-harakatlar stereotiplari tizimini o'rganishdir. Tashkilotda mavjud bo'lgan barcha qadriyatlar va me'yorlarni o'rganishning hojati yo'q. Biroq, ulardan insonning tashkiliy muhit bilan o'zaro munosabatlarining birinchi bosqichi uchun kalit bo'lganlarini bilish kerak, ya'ni. inson va atrof-muhit o'rtasida hal qilib bo'lmaydigan ziddiyatlar paydo bo'lishi mumkin bo'lgan qadriyatlar.

Insonning tashkilotga kirishi murakkab va muhim ijtimoiylashuv jarayoni bo'lib, uning muvaffaqiyati tashkilot a'zosining ham, tashkilotning o'zi ham keyingi rivojlanishini belgilaydi. Tashkilotga a'zo bo'lish tashkilotga kirish yoki unga a'zo bo'lish bilan bir xil narsa emas.

Biror kishining tashkilotga qo'shilish jarayoni har doim bir nechta muammolarni hal qilish bilan birga keladi:

- insonning yangi muhitga moslashishi muammosi, bu har ikki tomonning o'zaro ta'siri bilan hal qilinadi: shaxs va tashkilot muhiti;
- inson xatti-harakatlarini o'zgartirish muammosi, ularsiz ko'p hollarda tashkilotga kirish mumkin emas;
- tashkilotdagi o'zgarishlar muammosi, hatto tashkilotda bo'sh ish o'rinlari mavjud bo'lsa ham va o'z ehtiyojlari va tanlov mezonlariga muvofiq ushbu lavozimga shaxsni qabul qilsa ham.

Ushbu muammolarni hal qilish nafaqat insonning tashkilotga kirishi yoki yo'qligini, balki inson qanday ishlashini, uning tashkilot muhiti bilan o'zaro munosabatlari qanday tuzilganligini va shuning uchun tashkilot qanchalik muvaffaqiyatli rivojlanishini ham aniqlaydi.

Jamoadi moslashish - bu xodimning ishini yanada samarali qilish yo'lidagi birinchi va, ehtimol, asosiy qadamdir. Agar rahbariyat xodimning yangi ish joyidagi muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lsa, u har doim tashkilot ijtimoiy tizim ekanligini va har bir xodim individual ekanligini yodda tutishi kerak va shuning uchun xodimning tez va og'riqsiz ishlashini ta'minlashga qaratilgan choralarni ko'rishi kerak.

Moslashish jarayonida yangi xodimlar quyidagilarni o'rganadilar: tashkilotning yozilmagan qoidalari;

- kim haqiqiy kuchga ega;
- lavozimga ko'tarilish va ish haqini oshirishning haqiqiy imkoniyatlari qanday;

- o'z vazifalarini bajarishda rioya qilishlari kerak bo'lgan xulq-atvor standartlari;
- qaysi shaklda ishga kelish odat tusiga kirgan;
- ish vaqtini, shuningdek, dam olish uchun ajratilgan vaqtni qanday boshqarish odatiy holdir.

Shu munosabat bilan aytishimiz mumkinki, yangi xodimlarning tashkiliy muhitga ijtimoiy-madaniy moslashuviga tashkilot madaniyati yordam beradi va xodimlarning yangi joydagi muvaffaqiyati ko'p jihatdan ish mazmuni bilan emas, balki tashkilotdagi ijtimoiy sharoitlar bilan belgilanadi. qaysi amalga oshiriladi. Shuning uchun tashkilotga muvaffaqiyatli kirish uchun ma'lum bir tashkilotga xos bo'lgan qadriyatlar, qoidalar, me'yorlar va xatti-harakatlar stereotiplari tizimini o'rganish kerak.

Ushbu me'yorlar va qadriyatlarni o'rnatish va ularga mos ravishda tavsiflash menejment, xususan, tashkilotda kadrlar bilan ishlash uchun mas'ul bo'lganlar uchun muhim vazifadir.

Tashkilot hayotining asosiy jihatlari, ularning qiymati, xulq-atvori va me'yoriy xususiyatlari, birinchi navbatda, tashkilotga kiruvchi shaxs tomonidan o'rganilishi kerak:

- tashkilotning missiyasi va asosiy maqsadlari;
- tashkilot maqsadlariga erishish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan maqbul va afzal vositalar;
- tashkilot ega bo'lgan va yaratadigan o'ziga xos imidj;
- tashkilotning o'ziga xos xususiyatlari va yagona organizm sifatida mavjudligini ta'minlaydigan tamoyillar, qoidalar va normalar;
- tashkilotga qo'shilish paytida shaxs o'z zimmasiga olishi kerak bo'lgan majburiyatlar;
- ma'lum bir ishni bajarishda inson amal qilishi kutiladigan xulq-atvor standartlari.

Shaxs hamkasblarining xulq-atvorini kuzatish, ular va rahbariyat bilan suhbatlashish, tegishli shaxslardan ko'rsatmalar olish, shuningdek, o'z xatti-harakatlarini o'rganish va yangi tashkilotda qabul qilinishi mumkin bo'lmagan xatti-harakatlar normalaridan voz kechish orqali zarur bilim va ma'lumotlarni olishi mumkin.

Moslashuv jarayonida professional jihatga alohida e'tibor berilishi kerak. Kasbiy moslashuv - bu xodimning kasbiy bilim va ko'nikmalarini uning o'z vazifalarini bajarishi uchun zarur bo'lgan ma'lum darajaga bosqichma-bosqich takomillashtirish. Kompaniya faoliyatiga, xodimning tayyorgarlik darajasiga, uning kelajakdagi majburiyatlariga (lavozimga qo'yiladigan talablarga muvofiqligi) qarab, ushbu moslashuv aloqasiga bir nechta yondashuvlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- xodim tashkilot tomonidan yuborilgan o'quv markazida zaruriy tayyorgarlikdan o'tishi mumkin;

- murabbiy yordamida kelajakdagi ishning o'ziga xos xususiyatlari bilan tanishish;

- bevosita rahbarning o'zi uni lavozimga kiritadi.

An'anaviy ravishda tashkilotda xodimlarni moslashtirish jarayonini to'rt bosqichga bo'lish mumkin:

1. Yangi xodimning tayyorgarlik darajasini baholash. Eng samarali moslashish dasturini ishlab chiqish kerak. Agar xodim nafaqat maxsus tayyorgarlikka, balki boshqa kompaniyalarning shu kabi bo'limlarida ishlash tajribasiga ega bo'lsa, uning moslashish davri minimal bo'ladi. Ammo shuni esda tutish kerakki, bunday hollarda ham tashkilotda uning uchun g'ayrioddiy vaziyatlar bo'lishi mumkin, chunki turli tashkilotlardagi tashkiliy tuzilmalar, madaniyatlar va etakchilik uslublari o'ziga xosdir.

2. Orientatsiya - yangi xodimni tashkilot tomonidan unga qo'yiladigan majburiyatlari va talablari bilan amaliy tanishtirish.

3. Yangi kelganning o'z maqomiga haqiqiy moslashuvidan iborat bo'lgan va asosan uning hamkasblari bilan shaxslararo munosabatlarga qo'shilishi bilan belgilanadigan samarali moslashish. Ushbu bosqichda yangi kelganga turli sohalarida faol harakat qilishiga imkon berish kerak, tashkilot haqida olingan bilimlarni sinab ko'rish. Xodimni qo'llab-quvvatlash va u bilan uning faoliyati samaradorligini va uning hamkasblari bilan o'zaro munosabatlarining xususiyatlarini muntazam ravishda baholash muhimdir.

4. Funktsionallik ishlab chiqarish va shaxslararo muammolarni bosqichma-bosqich bartaraf etish va barqaror ishlashga o'tish bilan tavsiflanadi. Qoida tariqasida, moslashish jarayonining o'z-o'zidan rivojlanishi bilan bu bosqich 1-1,5 yillik ishdan keyin sodir bo'ladi. Moslashuv tartibga solinsa, samarali faoliyat ko'rsatish bosqichi bir necha oy ichida sodir bo'lishi mumkin.

Bosqichlarning o'zgarishi "sotsiallashuv inqirozlari" deb ataladigan qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi, chunki ijtimoiy muhitning ta'siri odatda keskin kuchayadi. Natijada, xodim tashvish, qarshilik, stress holatini boshdan kechiradi, chiqish yo'lini izlaydi va shu paytgacha noma'lum narsalarni faolroq o'rganish zarurati paydo bo'ladi. Ro'yxatga olingan bosqichlarning har birida yaxshi o'ylangan ijtimoiylashuvni boshqarish tizimi talab qilinadi.

Muvaffaqiyatli sotsializatsiya quyidagi xususiyatlar bilan baholanishi mumkin:

- yangi xodim keskinlik, qo'rquv yoki noaniqlik hissiyotlarini boshdan kechirmaydi;
- yangi xodim zarur bilim va ko'nikmalarni va kasbiy rolni o'zlashtirgan;
- yangi kelganning ishlash ko'rsatkichlari bo'lim boshlig'ini qoniqarli;
- yangi xodim yaxshilanish istagini bildiradi va bu istak bu ish bilan bog'liq;
- xodim o'z mehnat hissasini baholashning adolatliligidan qoniqsa;

Yangi xodimning ishdagi muvaffaqiyati hayotdagi muvaffaqiyat hissi bilan bog'liq.

Kollektiv darajada moslashish, individual xususiyatlarga asoslangan o'z taqdirini o'zi belgilash, jamoaga xos bo'lgan xatti-harakatlar normalarini o'zlashtirish va qabul qilish orqali jamoa bilan mustahkam aloqa o'rnatishni nazarda tutadi. Jamoaga moslashish yangi xodimning muvaffaqiyatli professional

moslashuvining muhim shartidir. Shu munosabat bilan menejer oldida muhim vazifa turibdi - yangi xodimni professional moslashtirishda boshqarish va samarali yordam ko'rsatish. Jamoa darajasida xodimlarning muvaffaqiyatli moslashishini qiyinlashtiradigan bir qator sabablar orasida quyidagilar ayniqsa muhimdir.

1. Lavozimga kirish va kasbni egallashdagi qiyinchiliklar:

kasbiy bilim va tajribaning etishmasligi; ishning yomon moliyaviy ta'minlanishi; uslubiy tavsiyalarning yo'qligi; ishingiz mazmuni haqida aniq tasavvurga ega bo'lmaslik; maxsus ta'lim yo'qligi; ish tavsiflarining yo'qligi.

2. Boshqaruv bilan munosabatlardagi qiyinchiliklar: menejerlar tomonidan ishonchsizlik va ehtiyotkorlik; rahbariyat tomonidan jamoa nuqtai nazariga qiziqishning yo'qligi; o'z nuqtai nazarini himoya qilish uchun doimiy kurash; xodimlar jamoasida hodisalarni tushunishdagi farqlar.

3. Hamkasblar bilan munosabatlardagi qiyinchiliklar: hasad, nosamimiylik, o'zaro yordamning etishmasligi; hushyorlik; ba'zi xodimlar tomonidan bosim va o'z fikrini himoya qilish zarurati; aloqada qiyinchiliklar; lavozim uchun past ish haqi.

Moslashuv davridagi qiyinchiliklarni sinchkovlik bilan tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, ular asosan tashqi sharoitlar va moslashish vositalari bilan bog'liq bo'lib, moslashish va moslashish qobiliyatlari bilan bog'liq emas. Shuning uchun ularni hal qilish tashqi faoliyat sohasidagi o'zgarishlarga, xodimlar va rahbariyatning munosabati va tasavvurlari, ularning kasbiy faoliyatga nisbatan kutish tizimining o'zgarishiga bog'liq.

Tashkiliy sotsializatsiyaning asosiy tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- qadriyatlar, munosabatlar, xulq-atvor shakllarining o'zgarishi;
- ma'lum vaqt davomida sotsializatsiya jarayonining uzluksizligi;
- yangi lavozim majburiyatlariga, ishchi guruhlariga va umuman tashkilotga moslashish;
- sotsializatsiyaning dastlabki davrining asosiy ahamiyati.

Ijtimoiylashuv turli xil mexanizmlar orqali sodir bo'ladi. Ijtimoiylashuvning ijtimoiy-psixologik mexanizmlari mavjud: taqlid qilish, taklif qilish va boshqalar, sotsializatsiya mexanizmi sifatida turli ijtimoiy institutlar: maktab, oila va boshqalar. Ularning barchasi sotsializatsiyaning universal mexanizmlarini qo'shadi: an'anaviy, institutsional, stilize, shaxslararo, refleksli.

Ijtimoiylashuvning an'anaviy mexanizmi - bu odamning o'z oilasiga va uning yaqin atrofiga xos bo'lgan xatti-harakatlari, qarashlari va e'tiqodlari normalarini o'zlashtirishi.

Institutsional mexanizm insonning turli tashkilot va muassasalar bilan o'zaro munosabatlari jarayonida amalga oshiriladi. Ushbu muassasalarning ba'zilari ixtisoslashgan, ya'ni ular sotsializatsiya funksiyasini amalga oshirish uchun maxsus yaratilgan (masalan, ta'lim tizimi muassasalari), boshqalari ixtisoslashgan bo'lmagan, ya'ni ular bu funktsiyani yo'lda bajaradilar. ularning asosiy funktsiyalari bilan parallel ravishda (masalan, armiya) .

Ijtimoiylashuvning stilize qilingan mexanizmi submadaniyat doirasida ishlaydi. Submadaniyat - bu odamlarning ma'lum bir guruhiga xos bo'lgan

normalar, qadriyatlar va xulq-atvor ko'rinishlari to'plami bo'lib, bu guruhning ma'lum turmush tarzini belgilaydi.

Ijtimoiylashuvning shaxslararo mexanizmi insonning boshqa odamlar bilan o'zaro munosabati jarayonida ishlaydi va ikkinchisi u uchun muhim bo'lishi kerak. Muhim shaxslar ota-ona, o'qituvchi, do'st va boshqalar bo'lishi mumkin.

Ijtimoiylashuvning refleksi mexanizmi individual tajriba va xabardorlik, ichki muloqot orqali amalga oshiriladi, unda inson jamiyatning turli institutlariga, oilaga, tengdoshlar jamiyatiga va boshqalarga xos bo'lgan ma'lum qadriyatlarni ko'rib chiqadi, baholaydi, qabul qiladi yoki rad etadi.

Har bir shaxsning ijtimoiylashuvi ushbu mexanizmlarning barchasi orqali amalga oshiriladi. Ammo bu mexanizmlarning har birining roli, ularning sotsializatsiya jarayonini amalga oshirishdagi "o'ziga xos" vazni boshqacha. Tashkilotda shaxsni ijtimoiylashtirish jarayonida barcha mexanizmlar muhim ahamiyatga ega.

11.2. Ijtimoiylashuv shakllari

Ijtimoiylashuv murakkab xarakterga va turli shakllarga ega. Shunday qilib, to'liq va to'liq bo'lmagan ijtimoiylashuv, qisman bir tomonlama, tegishli va ahamiyatsiz sotsializatsiya, etarli bo'lmagan, tez va sekin, cheklangan va cheksiz sotsializatsiya mavjud. Va nihoyat, so'nib borayotgan va rivojlanayotgan sotsializatsiya bor va uning chegarasi ham bor.

Bosqich yoki shakl emas, balki sotsializatsiyaning tubdan boshqacha va amalda qaytarib bo'lmaydigan jarayonlari boshlanadigan moment.

To'liq sotsializatsiya deganda, ma'lum bir ijtimoiy guruh yoki atrof-muhitning bilim va madaniyatining butun hajmidan inson o'z muammolarini hal qilish uchun zarur bo'lgan hajmni o'zlashtirishini anglatadi. Shunday qilib, ijtimoiy guruh turli kasbiy bilimlarni o'z ichiga olgan yuqori darajadagi professional sotsializatsiyaga ega bo'lishi mumkin. Ammo har bir alohida vakil uchun to'liq ijtimoiylashish uchun bitta yoki bir nechta kasbni to'liq egallash kifoya. Boshqacha qilib aytganda, to'liq sotsializatsiya - bu o'z ijtimoiy guruhining talablariga to'liq mos kelishi va ma'lum bir ijtimoiy hamjamiyat uning har bir a'zosiga yuklagan funktsiyalarni muvaffaqiyatli bajarishdir. Faqat bu holatda u ushbu guruhning to'liq huquqli a'zosiga aylanadi. Bu uning jismoniy, psixologik va intellektual rivojlanishiga ham tegishli. To'liq ijtimoiylashuv jinsiy, moddiy va ijtimoiy sohalarida bo'lishi kerak. Boshqacha aytganda, inson normal jismoniy rivojlanishga, o'z muammolarini hal qilish doirasida barqaror psixikaga va etarli darajada ta'limga ega bo'lishi kerak. Jinsiy sohada u oila va bolalarga ega bo'lishi kerak, bu me'yoriy majburiy ravishda ijtimoiy muhit tomonidan belgilanadi. Aks holda, u boshqalardan bir oz farq qiladi, bu to'liq ijtimoiylashuvni ko'rsatadi. Insonning moddiy ahvoli normal bo'lishi, yetarli darajada ta'lim va madaniyatga ega bo'lishi kerak. Agar inson hayotning barcha sohalarida ma'lum va zaruriy rivojlanish darajasiga erishmagan bo'lsa, unda ijtimoiylashuv to'liq emas deb ataladi.

Mazmun jihatidan haqiqiy sotsializatsiya to'liq ijtimoiylashuvga yaqin. Haqiqiy sotsializatsiya bilan ijtimoiy bilim va madaniyatning hajmi va mazmuni ma'lum bir ijtimoiy guruhga xos bo'lganlarga to'liq mos keladi. Biroq, hozirgi sotsializatsiya hozirgi paytda jamiyat va har qanday ijtimoiy muhit oldida turgan ustuvor vazifalarni hal qilish imkonini beradi, ya'ni. ma'lum bir jamoa va tashqi dunyo o'rtasidagi o'zaro ta'sirning boshida turgan, majoziy ma'noda aytganda, operatsion muammolarni hal qilish.

To'liq bo'lmagan sotsializatsiya insonning barcha kerakli bilim va madaniyatning faqat bir qismini o'zlashtirganligini anglatadi. Muayyan ijtimoiy guruhning to'la huquqli a'zosi bo'lish uchun u barcha zarur bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak, hatto uning kasbiy bilimlari doirasiga bevosita aloqador bo'lmagan bilimlarga ham ega bo'lishi kerak. Keling, ma'lum bir ijtimoiy guruh ega bo'lgan bilimning to'liq hajmini emas, balki kerakli hajmni ta'kidlaylik, chunki bu shunchaki.

Bu mumkin emas va bunga ehtiyoj ham yo'q. Uning kerakli bilimga ega emasligi uni avtomatik ravishda to'liq ijtimoiylashtirilmagan shaxs holatiga qo'yadi. Bunday holda, inson go'yo hammadan farq qiladi, chunki u jamiyat oldiga qo'ygan vazifalarni muvaffaqiyatli hal qila olmagan uchun u jamiyatning quyi, ikkinchi darajali a'zosiga aylanadi. Tugallanmagan ijtimoiylashuv odamni hatto ma'lum bir ijtimoiy hamjamiyatdan tashqarida bo'ladigan holatga olib kelishi mumkin.

To'liq bo'lmagan sotsializatsiya tushunchasiga yaqin bo'lgan qisman sotsializatsiya tushunchasi. Qisman sotsializatsiya insonning zaruriy va yetarli miqdorda bilim va madaniyatdan uning faqat bir qismini o'zlashtirganini bildiradi. Shunday qilib, bir qator kasblar bo'yicha fundamental (institutSIONAL) bilimlarsiz ishlash juda qiyin, garchi siz yaxshi mutaxassis bo'lishingiz mumkin.

Inson o'zining ijtimoiy guruhi uchun to'liq ijtimoiylashgan bo'lishi mumkin, ammo uning g'oyalari boshqa ijtimoiy guruhda ko'proq yoki kamroq etarli bo'lmaydi, garchi u u erda mavjud bo'lishi mumkin. Adekvatlik - bu inson g'oyalari va xatti-harakatlarining uni o'rab turgan real ob'ektiv jarayonlarga to'liq mos kelishi. Adekvat sotsializatsiya har safar o'sha g'oyalarga ega bo'lish va uning bevosita muhitida ma'lum bir daqiqada sodir bo'layotgan real jarayonlarga to'liq yoki katta darajada mos keladigan harakatlarni amalga oshirish imkonini beradi.

Biror kishining g'oyalari joriy vazifalar uchun tegishli bo'lishi mumkin, ammo ularning paydo bo'lish jarayoniga mos kelmaydi. Va aksincha, adekvat g'oyalar ahamiyatsiz bo'lishi mumkin, agar faqat ushbu ob'ektiv jarayonlarning o'zi ahamiyatsizligi sababli.

Shunga ko'ra, tez va sekin ijtimoiylashuv mavjud.

Ijtimoiylashuv jarayoniga zamonaviy ilmiy sotsiologik yondashuvning o'ziga xos xususiyati shundaki, inson ijtimoiy mavjudot sifatida ijtimoiylashuv darajasi, to'liqligi, adekvatligi va boshqa shakllarini belgilab beruvchi ijtimoiy muhit bilan to'liq shartlangan.

Ijtimoiylashuv ko'pincha rivojlanish jarayoni sifatida ko'rib chiqildi. Biroq, ijtimoiy muhit ham salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ijtimoiylashuv jarayoniga noqulay jismoniy muhit ham ta'sir qilishi mumkin.

Ijtimoiylashuv ostonasi inson shunday umumiy madaniyat darajasiga etganida va shunday bilimga ega bo'lganda yuzaga keladiki, u ijtimoiy muhitning yordamisiz mustaqil ravishda harakatlana oladi va hatto u yo'q bo'lganda ham, ijtimoiy muhitdan ustun bo'lib, uni o'zi bilan birga tortib oladi. . Bu jarayonni o'z-o'zini ijtimoiylashtirish deb atash mumkin. Yuqori ijtimoiylashuv bilan ta'lim va madaniyat darajasida bunday miqdoriy o'zgarishlar ro'y beradi, ular ma'lum bir tanqidiy massada butunlay boshqa sifatga aylanadi.

Ijtimoiylashuv ostonasidan tashqarida yuqori darajada ijtimoiylashgan shaxs sotsializatsiyaning to'liqligiga ega bo'lishi kerak, ya'ni. u ijtimoiy va kasbiy bilimlarning barcha zarur hajmlarini egallashi, keng bilimdon shaxs bo'lishi, fundamental bilimlarga va birinchi navbatda, asosiy ijtimoiy qonunlarga ega bo'lishi kerak.

Maxsus sotsializatsiya professionaldir yoki aks holda uni intellektual deb atash mumkin. Ikkinchisi, ehtimol, aniqroqdir, chunki biz nafaqat ma'lum bir kasbni egallash haqida, balki, qoida tariqasida, u yoki bu o'ziga xos kasbiy faoliyatga to'g'ri keladigan yuqori darajadagi intellektual rivojlanish haqida gapiramiz. Darhaqiqat, biz inson nafaqat o'tmishdagi bilimlarni, garchi yuqori professional darajada qayta ishlab chiqarsa, balki jamiyatni ijtimoiy rivojlanishning yangi bosqichiga ko'tarish imkonini beradigan printsipial jihatdan boshqacha, yangi bilimlarni, yangi g'oyalarni ishlab chiqaradigan bunday ijtimoiylashuv va intellektual rivojlanish haqida gapiramiz. Texnologiyada, tabiatshunoslik sohasida bular kashfiyotlar, ixtirolar va boshqalar, san'atdagi yuksak badiiy asarlardir.

Biz professional yoki intellektual rivojlanishning to'rt bosqichini ajratib ko'rsatishimiz mumkin:

1-bosqich: umumiy bilim va madaniy asoslarni to'plash;

2-bosqich mutaxassisligi;

3-bosqich: yangi bilimlarni ishlab chiqarish davri;

4-bosqich: kasbiy (birinchi navbatda) va intellektual bilimlarning sekin yemirilishi.

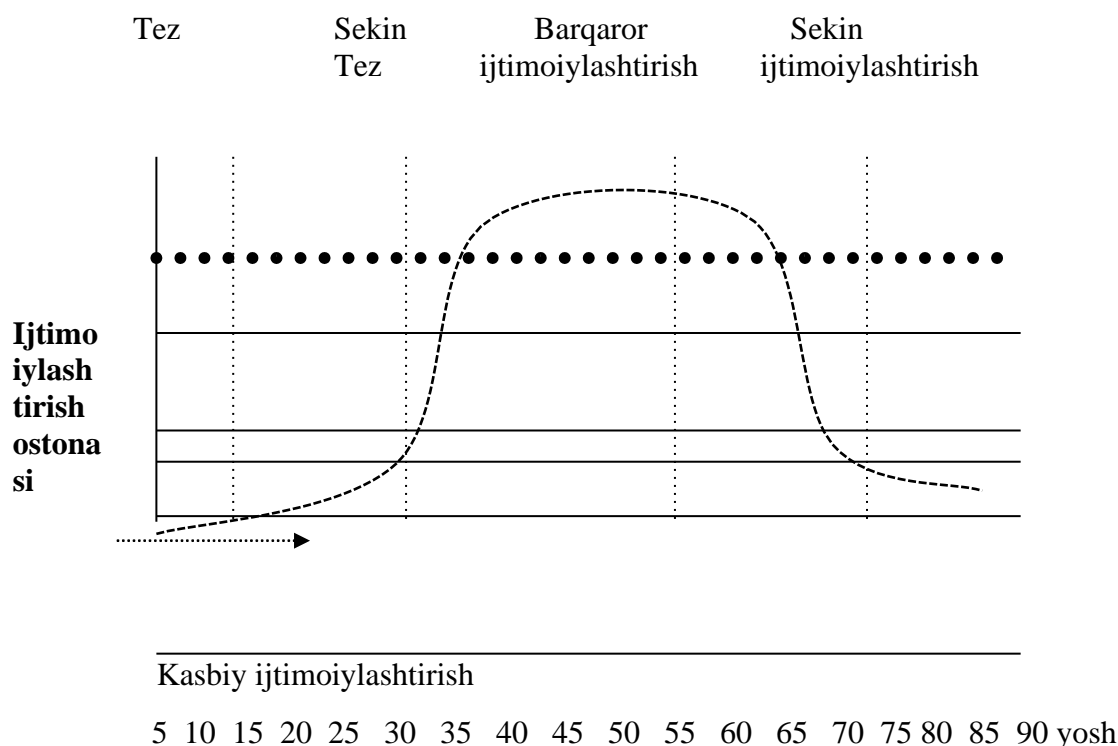
Keling, kasbiy sotsializatsiya sxemasini ko'rib chiqaylik.

Sxema spekuliyativ bo'lib, hech qanday tadqiqot tomonidan to'g'ridan-to'g'ri tasdiqlanmagan. Bu faqat mantiqiy xulosa. U hech qanday matematik aloqalarni o'rnatmaydi, chunki empirik tadqiqotlar o'tkazilmagan. Ushbu diagramma fikrlash mantig'ini ko'rsatish uchun faqat ko'rgazmali. Bunday yondashuv, ma'lum sharoitlarda, juda qonuniydir va bizga ba'zi xulosalar chiqarishga imkon beradi.

Birinchi bosqichda yuqori, to'liq va tegishli ijtimoiylashuv asosida intellektual rivojlanishning umumiy maydoni yaratiladi. Ko'rinib turibdiki, to'liq bo'lmagan va ayniqsa etarli darajada ijtimoiylashuv bilan hech qanday yuqori kasbiy va intellektual rivojlanish haqida gap bo'lishi mumkin emas. Faqat yuqori darajada ijtimoiylashgan muhit yuqori professional ziyolilarning paydo bo'lishiga yordam

berishi va shartlashi mumkin. Shuni ta'kidlash kerakki, ijtimoiy muhit har doim ham jamiyat emas.

18-asrda mamlakatda ijtimoiylashuvning past umumiy darajasi, atoqli shoir va yozuvchilar, olimlar va san'atkorlar yetishib chiqdi. Ularning tashqi ko'rinishi zodagonlarning o'z davri uchun yuqori darajadagi ta'lim va intellektual rivojlanishga ega bo'lganligi bilan bog'liq. Shunday qilib, faqat erta sotsializatsiya davrida fundamental sotsializatsiya yaratiladi, uning asosida iste'dodlar va insoniyatning taniqli vakillari o'sadi.



20 – rasm. Kasbiy ijtimoiylashtirish³⁶

Ikkinchi bosqich - bu avvalo maktabda, keyin institutda va amaliy faoliyat jarayonida yuzaga keladigan bilimlarni bosqichma-bosqich ixtisoslashtirish davri. Maktab ijtimoiylashuvi, albatta, birinchi navbatda umumiy sotsializatsiyaga qaratilgan. Ammo maktab stolida odam u yoki bu kasbiy faoliyatga birinchi moyilligini namoyon qila boshlaydi va o'quvchilar ikkita teng bo'lmagan guruhga bo'linadi: birinchisiga turli fiziologik va ijtimoiy sabablarga ko'ra erisha olmaydiganlar kiradi. Kasbiy va intellektual rivojlanishning yuqori darajasi va yuqori ijtimoiylashuvga aniq intiladigan bolalarni o'z ichiga olgan boshqa guruh.

Uchinchi bosqich - professional va intellektual sotsializatsiyaga tayyorgarlik taxminan 30 yoshgacha davom etadi, ya'ni. yosh mutaxassisning yosh chegarasigacha. Bu davrda bilim, umumiy va kasbiy madaniyat to'planadi va bu ko'p vaqtni oladi - o'ttiz yil, inson hayotining deyarli yarmi.

³⁶ Дорощеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

Ammo 5 yil ichida, ma'lum sharoitlarda, sakrash sodir bo'ladi va odam deyarli darhol professional va intellektual sotsializatsiyaning eng yuqori darajasiga ko'tarilib, sotsializatsiyaning professional ostonasidan sezilmas tarzda sakrab o'tadi. 35-40 yoshida u yuqori darajadagi mutaxassisga aylanadi, odatda, taniqli olimlar va ijodkorlarni o'z ichiga olgan professional va intellektual elitada yuqori darajani egallaydi. Kasbiy sotsializatsiya jarayoni taxminan 60-70 yoshgacha davom etadi va hayotning ikkinchi yarmini egallaydi. Aynan shu davrda jamiyat va butun insoniyatning uzoq muddatga qiyofasini belgilovchi asosiy g'oyalar tug'iladi.

Kasbiy yoki intellektual sotsializatsiya, birinchi navbatda, tabiatshunoslikda tubdan yangi bilimlarning tug'ilishi va ijodda yuksak namunalarning paydo bo'lishi kabi insonning sifati va mulki bilan ifodalanadi. Keyin uzoq muddatli ijodkorlik uchun to'lov keladi, sotsializatsiya tezda pasaya boshlaydi va 75-80 yoshga kelib u deyarli yo'qoladi - to'rtinchi bosqich.

11.3. Deviatziyaga yordam beruvchi omillar

Tashkiliy ijtimoiylashtirish yo'lidagi eng qiyin muammo - bu xodimlarning **deviant xatti-harakati**. Boshqaruvda "burilish" atamasi qonun doirasida bo'lmagan harakatlardan tashqari, xodimning ish joyidagi har qanday noqonuniy xatti-harakatlarini anglatadi. Bunga barcha darajadagi o'g'irlik va aldash kiradi, bu boshqa xodimlar, mijozlar, mijozlar yoki bularning barchasi hisobidan foyda keltiradi. Og'ish doirasi kengayib, vaqtni o'g'irlash, soliq to'lashdan bo'yin tovlash, ish haqi hisobini soxtalashtirish va sabotajni o'z ichiga oladi. Shunday qilib, deviant xatti-harakatlar rahbariyat tomonidan rasman ma'qullanmagan va xodimlar va menejerlarga resurslarni ruxsatsiz o'tkazishni o'z ichiga olgan har qanday xatti-harakatlardir. Amerikalik tadqiqotchilarning fikriga ko'ra, xodimlarning deviant xatti-harakatlarining turli shakllari har yili kompaniyalarga zarar keltiradi

20 milliard dollar, barcha bankrotliklarning 30 foizi xodimlarning tashkiliy standartlarni buzganligi sababli sodir bo'ladi. A. Ya. Kibanovning fikriga ko'ra, xodim tashkilotda mavjud bo'lgan xatti-harakatlar shakllari va normalarini, uning qadriyatlarini va falsafasini qabul qilish yoki qabul qilmaslik huquqiga ega. Har bir individual xatti-harakat ob'ektiv va sub'ektiv motivlar bilan tavsiflanishi mumkin. Inson xulq-atvorining asosiy tarkibiy qismlarining kombinatsiyasiga qarab, tashkilotdagi inson xatti-harakatlarining to'rt turini ajratish mumkin:

birinchi turdagi xulq-atvor (tashkilotning sodiq va intizomli a'zosi) tashkilotning qadriyatlarini va xulq-atvor me'yorlarini qabul qilishga moyil;

xulq-atvorning ikkinchi turi ("akkomodator") tashkilotda qabul qilingan xatti-harakatlar normalari va shakllariga mos keladigan holda, tashkilot qadriyatlarini baham ko'rmaslikka intiladi. U hamma narsani qoidalarga muvofiq qiladi, lekin uni ishonchli xodim deb hisoblash mumkin emas, chunki u istalgan vaqtda tashkilotga zid bo'lgan, lekin uning manfaatlariga mos keladigan harakatlar qilishi mumkin;

uchinchi turdagi xulq-atvor ("asl") tashkilotning qadriyatlarini baham ko'rishga intiladi, lekin ayni paytda uning xulq-atvor normalariga mos kelmaydi. Bunday holda, xodim hamkasblari va rahbariyat bilan munosabatlarida qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin;

xulq-atvorning to'rtinchi turi ("qo'zg'olonchi") odamning xatti-harakatlar normalarini ham, tashkilot qadriyatlarini ham qabul qilmasligi, doimiy ravishda atrof-muhit bilan ziddiyatga kirishishi va ziddiyatli vaziyatlarni keltirib chiqarishi bilan tavsiflanadi. Ammo shuni ta'kidlash kerakki, agar xodim na qadriyatlarni, na xulq-atvor normalarini baham ko'rmasa, biz deviant xatti-harakatlar haqida gapiramiz.

Ijtimoiylashtirish va individuallashtirish va tashkilotning me'yorlari va qadriyatlarini qabul qiladigan yoki rad etadigan va uning madaniyatiga turli xil ta'sir ko'rsatadigan har xil turdagi xodimlar o'rtasidagi munosabatlar rasmda keltirilgan. Ikki ekstremal holat - isyon va to'liq muvofiqlik uzoq muddatda tashkilotga (va shaxsning martabasiga) salbiy ta'sir ko'rsatadi. Izolyatsiya odatda samarasiz deb hisoblanadi. Konstruktiv munozara va eksperimentlarni rag'batlantiradigan madaniyat ijodiy shaxslarga tashkilotni o'z maqsadlari sari harakatlantirishga muhim hissa qo'shish imkonini beradi.

Og'ishning sabablari ham insonning individual xususiyatlari, ham insonning atrof-muhitining sabablari - jamiyat, siyosat, jamiyatdagi ijtimoiy keskinlik, ish joyi va boshqalar bo'lishi mumkin.

Og'ishlarga yordam beruvchi omillar quyidagilardir:

✓ tomonlar uzoq muddatli munosabatlarni o'rnatish niyatida bo'lmagan holda bir marta uchrashadigan joyda sodir bo'ladigan tasodifiy savdo. Masalan, turistlar bilan bog'liq savdo, shuningdek, mehmonxona va restoran biznesi;

✓ erkin raqobatga to'sqinlik qiladigan talab va taklif o'rtasida institutsional cheklovlar va nomutanosibliklar mavjud bo'lgan darvozabonlar. Darvoza qo'riqchilarining odatiy ishi tartibni boshqarishdir navbat mavjud bo'lsa, etishmovchilik to'g'risidagi arizalarni bajarish, qaror qabul qiluvchilarga kirishga ruxsat berish;

✓ Haqiqiy yoki taxminiy ekspertiza o'tkazish bitimning elementi bo'lsa, adolatsiz ekspertiza sodir bo'ladi. Odatdagi holatlar - texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash, ayniqsa avtomobillarga xizmat ko'rsatishda;

✓ Triad capture - bu iste'molchilar tadbirkor va ishchilar bilan bevosita aloqada bo'lgan xususiy xizmatning o'ziga xos xususiyati. Triadada qo'lga olish ularning har ikkalasi o'rtasida uchinchisiga zarar etkazadigan koalitsiya ehtimolini nazarda tutadi. Bu etkazib berish xizmatlari, ofitsiantlar, kassirlar va chakana savdo uchun juda xosdir;

✓ noaniqlik mahsulotning miqdori, sifati yoki aniq toifasini tushunishga xos bo'lgan joyda mavjud bo'ladi. Bu o'g'irlikni yashirishga yordam beradi va aslida bu maqsad uchun maxsus tuzilgan. Masalan, to'yda qancha ichimlik iste'mol qilinganini yoki qurilish uchun olib kelingan g'ishtlarni sanash, yo'lda betonning qalinligini o'lchash va hokazolar qiyin;

✓ tovarlarni o'zlashtirish va kontrabanda qilish ham juda keng tarqalgan. Bu tovarlarni ruxsatsiz olib tashlash yoki o'g'irlashni amalga oshiradigan "sotmaydiganlar" bilan yaxshi ma'lum bo'lgan holat;

✓ nazorat tizimlari o'rnatilmaganda, og'ish omiliga aylanadi. Masalan, chegirma kuponlarining to'g'ri bajarilishini nazorat qilish yoki do'konlarda va uning atrofidagi hududlarda bepul sovg'alarni tarqatish masalalarida nazorat moliyaviy jihatdan maqsadga muvofiq emas deb hisoblanadi.

11.4. Ishdagi jinoyatlar va og'ishlarning tasnifi

Og'ishlar turlarini tasniflashga urinayotganda, tadqiqotchilar ko'plab variantlarni tartibga solishda qiyinchiliklarga duch kelishdi, ehtimol bu ko'plab tadqiqotchilarning bu ishni tark etishiga sabab bo'lgan. Amerikalik mutaxassis Grin kasbiy jinoyatni 4 toifaga ajratdi:

1) yollovchi (tadbirkorlik) tashkiloti manfaatlarini ko'zlab sodir etilgan jinoyat;

2) mansabdor shaxslarning davlat vakolatlaridan foydalangan holda sodir etgan jinoyati;

3) mutaxassislarning kasbiy imkoniyatlaridan foydalangan holda sodir etgan jinoyatlari;

4) individual jinoyatlar.

Bu tasnif faqat jinoyatlar bilan chegaralanadi va rahbariyatni ko'proq qiziqtiradigan qabul qilib bo'lmaydigan (lekin jinoiy emas) deviant xatti-harakatlarni o'z ichiga olmaydi. Tipologiyaning toifalari aniq ajratilmagan: xususan, uchinchi va to'rtinchi pozitsiyalar o'rtasida o'xshashlik mavjud. Yana bir murakkablik shundaki, "noqonuniy, qabul qilib bo'lmaydigan" toifasiga asoslangan tasnif aniqlashtirishni talab qiladi: bir mamlakatda noqonuniy bo'lgan narsa boshqasida juda boshqacha ko'rinishi mumkin. Bir vaqtning o'zida noqonuniy bo'lgan narsa bir muncha vaqt o'tgach qonuniy bo'lib chiqishi mumkin. Faoliyat tasnifidan chetlanishlar tasnifi kelib chiqadigan yondashuv bu muammolardan qochadi.

Deviant xulq-atvorni tasniflashga darajali yondashuv bizga uchta turni ajratishga imkon beradi:

- xodimlar ma'lum bir tashkilotda belgilangan me'yorlardan ataylab chetga chiqqanda tashkilotlarda namoyon bo'ladigan tashkiliy yoki ma'muriy og'ish;

- guruh og'ishi, butun guruh qoidalardan chetga chiqqanda;

- individual og'ish, bir kishi o'zining ba'zi maqsadlaridan qochish xatti-harakatlarini namoyon qilganda va hokazo.

Tashkilot va umumiy maqsadlarga nisbatan deviant xatti-harakatlarning eng keng tarqalgan turi ma'muriy og'ishdir: o'z huquq va vakolatlarini shaxsiy maqsadlarda suiste'mol qilish, ulardan oshib ketish, to'g'ridan-to'g'ri majburiyatlarni bajarmaslik. Ba'zi xodimlar tashkilotda o'zlarining antisosial odatlari va moyilliklarini amalga oshiradilar va jamiyat tomonidan qoralangan xatti-harakatlar shakllarini namoyish etadilar.

Tashkilot va umumiy maqsadlarga nisbatan deviant xatti-harakatlarning eng keng tarqalgan turi ma'muriy og'ishdir: o'z huquq va vakolatlarini shaxsiy maqsadlarda suiiste'mol qilish, ulardan oshib ketish, to'g'ridan-to'g'ri majburiyatlarni bajarmaslik. Ba'zi xodimlar tashkilotda o'zlarining antisosial odatlari va moyilliklarini amalga oshiradilar va jamiyat tomonidan qoralangan xatti-harakatlar shakllarini namoyish etadilar.

1) ish guruhda o'zaro ta'sir qilish printsipi asosida tashkil etilganmi yoki individual ravishda amalga oshiriladimi;

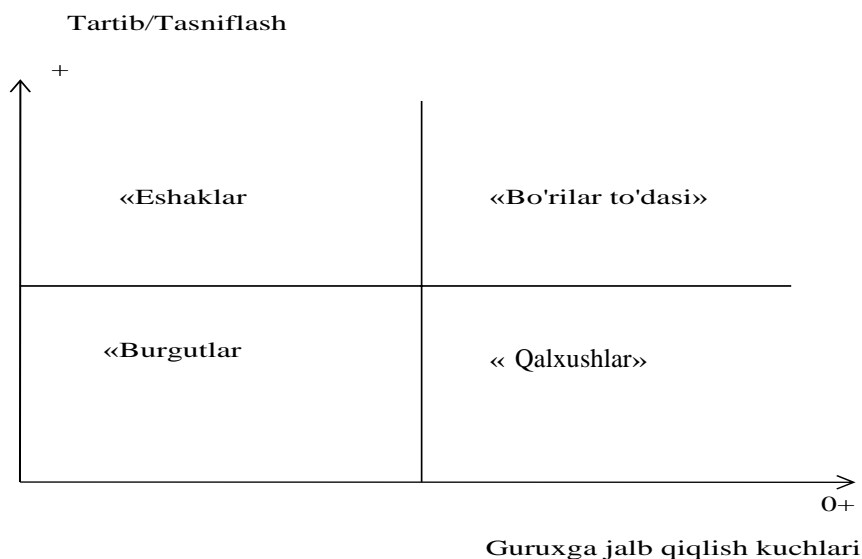
2) muayyan darajadagi avtonomiya yoki qat'iy qoidalarni qo'llash va ijrochilarning majburiyatlarini tasniflash mumkinmi.

Keyinchalik, ushbu ikki o'lchov - guruh ishtiroki va qoida kuchi - kuchli yoki zaif deb baholanganida, ular shaklda ko'rsatilganidek, deviant xatti-harakatlarning to'rtta umumlashtiriladigan va tushunarli madaniy prototiplarini ifodalash uchun 2×2 matritsaga joylashtirilishi mumkin.

Ushbu yondashuv faoliyat xatti-harakatlarini to'rt toifaga ajratadi: qirg'iylar, eshaklar, tulporlar va bo'rilar. Har bir toifadagi faoliyat nafaqat umumiy tuzilmaviy xususiyatlarga ega, balki mijozlarni, ish beruvchilarni, bo'ysunuvchilarni va hukumatni aldash, almashtirish va o'g'irlashning ayrim turlari bilan aniq bog'liqdir. Bu toifalar, shuningdek, turli xil turdagi ta'lim va martaba ko'tarilishning noqonuniy turlarini, shuningdek, turli xil qiymat yo'nalishlari, munosabati va asoslarini aks ettiradi. Har bir toifa, shuningdek, boshqa boshqaruv javobini ham nazarda tutadi.

"Лочинлар" (zaif qoidalar / mas'uliyat tasnifi; zaif guruh ishtiroki) - ular, o'zlarining patli prototiplari kabi, raqobatbardosh shaxslardir. Ularning tashkilotdagi yuqori mavqeini tashkilot uchun omad deb hisoblash mumkin emas, chunki ular o'z qoidalarini yaratish yoki ularni o'z foydasiga o'zgartirish tendentsiyasiga ega. Bular tadbirkorlar va vositachilar, innovatsion mutaxassislar va kichik biznes rahbarlari. Ularning maqsadi "buni amalga oshirish" bo'lib, ular o'zlarining avtonomiyalarini saqlab qolish va yaxshilash uchun harakat qilishadi.

"Lochinlar" ning asosiy kapitali - bu tashkilotdan tashqarida, tashkilotning tashqi muhitidagi aloqalar va aloqalar tarmog'i bilan to'ldirilgan bilim va instinkt. Ularning usuli ba'zi harakatlarni boshqalardan aniq ajratishni o'z ichiga oladi. Muqobil mukofot tizimini yaratmasdan qirg'iy xatti-harakatlarini boshqarishga urinish asosiy xodimlarning yo'qolishiga olib kelishi mumkin. Ularning iste'dodi yuqori talabga ega va ularning aloqa tarmog'i yaxshi rivojlanganligi sababli, ular o'zlari bilan resurslarni, shu jumladan kompaniya mijozlarini olib, raqiblarga o'tishga moyildirlar. "Lochinlar" strategik rejalashtirishga sodiqligi va moyilligi bilan ajralib turmaydi. Nazorat va og'ish chegaralari bir-biridan mustaqil ravishda belgilanadi va qabul qilingan bozor qiymatlariga asoslanadi.



21 – rasm. Og'ish nuqtai nazaridan mehnat madaniyatining to'rtta prototipi³⁷

"Eshaklar" (kuchli qoidalar / tasnif; zaif guruh ishtiroki). Eshak ishlarida qoidalar, avtonomiyaning yo'qligi, ko'pincha past maqom va bir-biridan nisbiy izolyatsiya hukmronlik qiladi. Xususan, ko'plab transport ishlarini "eshaklar" bajaradi. Ularni jadvallar va xavfsizlik qoidalari bilan cheklash tendentsiyasi mavjud, garchi ular ko'pincha yolg'iz ishlaydilar. Xuddi shunday cheklovlar supermarket kassirlari va malakali operatorlarga nisbatan qo'llaniladi. Ularning bunga munosabati qonunbuzarlik, zararli sabotaj, mahsulotni almashtirish, ayniqsa, shaxsiy xizmatlar sohasida, oilaviy munosabatlardan foydalanish va aldash orqali mustaqillikni oshirish va o'z manfaatlarini ta'minlash istagi.

Bunday harakatlar juda halokatli va hatto bajarish uchun xavfli bo'lishi mumkin, ayniqsa, guruh ta'sirining etishmasligi, albatta, guruh nazoratining etishmasligiga olib keladi. Bir jamoa bo'lib ishlashga moyil bo'lgan klassik bo'ri to'plamlaridan farqli o'laroq, eshaklarning haddan tashqari ko'pligi guruh nazorati bilan tartibga solinmaydi. Ijtimoiy birdamlikning yo'qligi "eshak" ishida juda tipik va kuchli omildir.

Cheklovlarni kuchaytirish va qoidalarni kuchaytirishning odatiy usullaridan foydalangan holda "eshaklar" tomonidan bajarilgan ishlarni menejerlar qanchalik ko'p nazorat qilsa, samaradorlik shunchalik pasayadi. Ish o'rinlarini kengaytirish, ish joylarini boyitish va rotatsiya orqali avtonomiya va ishga qiziqishni oshirish sxemalari, ayniqsa, lavozimga ko'tarilish istiqbollari ishlab chiqish va mehnat xavfsizligini yaxshilash choralari bilan bog'liq bo'lgan muqobillarga qaraganda yaxshiroq ishlaydi.

"Bo'ri to'dasi" (kuchli qoidalar/tasnif; kuchli guruh ishtiroki). Ular yaxshi tashkil etilgan va tabaqalashgan jinoiy guruhlarda amalga oshiriladigan guruhli o'g'irlik bilan shug'ullanadilar.

An'anaga ko'ra, dokerlar guruhlari o'zlarining ierarxiyasi, buyruqlari va ichki nazorati bilan, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasiga bog'liq bo'lgan

³⁷ Дорощеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

vazifalarni bajarishni talab qiladigan guruh ishining tamoyillariga asoslangan holda misol qilib keltiriladi.

Ko'pgina texnik va qurilish brigadalari "bo'rilar to'dasi" ga misoldir. O'g'irlash yoki boshqa og'ishlarga berilishda ular cheklovlarni nazarda tutuvchi va mehnat taqsimotini aniq belgilab beruvchi belgilangan qoidalarga muvofiq harakat qiladilar. Shuning uchun, yolg'iz "eshaklardan" farqli o'laroq, ular og'ish texnikasi va amaliyotini o'rganishlari kutiladi. Haqiqiy hayotdagi bo'rilar kabi, ular kim o'zlarining etakchisi va kim ularning izdoshi ekanligini bilishadi, to'da ichidagi og'ishlarni jazolash va mukofotlash uchun ichki tashkilotdan foydalanadilar (ayniqsa, guruhning belgilangan chegaralaridan tashqarida bo'lganlar) va guruhga qattiq sodiqlik ko'rsatadilar, ko'pincha qarshilik ko'rsatadilar. o'zgarish va innovatsiya.

Lochinlar ta'sirchan innovatorlar va eshaklar fatalizmga moyil bo'lsa-da, bo'rilar to'dasi tabiatan konservativdir va og'ish va boshqa masalalarda uzoq muddatli strategiya asosida ishlaydi. Ular eng barqaror ishchi guruhlarining namunasidir.

Vultures (zaif qoidalar/toifalarga ajratish; kuchli guruh ishtiroki). Ular, shuningdek, jamoaga asoslangan, ammo ularning jamoalari, bo'rilar to'plamidan farqli o'laroq, unvon yoki funktsiya bo'yicha minimal darajada farqlanadi.

"Qalxushlar" qatoriga sayyor savdo agentlari, shuningdek, bitta bevosita boshliq uchun ishlaydigan umumiy baza bilan birlashtirilgan xizmatchilar kiradi. "Vultures" shuningdek, taksi haydovchilarini (ayniqsa, bitta taksi kompaniyasida ishlaydiganlar), shuningdek, poezdlarda va yo'lovchi dengiz laynerlarida ofitsiantlarni o'z ichiga oladi. Ular ma'lumotlarga bog'liq va hamkasblar va guruhning yordamiga muhtoj, lekin ayni paytda o'z manfaatlariga ega. Mas'uliyatning zaif tasnifi va raqobatning paradoksal uyg'unligi va hamkorlik zarurati natijasi bo'lgan tan olingan etakchi rolning yo'qligi kalxatlarni o'z nizolarini hal qilishda qiyinchiliklarga olib keladi va ularni, xususan, mish-mishlar sub'ektiga aylantiradi. va tanlab olish echki sifatida. "Qalxushlar" guruhlarini o'zlarining tarkibi jihatidan ham, xatti-harakatlari jihatidan ham beqaror bo'lishga moyil bo'lib, ular bezovtalikka moyil.

"Qalxushlar" ishida xulq-atvori qarshi faol ("eshaklar" ishidagi kabi) yoki ijodiy (individualistlar – "lochinlar" ishidagi kabi) emas, balki boshqaruv tomonidan taqdim etilgan o'zgaruvchan imkoniyatlarga bog'liq. Tezlikning oshishi, vaznning ko'tarilishi, narxning o'zgarishi yoki niyatlarning o'zgarishi, xuddi bo'rilar to'plamida bo'lgani kabi, dushmanlik sifatida qabul qilinmaydi. Aksincha, o'zgarishlar ishchilarga ma'lum imkoniyatlar beradi.

Ular doimiy ravishda qarshilik ko'rsatadigan va ularni tashlab yuborishi bilan tahdid qiladigan beqaror tizimda "sakrab o'tishadi".

Tashkilot xodimlari o'rtasida deviant xatti-harakatlarning oldini olish va / yoki kamaytirish uchun quyidagilar zarur:

1. Vakant lavozimlarga nomzodlarni tanlash tizimini takomillashtirish;
2. Ish vaqtining sarflanishi ustidan nazoratni kuchaytirish, shuningdek, ishlarni bajarish uchun standartlar va muddatlarni joriy etish;
3. Ichki mehnat qoidalarini joriy etish;

4. Xodimlarni bajarilgan ishlar bo'yicha kundalik/haftalik hisobotlarni tayyorlashga majburlash;
5. Ish joyida hamkasblar va mijozlar bilan muloqot qilish qoidalarini joriy etish;
6. Xodimlarning ish natijalarini tanlab tekshirish va yakuniy natijalar ustidan nazoratni kuchaytirish;
7. Xodimni mehnatining yuqori natijalari uchun jamoatchilik e'tirof etish kabi usullar bilan yaxshi bajarilgan ishi uchun rag'batlantirish; bo'sh vaqtni ta'minlash; qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etish; ishni bajarish vositalarini tanlashda mustaqillikni ta'minlash; moslashuvchan ish soatlari.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar.

1. Sotsializatsiya jarayonining mohiyati nimada?
2. Insonning tashkilotga kirish jarayoni qanday muammolar bilan birga keladi?
3. Tashkilotga kirayotgan shaxs qanday asosiy qadriyat, xulq-atvor va me'yoriy xususiyatlarni o'rganishi kerak?
4. Tashkilotga qo'shilgan shaxs nuqtai nazaridan "Bizni harakatlarimizning oqibatlari bizni kutmoqda" degan bayonotga sharh bering.
5. Tashkilotda xodimlarni ijtimoiylashtirishning asosiy maqsadi nima?
6. Ijtimoiylashuv va xodimlarning sadoqati qanday bog'liq?
7. Yangi xodimlarni tashkilotga sodiq bo'lishlari uchun ijtimoiylashtirish uchun qanday tashkiliy usullardan foydalanish mumkin?
8. Ijtimoiylashuv bosqichlarini ayting. Ijtimoiylashuvning uchta bosqichidan qaysi biri xodimlarning yuqori natijalarga erishishi uchun eng muhim hisoblanadi? Javobingizni tushuntiring.
9. Ijtimoiylashuvning ikkinchi bosqichida (to'qnashuv, muvofiqlashtirish) qanday muammolar paydo bo'ladi?
10. Tashkiliy sotsializatsiyaning eng hal qilib bo'lmaydigan muammosi nima?
11. Ijtimoiylashuv mexanizmlarini ayting.
12. Tashkilotdagi ishning qaysi bosqichlarida xodimlarni ijtimoiylashtirish eng muhim hisoblanadi?
14. Xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirishning moliyaviy natijalarga ta'siridan tashqari qanday ta'sirlari bor?
15. Rollarni boshqarish nima?
16. Nima uchun tashkilotlarda pensiya uchun proaktiv ijtimoiylashtirish muhim masalaga aylandi?
17. Ishchi kuchiga yangi kelganlar va nafaqaga chiqqanda proaktiv sotsializatsiya o'rtasidagi farq nima?
18. Tashkiliy sotsializatsiyaning asosiy elementlarini ayting.
19. Individning tashkilotda ijtimoiylashuvi natijalari qanday?
20. Ijtimoiylashtirish va tashkiliy madaniyat bir-biri bilan qanday bog'liq?
21. To'liq sotsializatsiya nimani anglatadi?

22. Boshqaruvda «burilish» atamasi nimani anglatadi?
23. Ishda og'ishning sabablari va omillari qanday?
24. Ishdagi og'ishlarni qanday tasniflash mumkin?
25. Tashkilot xodimlari orasida deviant xulq-atvorni qanday oldini olish yoki kamaytirish mumkin?
26. Xulq-atvorning turlari “mos”, “asl” va "qo'zg'olonchi" deviantmi?
27. Pyotr Ivanov yirik rus kompaniyasida - elektronika ishlab chiqaruvchisida muhandis bo'lib ishlaydi. Ijodiy, g'ayratli va iqtidorli xodim ishda 110% beradi. Bir tomondan, u kompaniyaning qadriyatlarini to'liq qabul qiladi (yangi uskunalar yaratish va mahsulotlarni yaxshilash), boshqa tomondan, muhandis xodimlarning xatti-harakatlarining ma'lum standartlariga (uslub) salbiy munosabatda bo'ladi.
28. Yangi xodimlarni ijtimoiylashtirish jarayonini boshqarishning asosiy usullari va chora-tadbirlari qanday (11-jadvalga qarang)?

11-jadval

Ijtimoiylashtirish bosqichi	Uslublar
Proaktiv sotsializatsiya	1. Haqiqiy ish rejasidan foydalangan holda yollash 2. Ishga qabul qilish va tayinlash real ish rejasidan foydalangan holda
Moslashuvchan sotsializatsiya	1. Maxsus va individuallashtirilgan orientatsiya dasturlari 2. Ijtimoiy va texnik ko'nikmalarni o'rgatish 3. To'g'ri va qo'llab-quvvatlovchi fikr-mulohazalar 4. Mas'uliyatli ishga topshirish 5. Mentorlik munosabatlarini rivojlantirish
Rollarni boshqarishning sotsializatsiyasi	1. Professional maslahatlar berish 2. Moslashuvchan va moslashuvchan ishlab chiqarish vazifalari 3. Bo'ysunuvchining individualligini hisobga oladigan samimiy menejerlar

29. Ijtimoiylashuv jarayonlari xodimlarning yuqori sifatli mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarishga bo'lgan sadoqatiga qanday hissa qo'shishi mumkinligini tasvirlab bering.

30. Shaxs va tashkilot muhiti o'rtasidagi o'zaro ta'sirni qurish yondashuvlarining farqi nimada?

MASHQ

Xodimlar orasida deviant xulq-atvorni keltirib chiqaradigan omillar bilan tanishing. Xulq-atvoringizga salbiy ta'sir ko'rsatadigan omillarni "+" belgisi bilan belgilang, siz bir nechta variantni tanlashingiz mumkin.

Deviant xulq-atvor omillarini aniqlash uchun ma'lumotlaringizni Tour-studio agentligi xodimlari o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalari bilan solishtiring.

1. Kam ish haqi.
2. Ish haqini kechiktirish.

3. Kasbiy o'sishning etishmasligi.
4. Tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik iqlim.
5. Yangi xodimlarning moslashuvining yo'qligi.
6. Mehnat kodeksi qonunlariga zid.
7. Xodimlarning ish faoliyatini etarli darajada baholash.
8. Xodimlarning fikriga e'tibor bermaslik.
9. Rahbar tomonidan maqtoovning etishmasligi.
10. Uyushmagan ish jarayoni.
11. Rahbariyat tomonidan tez-tez jarima tahdidlari.
12. Korporativ madaniyatning yo'qligi.
13. Sizning ish mas'uliyatingizning noaniqligi.
14. Tashkilotdagi o'zgarishlardan xabardor bo'lmaslik.
15. Xodimlarning fikriga e'tibor bermaslik - 1%.

Reja

- 12.1.Karyera tushunchasi, turlari va bosqichlari.
- 12.2.Personalning ishbilarmonlik martabasini boshqarish.
- 12.3.Martaba samaradorligi

12.1.Karyera tushunchasi, turlari va bosqichlari

Karyera xodim Xodimning martabasi tashkilotdagi inson resurslarining ishlashi va rivojlanishining asosiy tarkibiy qismlari va ko'rsatkichlaridan biridir. Karyera - bu inson hayoti davomida ish bilan bog'liq munosabat va xatti-harakatlarning individual ongli ketma-ketligi. Bu shaxsning mehnatga yakuniy munosabatini va shaxsning xatti-harakatini belgilovchi harakatlar ketma-ketligidir.

Karyera - bu xodimning o'z ishi kelajagi, o'zini namoyon qilishning kutilgan usullari va ishdan qoniqish haqidagi sub'ektiv ongli mulohazalari; Bu martaba zinapoyasida bosqichma-bosqich ko'tarilish, xodimning faoliyati bilan bog'liq ko'nikmalar, qobiliyatlar, malaka va ish haqining o'zgarishi. Boshqacha qilib aytganda, martaba - bu insonning mehnat faoliyati davomidagi ish tajribasi va faoliyati bilan bog'liq bo'lgan individual ongli pozitsiya va xatti-harakatlardir.

Karyeraning ikki turi mavjud: professional va tashkilot ichidagi.

Kasbiy martaba xodimning o'z kasbiy faoliyati davomida rivojlanishning turli bosqichlaridan o'tishi bilan tavsiflanadi: o'qitish, ishga kirish, kasbiy o'sish, shaxsiy kasbiy qobiliyatlarni qo'llab-quvvatlash, nafaqaga chiqish. Xodim turli tashkilotlarda ushbu bosqichlarni ketma-ket bosib o'tishi mumkin.

Tashkilot ichidagi martaba bir tashkilotda xodimlarning rivojlanish bosqichlarining ketma-ket o'zgarishini o'z ichiga oladi. U uchta asosiy yo'nalishda amalga oshiriladi:

Vertikal - aynan shu yo'nalish bilan ko'pincha martaba tushunchasi bog'lanadi, chunki bu holda martaba ko'tarilishi eng ko'p ko'rinadi:

xodim tarkibiy ierarxiyaning yuqori darajasiga ko'tariladi;

gorizontal - bu faoliyatning boshqa funktsional sohasiga o'tishni yoki tashkiliy tuzilmada qat'iy rasmiy belgilanmagan darajada ma'lum bir rasmiy rolni bajarishni anglatadi (masalan, vaqtinchalik ishchi guruhi rahbari rolini bajarish, dastur va h.k.). Gorizontal martabaga erishish mumkin, shuningdek, ish'ol qilingan darajadagi vazifalarni kengaytirish yoki murakkablashtirish (qoida tariqasida, ish haqining adekvat o'zgarishi bilan);

markazlashtiruvchi - bu yo'nalish eng kam ravshan, garchi ko'p hollarda bu xodimlar uchun juda jozibali. Bu martaba markazga, tashkilot rahbariyatiga qarab

harakat qilishni anglatadi. Masalan, xodimni ilgari mavjud bo'lmagan uchrashuvlarga taklif qilish; yangi axborot manbalariga, maxfiy so'rovlarga, rahbariyatning muhim ko'rsatmalariga kirish.

Xodimning karerasida u turli ehtiyojlarni qondiradigan bir necha bosqichlarni ajratish mumkin.

Dastlabki bosqich maktab, o'rta va oliy ta'limni o'z ichiga oladi va 25 yilgacha davom etadi. Bu davrda inson o'z ehtiyojlarini qondiradigan va o'z imkoniyatlariga mos keladigan faoliyatni izlashda bir nechta turli ishlarni o'zgartirishi mumkin. Agar u darhol bunday faoliyat turini topsa, shaxs sifatida o'zini o'zi tasdiqlash jarayoni boshlanadi, u o'z mavjudligi xavfsizligi haqida qayg'uradi.

Shakllanish bosqichi taxminan besh yil davom etadi. Bu davrda xodim tanlagan kasbini egallaydi, zarur ko'nikmalarga ega bo'ladi, uning malakasi shakllanadi, o'zini o'zi tasdiqlash paydo bo'ladi va mustaqillikka erishish zarurati paydo bo'ladi. U o'z hayotining xavfsizligi va sog'lig'i haqida qayg'urishda davom etmoqda. Odatda bu yoshda oilalar yaratiladi, shuning uchun ish haqi olish istagi paydo bo'ladi, ularning darajasi o'z oilasini etarli darajada ta'minlashga imkon beradi.

Rivojlanish bosqichi odatda 30 dan 45 yilgacha davom etadi. Ushbu davrda malaka oshadi, xodim martaba zinapoyasiga ko'tariladi va ish haqi oshadi. Amaliy tajriba to'planadi, ko'nikmalarga ega bo'ladi, o'zini-o'zi tasdiqlash, yuqori maqomga erishish va undan ham ko'proq mustaqillikka bo'lgan ehtiyoj kuchayadi va xodimning shaxs sifatida o'zini namoyon qilishi boshlanadi. Bu davrda pastroq ehtiyojlarni qondirishga kamroq e'tibor beriladi, ammo salomatlikni saqlashga qaratilgan harakatlar kuchayadi.

Tabiatni muhofaza qilish bosqichi erishilgan natijalarni mustahkamlash bo'yicha harakatlar bilan tavsiflanadi va 45 yildan 60 yilgacha davom etadi. Malaka oshirish cho'qqisi yaqinlashmoqda, u kuchli faoliyat va maxsus tayyorgarlik natijasida oshadi. Xodim o'z bilimini yoshlarga yetkazishdan manfaatdor. Bu davr ijodiy o'zini namoyon qilish bilan tavsiflanadi, yangi ish darajalariga ko'tarilish mumkin. Xodim maksimal mustaqillikka va o'zini namoyon qilishga erishadi. Hamkasblar tomonidan munosib hurmat va o'z-o'zini hurmat qilish paydo bo'ladi. Xodimning ko'pgina ehtiyojlari qondirilishiga qaramay, u ish haqi darajasi bilan qiziqishda davom etadi; qiziqish boshqa daromad manbalarida ham paydo bo'ladi (foydada ishtirok etish, o'z va boshqa tashkilotlarning kapitali, aktsiyalarni, obligatsiyalarni sotib olish).

Tugatish bosqichi 60 dan 65 yilgacha davom etadi. Xodim nafaqaga chiqishga tayyorgarlik ko'rishni boshlaydi. Bu davrda vakant lavozimga nomzodni munosib almashtirish va tayyorlash bo'yicha faol izlanishlar olib borilmoqda. Garchi bu davr mansab inqirozi bilan tavsiflangan bo'lsa ham (xodim ishdan kamroq qoniqish oladi va psixologik va fiziologik noqulaylik holatini boshdan kechiradi), o'zini namoyon qilish va o'zini va uning atrofida qilishga hurmat ko'rsatish butun martaba davrida eng yuqori nuqtaga etadi. Xodim ish haqi darajasini saqlab qolishdan manfaatdor, lekin nafaqaga chiqqandan keyin ish haqi o'rnini bosadigan

va pensiya nafaqasiga yaxshi qo'shimcha bo'ladigan boshqa daromad manbalarini ko'paytirishga intiladi.

Pensiya bosqichi ma'lum bir tashkilotda (faoliyat turi) martaba tugatadi. Tashkilotda ishlagan davrida imkonsiz bo'lgan yoki sevimli mashg'ulot (bog'dorchilik, rasm chizish, raqsga tushish, sog'liqni saqlash guruhlariga a'zolik, jamoat tashkilotlarida ishlash) bo'lgan boshqa faoliyat turlarida o'zini namoyon qilish imkoniyati mavjud. O'zingizga va boshqa nafaqaxo'rlarga hurmat barqarorlashdi. Ammo moliyaviy va sog'liq holati boshqa daromad manbalari va sog'liq uchun doimiy tashvish tug'dirishi mumkin.

Kasbning asosiy mazmuni elementlari tanlash, tayyorlash, joylashtirish, stajirovka, lavozimda ishlash, olingan ma'lumot va to'plangan tajriba asosida keyingi ko'tarilishdir. Aksariyat ishchilarning lavozimdan lavozimga martaba rivojlanishi ushbu asosiy elementlarning takroriy ketma-ketligini aks ettiradi, bu bizga xodimning martaba aylanishi haqida gapirishga imkon beradi. U martaba ko'tarilish bosqichlarining vaqti-vaqti bilan takrorlanadigan ketma-ketligini birlashtiradi.

12.2. Xodimlarning biznes martabasini boshqarish

Har qanday inson o'z ehtiyojlaridan kelib chiqib, hozirgi ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarni hisobga olgan holda o'z kelajagini rejalashtiradi. Shuning uchun u o'zining martaba o'sishi istiqbollari va ushbu tashkilotda malaka oshirish imkoniyatlari, shuningdek, buning uchun bajarishi kerak bo'lgan shartlar haqida ma'lumotga ega bo'lishni xohlaydi.

Ko'pincha xodimlar tashkilotdagi o'zlarining istiqbollarini bilishmaydi, bu xodimlarni yomon boshqarish, martaba rejalashtirish va nazorat yo'qligidan dalolat beradi. Karyera rejalashtirish - bu shaxsning martabaga bo'lgan intilishini tashkilot imkoniyatlari bilan uyg'unlashtirish.

Ishbilarmonlik martabasini rejalashtirish va nazorat qilish shuni anglatadiki, xodim tashkilotga qabul qilingan paytdan boshlab va ishdan bo'shatish bilan tugagunga qadar, lavozimlar yoki ish o'rinlari tizimi orqali tizimli gorizontal va vertikal ko'tarilishni tashkil etish zarur. Xodim nafaqat o'zining qisqa va uzoq muddatli istiqbollarini, balki lavozimga ko'tarilish uchun qanday ko'rsatkichlarga erishishi kerakligini ham bilishi kerak.

Mansabni rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi kasbiy va tashkilot ichidagi martabalarining o'zaro ta'sirini ta'minlashdan iborat. Bu o'zaro ta'sir bir qancha vazifalarni bajarishni o'z ichiga oladi:

- tashkilotning maqsadlarini belgilash va individual xodim o'rtasidagi munosabatlarga erishish;

- mansabni rejalashtirish muayyan xodimning o'ziga xos ehtiyojlari va holatlarini hisobga olish uchun unga yo'naltirilganligini ta'minlash;

- martabani boshqarish jarayonining ochiqligini ta'minlash;

- xodimlarning rivojlanishi uchun imkoniyatlar mavjud bo'lmagan "mansabdagi o'lik nuqtalarni" yo'q qilish;

- martaba rejalashtirish jarayoni sifatini oshirish; xodimlarning martaba salohiyatini o'rganish;

- aniq martaba qarorlarida qo'llaniladigan martaba o'sishi uchun vizual va idrok etilgan mezonlarni shakllantirish;

- noreal umidlarni kamaytirish uchun xodimlarning martaba salohiyatini oqilona baholashni ta'minlash;

- mansab yo'llarini aniqlash, ulardan foydalanish xodimlarning miqdoriy va sifatli ehtiyojlarini kerakli vaqtda, kerakli joyda qondirishi mumkin.

Karyera rejalashtirish o'sish va muvaffaqiyatga nisbatan kuchli ehtiyojga ega bo'lgan, o'z martaba rejalarini amalga oshirishga qodir bo'lgan va buni avvalgi yutuqlari orqali isbotlagan odamlarga nisbatan eng samarali qo'llaniladi.

Xodimlarning martaba o'sishining asosiy manbai xodimning malaka potentsialidan foydalanish samaradorligini oshirishdir. Ushbu salohiyatdan foydalanish samaradorligini oshirish uchun manbalar:

- individual professional diagnostika;
- uzluksiz o'z-o'zini tarbiyalash;
- martaba va ishga yo'naltirilganlik;
- ijtimoiy-psixologik tayyorgarlik;
- tizimli kasbiy rivojlanish;
- istiqbolli lavozimlarda amaliyot.

Yuqorida aytilganlarning barchasi doimiy, faol bo'lishi kerak va ish beruvchi va xodim o'rtasidagi mazmunli o'zaro munosabatlar. U yoki bu lavozimga ko'tarilishning chastotasi xodimning lavozimga ko'nikishi munosabati bilan faoliyatining turi, xarakteri va mazmunini o'zgartirish zarurati bilan belgilanadi. Xodimning o'z vazifalariga bo'lgan munosabatining bunday individual psixofiziologik xususiyatining namoyon bo'lishining o'ziga xos xususiyati bu lavozimda ma'lum vaqt ishlagandan keyin uning ish samaradorligining pasayishi hisoblanadi. Ushbu salbiy ta'sirni bartaraf etish zarurati "davriy aylanma" ning taniqli printsipi bilan ta'kidlangan.

Karyera maqsadini faoliyat sohasi, ma'lum bir ish, lavozim yoki martaba pog'onasidagi joy deb atash mumkin emas. U chuqurroq tarkibga ega. Karyera maqsadlari insonning ma'lum bir ish yoki ma'lum bir lavozimni egallashni xohlash sababida namoyon bo'ladi.

Karyera maqsadlari bo'lishi mumkin:

➤ faoliyat bilan shug'ullanish yoki o'z-o'zini hurmat qilishga mos keladigan va shuning uchun axloqiy qoniqishni ta'minlaydigan pozitsiyaga ega bo'lish;

➤ tabiiy sharoitlari sog'liqqa foydali ta'sir ko'rsatadigan va yaxshi dam olishni tashkil qilish imkonini beradigan hududda o'zini o'zi qadrlashga mos keladigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

➤ qobiliyatingizni oshiradigan va rivojlantiradigan ish yoki lavozimni egallash;

➤ ijodiy xarakterga ega ish yoki lavozimga ega bo'lish; muayyan darajada mustaqillikka erishish imkonini beradigan kasb yoki lavozimda ishlash;

➤ yaxshi maosh oladigan yoki bir vaqtning o'zida katta qo'shimcha daromad olishga imkon beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

➤ faol o'qishni davom ettirish imkonini beruvchi ish yoki lavozimga ega bo'lish;

➤ bolalarni tarbiyalash yoki uyga g'amxo'rlik qilish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish.

Karyera maqsadlari yoshga, malaka oshirishga, tajribaga va maqomning o'zgarishiga qarab o'zgaradi.

12.3. Karyera samaradorligi

Karyera samaradorligi - bu martaba munosabatlarining izchilligidan qoniqish darajasi.

Ushbu tushunchadagi martaba uning samaradorligi, martaba munosabatlari, moslashuvchanlik va martaba o'ziga xosligidir.

Karyera samaradorligi. Karyera ko'rsatkichlarining asosiy ko'rsatkichlari ish haqi va ierarxik pozitsiyadir. Shu sababli, ish haqi qanchalik tez o'sadi va tashkiliy ierarxiyada kerakli darajaga erishilsa, martaba ko'rsatkichlari darajasi shunchalik yuqori bo'ladi. Tashkilot o'z xodimlarining samarali martabasidan manfaatdor, chunki martaba tashkiliy samaradorlik bilan bevosita bog'liq.

Karyera munosabatlari. Bu atama xodimlarning o'z martabalarini qanday qabul qilishlari va baholashlarini anglatadi. Ijobiy martaba munosabati bo'lgan shaxslar - bu o'z martabasini ijobiy his-tuyg'ularga va baholashga ega bo'lganlar. Ijobiy martaba munosabatlari shaxsning qiziqishlari, qadriyatlarini, ehtiyojlari va qobiliyatlariga mos keladigan martaba talablari va imkoniyatlariga ko'proq mos keladi.

Karyera moslashuvi. Zamonaviy kasblar o'zgarish va rivojlanishga duchor bo'ladi, bu esa yangi bilim va tajribani talab qiladi. Ushbu o'zgarishlarga moslasha olmaydigan va ularni martaba oshirish jarayonida qo'llashga qodir bo'lmagan shaxslar o'z ishlarini yo'qotish xavfi bor. Boshqa odamlar o'z ishining yoki martabasining doimiy talablariga moslasha olmaydigan charchashni boshdan kechiradilar, ayniqsa keyingi martabalarida.

Xodimlarning moslashuvchanligi tashkilotning afzalligi hisoblanadi, shuning uchun ikkinchisi xodimlarni o'qitishga sarmoya kiritadi. Shunday qilib, martaba moslashuvi martaba rejalashtirishda eng yangi bilim, ko'nikma va texnologiyalardan foydalanishni o'z ichiga oladi.

Karyera identifikatori ikkita elementni birlashtiradi:

1) shaxslarning o'z manfaatlari, qadriyatlarini va kelajakka bo'lgan umidlari haqida aniqlik;

2) hayot yo'lingizni vaqt ketma-ketligi, o'zingizni esa o'tmishingizning davomi sifatida ko'rib chiqish. Ushbu kontseptsiyada ifodalangan g'oya: "Men kim bo'lishni xohlayman va men bo'lishni xohlagan narsaga aylanish uchun nima qilishim kerak?"

Bu savolga javobdan mamnun bo'lgan ishchilar samarali martabaga ega bo'lishlari va o'z tashkilotlariga ijobiy hissa qo'shishlari mumkin. Tashkilotlarda samarali martaba yuqori ish samaradorligi, ijobiy munosabatlar, moslashuvchanlik va bir xil javoblarga ega bo'lgan shaxslar tomonidan erishilishi mumkin.

Xodimning martaba samaradorligini oshirish muammosini hal qilish yuqori lavozimga va martaba ko'tarilishiga erishishda ham, vaqt, mehnat va boshqa tegishli xarajatlarni kamaytirishda ham ifodalanishi mumkin.

Karyera identifikatori ikkita elementni birlashtiradi:

1) shaxslarning o'z manfaatlari, qadriyatlar va kelajakka bo'lgan umidlari haqida aniqlik;

2) hayot yo'lingizni vaqt ketma-ketligi, o'zingizni esa o'tmishingizning davomi sifatida ko'rib chiqish. Ushbu kontseptsiyada ifodalangan g'oya: "Men kim bo'lishni xohlayman va men bo'lishni xohlagan narsaga aylanish uchun nima qilishim kerak?"

Bu savolga javobdan mamnun bo'lgan ishchilar samarali martabaga ega bo'lishlari va o'z tashkilotlariga ijobiy hissa qo'shishlari mumkin. Tashkilotlarda samarali martaba yuqori ish samaradorligi, ijobiy munosabatlar, moslashuvchanlik va bir xil javoblarga ega bo'lgan shaxslar tomonidan erishilishi mumkin.

Xodimning martaba samaradorligini oshirish muammosini hal qilish yuqori lavozimga va martaba ko'tarilishiga erishishda ham, vaqt, mehnat va boshqa tegishli xarajatlarni kamaytirishda ham ifodalanishi mumkin.

Zamonaviy sharoitda martaba tabiati o'zgarimoqda. Karyera ma'lum bir tashkilotga aloqadorligi bilan kamroq aniqlanadi. Ishga yaroqlilik endi kompaniya ierarxiyasi bilan emas, balki tashqi bozor bilan belgilanadi. Doimiy o'zgarishlarni boshdan kechirayotgan kompaniyalar o'z xodimlaridan qanday foydalanishlarini aniq belgilay olmaydilar. Xodim o'zining kasbiy yaroqliligi uchun mustaqil javobgar bo'lishi kerak. Ish beruvchining mas'uliyati faqat xodimlarga o'zini o'zi takomillashtirish uchun qulay imkoniyatlarni taqdim etishdan iborat.

O'zgaruvchan muhitda ishlaydigan kompaniyalarda ishni jamoalar tarkibida muayyan dasturlarni amalga oshirish uchun yollangan shaxslar bajaradi. Va vazifalarni bajargandan so'ng, bu odamlar davom etishlari mumkin. Yangi dunyoda martaba qilish uchun qanday tayyorlanish kerak?

1. O'zingizni yakka tartibdagi tadbirkor deb hisoblang. Mustaqil va mustaqil harakat qilishga tayyor bo'ling. Hech qanday kompaniya sizga g'amxo'rlik qilishini kutmang. Mutaxassisligingiz haqida qaror qabul qiling va faqat mutaxassis bo'lganingiz uchun maosh olishni kuting.

2. Turli ko'nikmalarni o'rganadigan kompaniyani tanlang. Sizga turli xil faoliyat sohalari va fanlar bo'yicha bilim kerak, bu sizga ular o'rtasida vositachi bo'lish imkonini beradi.

3. Shu bilan birga, ular bir narsaning buyuk mutaxassisi bo'lishlari kerak. Sizni ishga olishlari uchun kompaniyaga nima taklif qila olasiz?

4. Shaxsiy "mahsulotingiz"ning eng yuqori sifatiga, ishingiz iste'molchilarining haddan tashqari qoniqishiga erishing, hatto ular sizning hamkasblaringiz yoki menejeringiz bo'lsa ham.

5. Ish beruvchingiz biznesidagi asosiy muammolarni aniqlang va o'zingizni yechimning bir qismiga aylantiring, bu sizning ishingizning eng katta iste'molchisi oldida "qiymatingizni" oshiradi.

6. Jamoaning bir qismi sifatida ishlashni o'rganing, o'z egoingizni uning muvaffaqiyatiga bo'ysundiring va hamkasblaringizga yangi ko'nikmalarni egallashga yordam bering.

7. Birinchi qatorda bo'ling. Kasbingiz yoki faoliyat sohangizga oid barcha mumkin bo'lgan ma'lumotlarni to'plang. Kompaniyangiz ichida va tashqarisida aloqalar tarmog'ini yarating.

8. Har qanday kompaniya o'zining tadqiqot va ishlanmalar bo'limiga sarmoya kiritganidek, o'zingizning o'sishingiz va rivojlanishingizga sarmoya kiring. Sizning dunyoqarashingizni kengaytiradigan va umumiy rivojlanishingizga hissa qo'shadigan dasturlarda faol ishtirok eting.

9. O'zgarishlarga tayyor bo'ling. Bir ishda qolish yoki umr bo'yi bir ish bilan shug'ullanish mumkin emas. Boshqa joylarda imkoniyatlarni qo'ldan boy bermang. Biznesingizni o'zgartirish yoki yangisini boshlash istagingizdan voz kechmang.

Tashkilotlarning yangi dunyosida xavfsizlik doimiy shaxsiy o'sish, o'rganish, o'zgarish va moslashishdan kelib chiqadi.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar

1. Karyera mohiyati qanday aniqlanadi?
2. Xodimning martaba mazmunini nima belgilaydi?
3. Xodimning tashkiliy xulq-atvorini shakllantirishda mansabning o'rni va roli qanday?
4. Xodimning karerasini rivojlantirishdan kim manfaatdor?
5. Ijtimoiylashuv jarayoni mansab o'sishi bilan qanday bog'liq?
6. Xodimning hayot aylanishini boshqaruv ob'ekti sifatida aniqlash nima bilan belgilanadi?
7. Xodimning martaba siklida qanday bosqichlar ajratiladi?
8. Malaka oshirish va ijodiy o'zini namoyon qilish cho'qqisi kasbingizning qaysi bosqichida sodir bo'ladi?
9. Karyera tsikli va martabani boshqarish sikli bir-biri bilan qanday o'zaro ta'sir qiladi?
10. Xodimning karerasini boshqarish zaruriyatini nima belgilaydi?
11. Qaysi martaba norasmiy faoliyatga kirishadi axborot manbalari, ishonchli munosabatlar va rahbariyatning muhim ko'rsatmalari?
12. "Karyera boshi berk ko'cha" nima?
13. Mansabni boshqarish samaradorligi qanday baholanadi?
14. Karyera samaradorligi belgilarini ayting.
15. Qanday sharoitlarda odamlar o'z martabalarini muvaffaqiyatli yoki qoniqarli deb bilishadi?
16. Karyera ko'rsatkichlarini ayting.
17. "Men kim bo'lishni xohlayman va o'zim xohlagan narsaga aylanish uchun nima qilishim kerak" degan savolda mansab samaradorligining qanday mezonini ifodalangan?

1-VAZIFA

Karyera rejalashtirish

Vazifaning maqsadlari:

1. Har birimiz o'z kasbimizda aynan nimani muhim deb bilishimizni tekshiring;

2. Karyera rejalashtirishdagi qiyinchiliklarni tasvirlab bering. Har bir talaba quyidagilarni bajarishi kerak:

1. Karyerangizning o'tmishi, buguni va kelajagini ifodalovchi gorizantal chiziq chizing. Hozir turgan joyingizda "X" harfini belgilang.

2. X belgisining chap tomonidagi chiziqning o'tmishingizni aks ettiruvchi qismida qoniqish hissini keltirib chiqargan hayotingizdagi voqealarni belgilang.

3. Ushbu hodisalarni ko'rib chiqing va bu his-tuyg'ularni his qilishingizga sabab bo'lgan hal qiluvchi omillarni aniqlang. Har bir voqea va unga bo'lgan munosabatingiz haqida iloji boricha ko'proq yozing.

4. X belgisining o'ng tomonida, sizning kelajagingizni aks ettiruvchi chiziqning qismida siz haqiqiy qoniqish hissini keltirib chiqaradigan martaba voqealarini belgilang. Ushbu hodisalarni tasvirlayotganda, iloji boricha aniqroq bo'ling. Agar siz faqat "ish olish" yoki "katta maosh olish" kabi jummalarni yozishingiz mumkin bo'lsa, ehtimol sizning martaba umidlaringiz aniq emas.

5. Bo'lajak martaba voqealarini aniqlagandan so'ng, ularni har biridan kutgan bajarilishi va qoniqishiga qarab eng yuqoridan pastgacha tartiblang.

6. 3-bandga qayting. Ushbu tarixiy voqealarni har bir voqeaning bajarilishi va qoniqishiga qarab yuqoridan pastgacha tartiblang. Ushbu ikkita hodisa sozlamalarini solishtiring. Ular ketma-ket tartiblanganmi?

Kelajakda o'tmishdan ko'ra turli xil qondirish va qoniqish manbalari bo'lishini kutasizmi? Agar kelajakda kutilgan manbalar o'tmishdagi va haqiqiy manbalardan butunlay farq qiladigan bo'lsa, unda siz kelajak va martaba uchun nima kerakligini aniq tasavvur qilasizmi?

Vazifani bajarish

Har kim quyidagi savollarga javob berishi va ularni qolgan talabalarga taqdim etishi kerak:

1. Olti banddan qaysi birini bajarish eng qiyin? Nega?

2. Bajarish va qoniqishning asosiy toifalari nimalardan iborat?

3. Bu manbalarning barchasini karerada amalga oshirish mumkinmi? Siz tanlagan kasbda qaysi manbalar ko'proq bajarilmasligi mumkin?

4. Menejment sohasida faoliyat olib borishni xohlaysizmi? Sizning javobingiz siz aniqlagan potentsial qondirish va qoniqish manbalari haqidagi qarorga asoslanganmi?

2-VAZIFA

Quyidagi materialdan foydalanib, assistent bo'lib ishlaydigan yosh universitet o'qituvchisi uchun martaba rivojlanish rejasini tuzing.

Ishga qabul qilish rejalari - bu menejer va xodimlar o'rtasidagi o'ziga xos kelishuv bo'lib, unda qanday rasmiy yordam (o'qish, bo'sh vaqt, sayohat xarajatlari va boshqalar) va xodimlarning kasbiy mahoratini oshirish uchun

qachon olishlari qat'iy belgilab qo'yilgan. Ishga qabul qilish rejalari maqsadlarga erishish uchun muhim bosqichlarni va ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslar va boshqa yordamlarning tavsifini o'z ichiga oladi.

Har qanday martaba rivojlanish rejalari kamida quyidagi asosiy elementlarni o'z ichiga olishi kerak:

1. Aniq ta'lim maqsadlari;

2. Ta'lim maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan resurslar. Menejer o'z ixtiyorida xodimlarni rivojlantirish uchun keng imkoniyatlarga ega. Bu xodimni jamoaga tayinlash, ishning borishini kuzatish, vazifalarni murakkablashtirish, an'anaviy trening, murabbiy tayinlash va boshqalar bo'lishi mumkin;

3. Har bir o'quv maqsadi uchun aniq yakunlash sanasi. Ta'lim maqsadiga erishish yo'lidagi nazorat nuqtalarini aniqlash kerak. Har bir maqsadning tegishli yakunlash sanasi bo'lishi kerak;

4. Ta'lim maqsadlariga erishilganlik darajasini aniqlash standartlari. Odatda, menejer xodimlarning ulardan foydalanayotganligini aniqlaydi u o'rganishi kerak bo'lgan yangi ko'nikmalar. Ta'lim maqsadlariga qay darajada erishilganligini aniqlash uchun qo'llaniladigan standartlar xodimlar uchun tushunarli va erishish mumkin bo'lishi kerak.

Reja

13.1.Xulq-atvor marketingi.

13.2.Xodimlar kompetentsiya.

13.3.Tashkilot ichidagi shaxs xulq-atvorini boshqarish

13.1.Xulq-atvor marketingi

Xulq-atvor marketingi - bu tashkilot va uning manfaatdor tomonlarining xatti-harakatlarini, ularning kutishlari, talablarini hisobga olgan holda o'rganish va shakllantirish va tashkilotning uzoq muddatda omon qolish uchun o'zgaruvchan muhitga moslashish jarayonini ta'minlash. Xulq-atvor marketingining quyidagi asosiy yo'nalishlari ajralib turadi:

- xodimlarga nisbatan;
- iste'molchilarga nisbatan;
- etkazib beruvchilarga nisbatan;
- aktsiyadorlarga nisbatan.

Xodimlarning xulq-atvori tashkilotning rivojlanish strategiyasi bilan belgilanadi va tashkilot obro'si va xodimlar kompetentsiyasining ajralmas qismi hisoblanadi. Ushbu yo'nalish xodimlar o'rtasida talab qilinadigan standartlarni, shu jumladan xulq-atvorning axloqiy me'yorlarini shakllantirish va saqlashni o'z ichiga oladi. Xodimlar o'z xatti-harakatlarini tashkilotning maqsadlari va strategiyalariga mos ravishda o'zgartirishga majbur. Dastlab "taqiqlovchi" (mijozni xafa qilmaslik), keyin "ijodiy" (mijozni jalb qilish) xarakterga ega bo'lgan xodimlarning xatti-harakatlari "mustahkamlovchi" (mijozni tushunish uchun) bo'ladi. Xulq-atvor professionalligi paydo bo'ladi, bu tashkilotga yuqori obro'-e'tibor beradi.

Mijozlarga nisbatan xodimlarning xulq-atvorining samaradorligiga qarab mijozlarning jozibador xulq-atvori, tanlab olingan xulq-atvori, mijozga qarshi xulq-atvori va psevdoklient xulq-atvori farqlanadi.

Bunday holda, xatti-harakatlarning samaradorligi xodimning xatti-harakatlarining tashkilotning maqbul xarajatlar bilan o'z maqsadlariga erishishiga ta'sirini o'z ichiga oladi.

Mijozning jozibador xatti-harakati xodimlarning mijozlarni jalb qilishni maksimal darajada oshirishga qaratilgan xatti-harakatlarini o'z ichiga oladi, bu esa tashkilotning ishlash ko'rsatkichlarini oshirishga imkon beradi.

Mijozlarning tanlangan xulq-atvori - xodimlarning mijozlarni tanlashga qaratilgan xatti-harakatlari (o'z xohishiga ko'ra yoki menejerlarning munosabati

asosida), ular bilan ishlashni maqsadga muvofiq deb hisoblaydilar va qolganlariga e'tibor bermaydilar (samaradorlik o'rtacha, chunki Xato, foydali mijozni qo'lga kiritmaslik mumkin). Ushbu yondashuv tashkilotning rivojlanish strategiyasiga kiritilishi yoki mutaxassisning o'zi tomonidan tanlanishi mumkin.

Mijozlarga qarshi xatti-harakatlar - tashkilot xodimlarining mijozlar bilan ishlashdan manfaatdor bo'lmagan holati; xatti-harakatlarning samaradorligi salbiy.

Mijozlarning xatti-harakati. Mijozlar tashkilotning markaziy manfaatdor tomonidir, shuning uchun uning samarali ishlashining muhim sharti mijozlar bilan ishonchli munosabatlarni o'rnatishdir. Ushbu munosabatlarning asosi korxonaning iste'molchilarning aniqlangan afzalliklari va talablariga muvofiq mahsulotning kerakli miqdori va sifatini ta'minlash, mahsulotlarni ularning individual ehtiyojlariga moslashtirish, o'z mahsulotlarini raqobatchilarning odatiy, an'anaviy mahsulotlaridan ajratib ko'rsatish qobiliyatidir. ishlab chiqarilgan tovarlarning o'ziga xos xususiyatlarini yaratish, yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi ehtiyojlar asosida shakllantirish orqali. Bunday o'zgarishlar mijozlarning sodiqligining paydo bo'lishiga olib keladi, ya'ni. mijozning takroriy xarid qilish ehtimolini oshirish uchun tashkilot tomonidan taqdim etilgan mahsulot yoki xizmatga nisbatan uning ichki xayrixohligi.

Mijozlarning sodiqligini boshqarish - bu sodiqlikni o'lchash, doimiy mijozlar doirasini shakllantirish uchun tashkilot xodimlarining xatti-harakatlarini o'zgartirish bo'yicha chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqishni o'z ichiga olgan tashkilot faoliyatining yangi yo'nalishi. Mijozlarning xulq-atvorida mahsulotga, brendga va tashkilotning o'ziga sodiqlik ajralib turadi. Siz sotuvchiga, sotib olish joyiga sodiqlikni ta'kidlashingiz mumkin. Ishonch va mijozlarning sodiqligining ko'rsatkichlari foyda, sotish hajmi, bozor ulushi, xizmat ko'rsatilayotgan mijozlar soni, qaytarilgan tovarlar, ularning xavfsizligi va hayot aylanishi, mahsulot modellari soni va boshqalar bo'lishi mumkin.

Yetkazib beruvchining xatti-harakati - tashkilotning rivojlanish strategiyasini va bozorda muqobil variantlar mavjudligini hisobga olgan holda mavjud etkazib beruvchilar bilan ishlash istiqbollarini o'rganish. Yetkazib beruvchilarni izlash va ular bilan o'zaro aloqada bo'lish korxonaning zarur sifatli moddiy resurslarni etkazib berish uchun ta'minot tashkilotlarini tanlashning samarali mexanizmini yaratishga intilishini nazarda tutadi, bu ularni sotib olish uchun pul xarajatlarini kamaytirishga imkon beradi. Buni hisobga olish kerak etkazib berish shartnomasi shartlariga rioya qilish, qo'llaniladigan kompensatsiya tizimlari, qo'shimcha to'lovlar va chegirmalar, etkazib berish hajmi va ritmini optimallashtirish. Yetkazib beruvchilarning talab qilinadigan xulq-atvorini shakllantirish ular bilan aloqalarni mustahkamlash va hamkorlik aloqalarini o'rnatishni o'z ichiga oladi. Bunday hamkorlik an'anaviy yetkazib beruvchilarni korxonaga faoliyatiga foydani taqsimlash bo'yicha shartnomalar tuzish orqali jalb qilish asosida vujudga keladi; aktsiyalarni sotib olish yo'li bilan; mahsulotlarni o'rganish, sotish prognozlarini tuzish, xarajatlarni kamaytirish yo'llarini topish yoki korxonaga rahbariyati bilan norasmiy shaxsiy munosabatlarni o'rnatish uchun ishlab chiqarish korxonalarida etkazib

beruvchilarning doimiy vakolatxonalarini ochish - yetkazib beruvchi. Aksiyadorlarning xulq-atvori - bu o'z bo'sh mablag'larini tashkilotni rivojlantirishga investitsiya qilishni xohlovchilarning xatti-harakatlarini, kapitalni jalb qilish imkoniyatlarini o'rganish.

13.2. Kadrlar malakasi

Zamonaviy menejmentda "kompetentlik" tushunchasi tashkilotning tanlangan strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xodimlarning xususiyatlarini ifodalash uchun ishlatiladi.

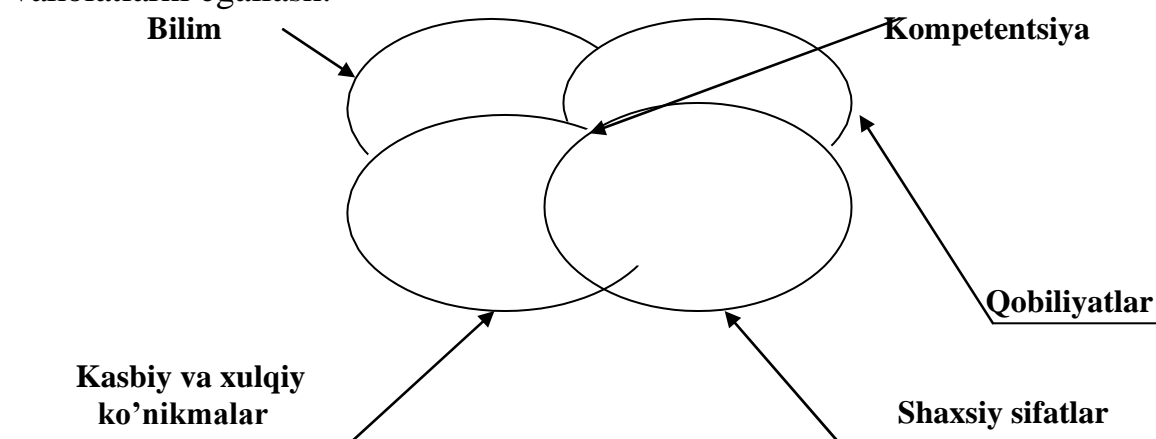
Kompetentlik - bu tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati uchun bilim, ko'nikma va shaxsiy fazilatlarni qo'llash qobiliyati (22-rasm). Kompetentsiya faqat harakatga nisbatan amaliy ma'no kasb etadi, muayyan vaziyatga, muayyan pozitsiyaga taalluqlidir. Kompetensiyaning hayotiy sikli - kompetensiyaning tarkibiy qismlari lavozim va atrof-muhit talablariga mos keladigan vaqt davri.

Muvaffaqiyatning hayotiy tsiklida uch bosqich mavjud:

- o'qitish, bilimlarni o'zlashtirish;
- faol foydalanish
- eskirish

Muvaffaqiyatni talab darajasida saqlashni belgilaydi uni boshqarish zarurati. Agar nazorat choralari joriy etilmasa, kompetentsiya samarali foydalanish bosqichidan yo'q bo'lib ketish bosqichiga o'tadi, mutaxassis raqobatdosh bo'lib qoladi va tashkilot zarar ko'radi. Shu munosabat bilan quyidagilar zarur:

- kompetensiyani doimiy ravishda rivojlantirish (ilg'or o'qitish, kasbiy mahorat va kommunikativ ko'nikmalarni oshirish);
- faoliyat turini kengaytirish, yangi faoliyat turiga o'tish va qo'shimcha vakolatlarni egallash.



22- rasm. Shaxs kompetentsiyasi elementlari³⁸

³⁸ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

13.3. Tashkilot ichidagi shaxslarning xatti-harakatlarini boshqarish

Xulq-atvorni boshqarish - bu tashkilotdagi odamlarning qadriyatlari, tamoyillari va xatti-harakatlari normalarini shakllantirish bo'yicha boshqaruv funksiyalari va chora-tadbirlari tizimi bo'lib, u maqbul xarajatlar bilan rejalashtirilgan maqsadlarga erishishga imkon beradi. Xulq-atvorni boshqarish bir necha bosqichda amalga oshiriladi .

Birinchi bosqichda tashkilot maqsadlarini tahlil qilish asosida tashkilotni boshqarish strategiyasini amalga oshirish va uning missiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xodimlarning xatti-harakatlari aniqlanadi.

Ikkinchi bosqich - xatti-harakatlar auditi - har bir faoliyat turini miqdoriy va sifat tarkibiy elementlari bo'yicha tahlil qilish. Faqatgina shaxsning mehnat faoliyati bilan bog'liq xatti-harakatlar shakllari tahlil qilinadi: sekinlik yoki epchillik, faol yoki passiv faoliyat, ish joyida yoki intizomga tez-tez bo'sh qolmasligi, konstruktiv takliflar yoki ko'rsatmalarga qat'iy rioya qilish va boshqalar shaxsiy xususiyatlar hisobga olinmaydi. Bosqichning maqsadi ustun xulq-atvor, xulq-atvorning funksional va disfunktsional shakllarining mavjudligi haqida ob'ektiv ma'lumot berishdir.

Funksional xatti-harakatlar ijobiy mustahkamlashni talab qiladi, disfunktsional xatti-harakatlar esa salbiy mustahkamlash yoki jazolashni talab qiladi.

Uchinchi bosqichda aralashuv strategiyasi ishlab chiqiladi, bu xodimlarning talab qilinadigan xatti-harakatlarini rivojlantirishning uzoq muddatli rejasidir. Aralashuvning maqsadi - xulq-atvorning funksional shakllarini kuchaytirish va chastotasini oshirish va disfunktsiyani kamaytirishdir.

Xodimga ta'sir qilishning umumiy usuli - bu tashkilotda qadriyatlar tizimini yaratish uchun asos sifatida unga ko'proq ishonchni ta'minlash imkoniyati.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar

1. Xulq-atvor marketingi nima?
2. Xodimlar, mijozlar, etkazib beruvchilar va aktsiyadorlarning xatti-harakatlarini o'rganish nima uchun kerak?
3. B. Geytsning xulq-atvor marketingi nuqtai nazaridan fikr bildiring: "Sizning eng norozi mijozlaringiz sizning eng katta o'rganish manbangizdir".
4. Xulq-atvor marketingi tashkilotning rivojlanish strategiyasi bilan qanday bog'liq?
5. Rasmdan foydalanib, kadrlar kompetentsiyasining elementlarini ayting.
6. Kompetensiyaning hayot aylanishi nimadan iborat?
7. Xodimlar malakasini boshqarishga nima ehtiyoj bor?
8. Ishlab chiqarish va sotish jarayonining barcha ishtirokchilari uchun xulq-atvor modellarini tuzish tashkilotga nima beradi?
9. Xodimlarning mijozlarga nisbatan qanday xatti-harakatlari samarali hisoblanadi?

10. Tashkilot xodimlarining disfunktsional xulq-atvori va ma'muriyatdan ta'sir qilish usullariga misollar keltiring. Ular nimaga asoslanadi?

11. Tashkilotda xodimlarning xulq-atvorini boshqarish jarayoni qanday bosqichlardan iborat?

12. Interventsiya strategiyasining eng samarali elementlari qaysilar?

13. Qanday trening sizga xulq-atvorni boshqarish imkonini beradi xodimlar?

Reja

- 14.1. O'z-o'zini boshqarishning ehtiyoji, mohiyati va afzalliklari.
- 14.2. Vaqtingizni inventarizatsiya qiling.
- 14.3. O'z-o'zini boshqarish vositalari.

14.1. O'z-o'zini boshqarishning zarurati, tabiati va afzalliklari

Kundalik ishida menejer odatiy vazifalarni bajarish uchun ko'p vaqt va kuch sarflaydi: yig'ilishlarda qatnashish, bo'ysunuvchilarga ko'rsatma berish, hisobotlarni tayyorlash va o'qish, telefon qo'ng'iroqlariga javob berish, elektron pochta va joriy yozishmalarni ko'rish, bo'ysunuvchilarning faoliyatini nazorat qilish va baholash va hk. . Ko'plari oldindan rejalashtirilmagan bu vazifalar ish kunini to'ldiradi va menejer ularga faqat munosabatda bo'lishi va voqealardan oldinga chiqmasligi kerak. Bunday sharoitda xatolar yuzaga kelish ehtimoli yuqori: ustuvorliklar noto'g'ri tanlangan, ikkinchi darajali vazifalar topshirilmaydi va natijaga emas, balki faoliyat jarayoniga e'tibor qaratiladi. Menejerning barcha joriy, muntazam mas'uliyatiga, vaqtni behuda sarflashning sabablarini bartaraf etish va menejerga kompaniya maqsadlariga tezroq va arzonroq xarajat bilan erishishga yordam beradigan oqilona protseduralar, tasdiqlangan va sinovdan o'tgan usullar qo'llanilishi mumkin.

O'z-o'zini boshqarish - bu sizning vaqtingizdan unumli foydalanish uchun kundalik, doimiy faoliyatda oqilona tartiblarni, samarali ish usullarini qo'llashdir. O'z-o'zini boshqarishning asosiy maqsadi - ishda ham, shaxsiy hayotda ham o'z salohiyatingizni maksimal darajada oshirish, noqulay vaziyatlarni bartaraf etish va hayotingizni ongli ravishda boshqarishdir.

O'z-o'zini boshqarish sizga quyidagi afzalliklarga erishish imkonini beradi:

- ishni kamroq vaqt va kuch bilan yakunlash;
- ishni yaxshiroq tashkil etish va yuqori natijalar;
- kamroq shoshqaloqlik va stress;
- bajarilgan ishdan ko'proq qoniqish;
- menejer va xodimlarning ishi uchun ko'proq motivatsiya;
- kamroq ish yuki;
- menejerlar va xodimlarning malakasini oshirish;
- eng qisqa vaqt ichida professional va shaxsiy maqsadlarga erishish yo'li

14.2. Vaqtingizni inventarizatsiya qilish

O'z-o'zini boshqarishni amaldagi ish uslubini tahlil qilish, vaqtingizni inventarizatsiya qilish bilan boshlash kerak. Vaqt tanqisligi sabablarini aniqlash uchun bir necha ish kuni (odatda bir hafta) davomida amalga oshiriladi.

Birinchi bosqichda menejer ishtirok etadigan barcha tadbirlarning inventarizatsiyasi tuziladi. Bu erda jadvallardan foydalanish mumkin. 12 va 13:

- 1) faoliyat va vaqt sarfini tahlil qilish;
- 2) "kunduzgi uzilishlar" varaqasi, ishdagi tanaffuslar.

Ikkinchi bosqich - menejerning kuchli va zaif tomonlari nuqtai nazaridan vaqt inventarini tahlil qilish. Buning uchun hafta davomida bajarilgan ishlarni quyidagi mezonlar bo'yicha tahlil qilishingiz kerak:

Ish kerakmidi? - Ha. - Yo'q. "Yo'q" javobi "B" va "C" ustunlariga ham kiritilishi kerak.

B - vaqt investitsiyalari oqlandimi? - Ha. - Yo'q.

Savol - Ishni bajarish uchun vaqt oralig'i ataylab belgilanganmi? - Ha. - Yo'q.

12- jadval

Faoliyat va vaqt sarfini tahlil qilish

№	Faoliyat, mashg'ulot turi	Vaqt intervali (dan – gacha)	Davomiylik, daqiqa	A	B	B

13-Jadval

Kunduzgi shovqin varaqasi

№	Vaqt intervali (dan – gacha)	Davomiylik, daqiqa	Shovqin turi (telefondagi so'zlashuv yoki tashrif buyuruvchi)	Kim?	Shovqin sabalari

Keyinchalik hisoblashingiz kerak:

- 1) Tegishli kunning umumiy ish davomiyligi (TPD);
- 2) Menejer "yo'q" deb javob bergan ishning davomiyligi (PA, PB, PV);
- 3) Nisbatlar:
 - a) $PA / OPD \times 100\%$;
 - b) $PB / OPD \times 100\%$;
 - c) $PV / OPD \times 100\%$.

Agar menejer faoliyatining 10% dan ortig'i ixtiyoriy bo'lganligi aniqlansa, bu menejerda vazifalarni topshirish va ustuvorliklarni belgilashda muammolar borligini anglatadi.

Agar 10% dan ko'prog'ida vaqt sarfi juda katta bo'lsa, menejer bu ortiqcha sarf-xarajatlarning sabablarini tahlil qilishi kerak (ehtimol zaif o'z-o'zini intizom, irratsional texnik usullar va boshqalar).

Agar 10% dan ko'prog'ida ishni bajarish vaqti o'z-o'zidan aniqlangan bo'lsa, menejer ish vaqtini rejalashtirishda muammolarga duch keladi (kun uchun rejalar tuzish, ishga tayyorgarlik ko'rish va hk).

Uchinchi bosqich - ularning sabablarini aniqlash uchun "Kundalik shovqinlar varaqasi" jadvalidagi ma'lumotlarni qayta ishlash. Vaqtinchalik yo'qotishlarning takrorlanadigan beshta asosiy sabablarini aniqlang.

- Vaqtning eng muhim "cho'kishi" ni ta'kidlaylik;
- aniq maqsadni belgilash;
- biznesda ustuvorliklarning yo'qligi;
- bir vaqtning o'zida juda ko'p narsani qilishga harakat qilish;
- ish kunini noto'g'ri rejalashtirish;
- shaxsiy tartibsizlik, "tartibsiz" stol;
- motivatsiyaning etishmasligi (mehnatga befarq munosabat);
- chalg'ituvchi telefon qo'ng'iroqlari;
- rejadan tashqari tashrif buyuruvchilar; to'liq bo'lmagan, kech ma'lumot;
- yo'q deb ayta olmaslik;
- o'z-o'zini tarbiyalashning etishmasligi; uzoq muddatli uchrashuvlar;
- shoshqaloqlik, sabrsizlik;
- aloqa yo'qligi (muloqot) yoki yomon teskari aloqa;
- shaxsiy mavzularda suhbatlashish;
- vazifalarni topshira olmaslik va hokazo.

O'z-o'zini boshqarish funktsiyalari, har qanday boshqaruv jarayoni kabi, quyidagilardir:

rejalashtirish - shaxsiy va professional maqsadlarni belgilash va faoliyatingiz uchun rejalar ishlab chiqish;

tashkil etish - belgilangan maqsadlarga erishish uchun kun tartibini tuzish va shaxsiy ish jarayonini tashkil etish;

motivatsiya - o'zini maqsadlarga erishishga qaratilgan faoliyat bilan shug'ullanishga undash;

nazorat - o'z-o'zini nazorat qilish va natijalarni nazorat qilish, agar kerak bo'lsa - maqsadlarni sozlash.

14.3. O'z-o'zini boshqarish vositalari

O'z-o'zini boshqarish arsenalida shaxsiy maqsadlarni samarali belgilash va menejer uchun muhim vazifalarning ustuvorligini aniqlash imkonini beruvchi vositalar mavjud.

Maqsadni belgilash - kelajakka qarash, nimaga erishish kerak, qanday natijalarga erishish kerakligiga yo'naltirish va kuchlarni jamlash. Maqsadlar ierarxiyaga, eng yuqori maqsad va pastki maqsadlarga, asosiyga boradigan yo'lda oraliq maqsadlarga ega bo'lishi kerak. Maqsadlar aniq tasvirlangan bo'lishi kerak.

Buning uchun hayotning "egri chizig'ini" tasvirlash foydali bo'ladi, bu erda o'tmishdagi muvaffaqiyatlar va muvaffaqiyatsizliklar va kelajakda orzu qilingan muvaffaqiyatlar qayd etiladi. Hayotning "egri chizig'i" quyidagilarni aks ettirishi kerak:

1. Hozirgacha hayotingiz qanday kechdi?
2. Sizning eng katta muvaffaqiyatlaringiz qanday? Professional sohadagi mag'lubiyatlaringiz qayerda edi? Shaxsiymi?
3. Kelajagingizni qanday tasavvur qilasiz?
4. Siz necha yoshda yashashni xohlaysiz?
5. Yana nimaga erishmoqchisiz?
6. Taqdirning qanday zarbalari va mag'lubiyatlari mumkin?

Egri chiziqda odam joylashgan nuqta belgilanadi va "hayot egri chizig'i" ning o'ta nuqtalari yonida tegishli muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizliklarni tavsiflovchi kalit so'zlar yoziladi. Keyinchalik, inson umrining oxirigacha erishmoqchi bo'lgan beshta eng muhim maqsad shakllantiriladi va bu maqsadlar vaqt mezonlariga ko'ra farqlanadi. Bunday holda, eng yaqin shaxslarni hisobga olish kerak atrof-muhit (sheriklar, bolalar, ota-onalar, do'stlar, xo'jayin), chunki ularning hayotidagi voqealar hisobga olinishi kerak.

Shaxsiy maqsadlarni topish uchun vaqt seriyasini yaratishingiz mumkin. Keyin alohida qog'ozga yaqin va uzoq kelajak uchun barcha kerakli maqsadlarni yozing:

1. uzoq muddatli maqsadlar - inson hayotda erishmoqchi bo'lgan narsaga ko'rsatmalar;
2. o'rta muddatli maqsadlar - inson keyingi 5 yil ichida erishmoqchi bo'lgan aniq natijalar;
3. qisqa muddatli maqsadlar - inson keyingi 12 oy ichida erishmoqchi bo'lgan aniq natijalar.

Shakllangan maqsadlar shaxsiy va professionalga bo'linishi kerak. Maqsadlarni belgilash muddatlar va natijalarni belgilashni o'z ichiga oladi.

Shaxsiy va professional maqsadlar haqidagi savolni o'zingiz uchun aniqlab bo'lgach, ularga erishish vositalarini aniqlashingiz kerak. Buning uchun siz kuchli va zaif tomonlaringizni aniqlashingiz kerak. Shu maqsadda siz yana "qiyshiq" hayotga murojaat qilishingiz va muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizlik sabablarini tahlil qilishingiz mumkin. Shu bilan birga, tegishli natijaga olib kelgan qobiliyat, bilim va tajribani o'rnatish muhimdir. Bu bo'lishi mumkin:

- maxsus bilimlar (ishlab chiqarish, boshqaruv, umumiy eruditsiya bilimlari);
- shaxsiy fazilatlar (fidoyilik, xushmuomalalik, muvozanat, tashabbus, qat'iyatlilik, xushmuomalalik);
- intellektual qobiliyatlar (ijodkorlik, sezgi, mantiqiy fikrlash, ehtiyotkorlik) va boshqalar.

Qobiliyatlarni tahlil qilish bizga insonning imkoniyatlarini va uning maqsadlariga erishish uchun rivojlanishi kerakligini aniqlashga imkon beradi.

Shu bilan birga, bunday fazilatlarining namoyon bo'lishiga yordam beradigan xatti-harakatlardan qochish uchun o'zingizning zaif tomonlaringizni bilishingiz yoki ushbu zaifliklardan xalos bo'lish choralarini ko'rishingiz kerak. O'zingizning zaif tomonlaringizni bilish kuchli tomonlaringizni kuchaytirishni anglatadi.

Kuchli va zaif tomonlaringizni bilish (men nima qila olaman?) maqsadlaringizga erishish vositalarini (shaxsiy, moliyaviy, vaqt resurslari) aniqlash imkonini beradi. Ushbu bosqichda savolga javob topish kerak: "Inson aniq nima qilishni boshlaydi?" Shu maqsadda belgilangan maqsadlarni amalga oshirish uchun rejalar tuziladi. Hayotiy rejalar va istiqbolli rejalaridan kunning biznes rejalarida ko'rsatilgan yillik, choraklik, oylik, o'n kunlik rejalar oqib chiqadi. Vaqtni rejalashtirish vaqtni tejashga yordam beradi.

Kundalik reja vaqtni rejalashtirish va maqsadlaringizni amalga oshirishdagi eng muhim qadamdir. Rejalarni tuzishda maqsad va vazifalarni birinchi o'ringa qo'yish kerak. Ushbu oddiy printsiplarni ko'rsatish uchun taniqli hikoya deyiladi

“25 000 dollarlik maslahat.”

Charlz M. Shvab Bethlem Steel prezidenti sifatida biznes maslahatchisi Iv Liga g'ayrioddiy qiyinchilik tug'dirdi: “Vaqtimdan yaxshiroq foydalanishimni ko'rsating. Muvaffaqiyatli bo'lsang, men senga munosib haq to'layman.”

Li Shvabga bir varaq qog'oz taklif qildi va shunday dedi: “Ertaga qilishingiz kerak bo'lgan eng muhim ishlar ro'yxatini tuzing va ularni ahamiyati bo'yicha tartiblang. Ertaga ertalab №1 muammodan boshlang va u hal bo'lguncha ishlang. Keyin ustuvorliklaringizni yana bir bor tekshiring va №2 ga o'ting, lekin buni ham tugatmaguningizcha davom etmang. Keyin 3-songa o'ting va hokazo.

Agar siz kunlik rejangizni to'liq bajara olmasangiz ham, bu fojia emas. Kun oxiriga kelib, kamroq ahamiyatga ega bo'lgan ishlarga vaqt sarflamaguningizcha, hech bo'lmaganda eng muhim vazifalar bajariladi. Muvaffaqiyatning kaliti har kuni quyidagilarni bajarishdir: kelgusi vazifalarning nisbiy ahamiyatini qayta ko'rib chiqing, ustuvorliklar to'g'risida qaror qabul qiling, ularning ro'yxatini tuzing, uni kundalik rejangizda aks ettiring va unga rioya qiling. Bu har bir ish kunining odatiga aylansin. Agar siz ushbu tizimning qiymatiga ishonchingiz komil bo'lsa, uni xodimlaringizga o'tkazing. Zarur deb hisoblagan vaqtingizcha uni sinab ko'ring va tizimga arziydigan miqdorni menga chek yuboring.”

Bir necha hafta o'tgach, Shvab Liga 25 000 dollarlik chek yubordi. Keyinchalik u eshitgan bu ma'ruza menejmentdagi faoliyati davomida o'rgangan eng foydali narsa ekanligini aytdi.

Ustuvorlik bo'yicha ishlashning afzalliklari:

- haqiqatan ham muhim va murakkab ishlar ustida ishlash;
- masalalarni dolzarbligiga qarab hal qilish;
- faqat bitta vazifani bajarishga diqqatni jamlash;
- boshqalar tomonidan bajarilishi mumkin bo'lgan vazifalar bundan mustasno.

Ustuvorliklar ustida ishlashning ijobiy oqibatlarini:

- belgilangan muddatlar bajarilgan;

- ish kuni va ish natijalaridan ko'proq qoniqish bor;
- qo'l ostidagilar va hamkasblar ko'proq qoniqishga ega bo'lishadi;
- nizolar va stressli ortiqcha yuklardan qochish mumkin.

Muhim vazifalarning tartibini aniqlash uchun Pareto printsipti, ABC tahlili va Eyzenxauer printsipti kabi usullar qo'llaniladi.

Pareto printsipti (80:20 nisbati) odatda ma'lum bir guruh yoki to'plam ichida alohida kichik qismlar ushbu guruhdagi nisbiy og'irligidan ancha muhimroq ekanligini ta'kidlaydi. Vaqtdan oqilona foydalanishga kelsak, bu shuni anglatadiki, agar barcha ish funktsiyalari ularning samaradorligi mezonini nuqtai nazaridan ko'rib chiqilsa, yakuniy natijalarning 80 foizi sarflangan vaqtning atigi 20 foizida erishiladi, qolgan 20% esa yakuniy natijalar ish vaqtining 80% ni "singdirish". Bu ko'plab ikkinchi darajali muammolar.

Shuning uchun, birinchi navbatda, eng oson, eng qiziqarli yoki eng kam vaqt talab qiladigan ishlarni o'z zimmangizga olmaslik kerak. Muammolar ularning ahamiyati va ahamiyatiga qarab hal qilinishi kerak.

Pareto printsiptining qo'llanilishi ABC tahlilida ko'rsatilgan (61-rasm). Bu erda barcha vazifalar yakuniy natijadagi ulushiga qarab ABC toifalariga taqsimlanadi.

ABC tahlili quyidagi printsiplarga asoslanadi:

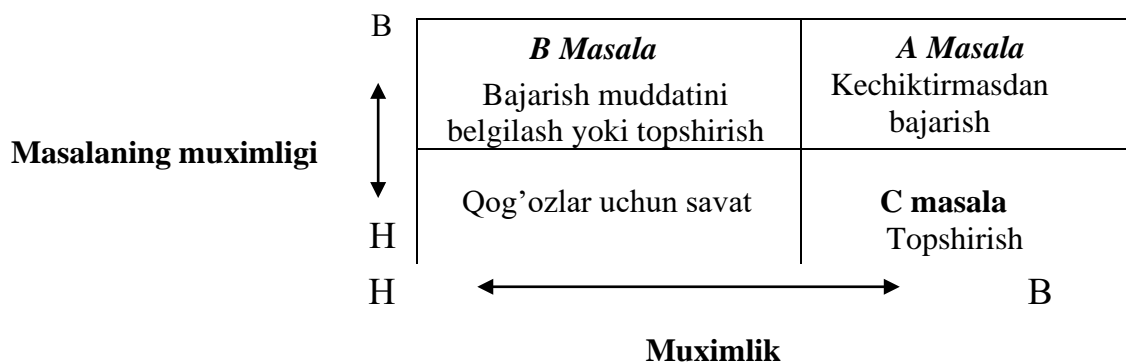
1. Eng muhim vazifalar (A toifasi) menejer band bo'lgan barcha vazifalar va ishlarning taxminan 15% ni tashkil qiladi. Ushbu vazifalarning ichki ahamiyati (maqsadga erishishga qo'shgan hissasi bo'yicha) taxminan 65% ni tashkil qiladi.

2. Muhim vazifalar (B toifasi) umumiy hajmning o'rtacha 20% ni, shuningdek, menejerning vazifalari va ishlarining muhimligining 20% ni tashkil qiladi.

3. Kamroq muhim va ahamiyatsiz vazifalar (B toifasi), aksincha, umumiy vazifalarning 65% ni tashkil qiladi, lekin rahbarning ishlarida ahamiyatsiz - atigi 15%.

ABC tahlilining xulosalariga ko'ra, bir nechta harakatlar yordamida umumiy ta'sirning ko'p qismini ta'minlash uchun birinchi navbatda eng muhim, ya'ni eng katta natijaga olib keladigan A vazifalarini bajarish tavsiya etiladi. Bu holatlar qayta tayinlanmaydi. Keyingi eng muhim vazifalar B ham umumiy natijaning muhim qismini tashkil qiladi. Ular qisman boshqa shaxslarga ishonib topshirilishi mumkin. B vazifalari unchalik muhim emas va odatda kichik natija beradi. Ularni qayta tayinlash va qisqartirish kerak.

Amerikalik general Duayt Eyzenxauer muammolarni hal qilishda ustuvorliklarni tanlash uchun oddiy vositani taklif qildi. Uning qoidasiga ko'ra, ustuvorliklar masalaning dolzarbligi va muhimligi kabi mezonlarga ko'ra belgilanadi (22-rasm).



22-rasm. Eyzexauer tamoyili³⁹

Vazifaning dolzarbligi va muhimligiga qarab, ularni baholash va bajarishning to'rtta varianti mavjud:

1. Shoshilinch/muhim masalalar. Ularni darhol va o'zingiz bajarishingiz kerak.

2. Shoshilinch/kamroq muhim masalalar. Bu erda shoshqaloqlik "zulmi" ostiga tushib qolish va natijada o'zingizni bu vazifani hal qilishga to'liq bag'ishlash xavfi mavjud, chunki bu shoshilinchdir. Lekin bu unchalik muhim emas, u hech qanday maxsus fazilatlarni talab qilmaydi, shuning uchun uni topshirish kerak.

3. Kamroq shoshilinch/muhim vazifalar. Ularni zudlik bilan qilish shart emas, ular kutishlari mumkin. Ushbu vazifalar shoshilinch holga kelganda qiyinchilik paydo bo'lishi mumkin va menejer tomonidan imkon qadar tezroq hal qilinishi kerak. Shu sababli, topshiriqni bajarish muddatini belgilash yoki uning muhimlik darajasini ikki marta tekshirish va uni to'liq yoki qisman xodimlarga topshirish kerak.

4. Kamroq shoshilinch/kamroq muhim masalalar. Bu ko'pincha qog'ozlar bilan to'lib tushgan stolga tushadigan narsalar. Bunday vazifalar uchun chiqindi qog'oz savatini tez-tez ishlatish kerak.

Rahbar vaqtdan oqilona foydalanishning samarali vositasi va uning ish yukini xodimlar o'rtasida taqsimlash vositasi delegatsiya hisoblanadi. Delegatsiya - bu vazifani menejerning faoliyat doirasidan bo'ysunuvchiga o'tkazishni anglatadi. Uni amalga oshirish bo'yicha ish topshirig'i bilan bir qatorda vazifani bajarish uchun vakolat va mas'uliyat ham berilishi kerak.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar

1. Menejerning odatiy joriy ishlarini sanab o'ting.
2. O'z-o'zini boshqarishning maqsadi va afzalliklari nimadan iborat?
3. Jadvaldan foydalanib, 3 kun davomida barcha faoliyatlaringizni inventarizatsiya qiling. Nima uchun vaqtingizni inventarizatsiya qilish muhim?

³⁹ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

4. O'z ish vaqtidan oqilona foydalanish uchun menejer qanday jarayonlarni tahlil qilishi kerak?

5. Shaxsiy va professional maqsadlaringizni shakllantirish nima uchun muhim? Bu jarayon qanday bosqichlardan iborat? Javob berish uchun rasmdan foydalaning.

6. “Hayot egri chizig’i”ning maqsadi nima?

7. Ustuvorlik bilan ishlash nimani anglatadi, uning afzalliklari va vositalari qanday?

8. Nima uchun uchrashuvlarni tartibga solish muhim va ular qachon o'tkazilishi kerak?

9. Qanday o'z-o'zini boshqarish vositalaridan foydalanasiz yoki ulardan foydalanishni o'rganmoqchisiz?

MASHQ 1

Muvaffaqiyatli menejerlardan biri muhandislar guruhiga stolida saqlaydigan ikkita plastik olti burchakli kubni ko'rsatdi. 12 tomonning har birida unga vaqtni boshqarish bo'yicha foydali maslahatlar yozilgan. Kublar har doim menejer stolida bo'lganligi sababli, u tez-tez bu maslahatlarga qaradi.

1. Telefon qo'ng'iroqlari boshlanishidan oldin erta keling.

2. Tez o'qing va yozing.

3. Avvalo muhimroq narsalar.

4. Maqsadlaringizni yodingizda tuting.

5. Tayyorgarlikni oshirib yubormang.

6. Keraksiz ishlardan qoching.

7. Kechiktirishdan saqlaning.

8. O'z tashabbusingiz bilan maslahat bermang.

9. Minnatdorchilikni qozonishga urinmang.

10. Momo Havo bilan ko'p vaqt o'tkazing.

11. Stolingizda ustuvor loyihalarni saqlang.

12. Vaqtingizning katta qismini muhim loyihalarga ajrating.

SAVOLLAR

1. Bu kublarning maqsadi nima? Nega ular menejer stolida?

2. Har bir maslahatning qadri nimada?

3. Siz uchun qimmatli bo'lgan va o'qish vaqtingizdan unumli foydalanish imkonini beradigan maslahatlarni tanlang.

TEST - SAVOL

O'z-o'zini boshqarish: ishingizda qanchalik yaxshisiz? Ballar bo'yicha o'zini o'zi qadrlash: 0 - deyarli hech qachon; 2 - tez-tez; 3 - deyarli har doim.

1. Ish kunining boshida tayyorgarlik ishlari va rejalashtirish uchun vaqt ajrataman.

2. Men topshirilishi mumkin bo'lgan hamma narsani topshiraman.

3. Vazifalar va maqsadlarni ularni amalga oshirish muddatlarini ko'rsatgan holda yozma ravishda qayd etaman.

4. Men har bir rasmiy hujjatni bir vaqtning o'zida va to'liq qayta ishlashga harakat qilaman.

5. Men har kuni kelgusidagi vazifalar ro'yxatini tuzaman, ular ustuvorlik bo'yicha tartibga solinadi. Men birinchi navbatda eng muhim narsalarni qilaman.

6. Men kunimni begona telefon suhbatlari, rejadan tashqari mehmonlar va kutilmagan uchrashuvlardan ozod qilishga harakat qilaman.

7. Kundalik ish yukimni ish tartibimga muvofiq taqsimlashga harakat qilaman.

8. Mening vaqt rejamda hozirgi muammolarga javob berishga imkon beruvchi "derazalar" mavjud.

9. Men o'z faoliyatimni shunday yo'naltirishga harakat qilamanki, men birinchi navbatda bir nechta "hayotiy" muammolarga e'tibor qarataman.

10. Boshqalar mening vaqtimni olgisi kelganda, men "yo'q" deyishni bilaman va men muhimroq ishlarni qilishim kerak.

Agar siz ish uslubi bo'yicha test ballaringizni qo'shsangiz, quyidagi natijalarga erishasiz:

0-15 ball: siz vaqtingizni rejalashtirmaysiz va tashqi sharoitlar rahmshafqatiga egasiz. Ustuvorliklar ro'yxatini tuzib, unga rioya qilish orqali siz ba'zi maqsadlaringizga erishasiz.

16-20 ball: Siz vaqtingizni o'zlashtirishga harakat qilyapsiz, lekin muvaffaqiyatga erishish uchun har doim ham izchil emassiz.

21-25 ball: Sizda o'zini o'zi boshqarish yaxshi.

26-30 ball: Vaqtidan oqilona foydalanishni o'rganmoqchi bo'lgan har bir kishiga namuna bo'la olasiz.

TAHLIL UCHUN VAZIYAT

Uchrashuvda ishtirok etish

Yirik kompaniyada juda keng moliyaviy nazorat tizimi mavjud bo'lib, barcha yig'ilishlarga moliyaviy audit xizmati rahbari taklif qilinardi. Uning ko'rsatmalari yoki ishlab chiqilayotgan rejalarni tasdiqlash kerakmi yoki yo'qmi, hech kim oldindan aniq ayta olmadi.

Natijada, moliya xodimi o'z vaqtining 60 foizini uchrashuvlarda o'tkazdi. Bu aniq u nazorat qilgan standartlar va me'yorlarni buzganligi va shuning uchun u tomonidan qandaydir choralar ko'rilishi aniq.

Yig'ilishlarda qatnashish vaqtni behuda deb hisoblagan paytlar haqida o'ylab, moliyachimiz quyidagi xulosaga keldi:

- 1) uchrashuvlarning aniq maqsadi bo'lmagan;
- 2) ulardagi o'z roli aniq emas edi;
- 3) u tez-tez ma'lumot olish uchun tashqariga chiqishga majbur bo'lgan, bu zaruratni oldindan bilmagan.

O'z tahlillari asosida xizmat boshlig'i rejani amalga oshirishga qaror qildi. U o'z kotibiga qo'ng'iroq qildi va u bilan uchrashuvga taklifnoma olinganda har bir

holatda berilishi kerak bo'lgan uchta standart savolni tuzdi: “Janob X sizning uchrashuvingizda ishtirok etishdan xursand bo'ladi. Biroq, u quyidagilarni bilishni xohlaydi: ... ”.

Kotib so'rashi kerak bo'lgan uchta savolni tuzing. Ushbu savollar asosida qiziqarli natijalarga erishildi: bir qator hollarda yig'ilish rahbari taklif qilingan savollarga javob bera olmadi va shuning uchun janob X yig'ilishda qatnashmadi; boshqa hollarda uchrashuvlar bekor qilingan; Janob X ko'plab yig'ilishlarda qatnashdi, ammo uning ishtiroki samaraliroq edi. Bundan tashqari, u o'z vazifasini bajargandan so'ng darhol yig'ilishni tark etishi mumkin edi. Uch oydan so'ng uning yig'ilishlarda o'tkazgan vaqti 20% ga kamaydi.

SAVOLLAR

1. Qachon yig'ilish o'tkazish zarurati tug'iladi?
2. Uchrashuvni o'tkazishning muqobil usullari bormi?
3. Samarali va foydali bo'lishi uchun uchrashuvlarni qanday tashkil qilish kerak?
4. Uchrashuvga taklifnomalarni qachon va nima uchun yuborish kerak?
5. Uchrashuvdan keyin nima qilish kerak?

Reja

- 15.1. Kompaniyalarning tashkiliy xulq-atvori va tashkiliy madaniyatiga ta'sir etuvchi xalqaro ekologik omillar.
- 15.2. G.Xofstede tomonidan madaniyatlararo farqlar modeli.
- 15.3. Kompaniyalarining tashkiliy madaniyatini shakllantirish xususiyatlari.
- 15.4. Tashkilotlarning xalqaro muhitga moslashuvi.
- 15.5. Madaniy moslashuvga qarshi turuvchi va qo'llab-quvvatlovchi omillar.

15.1. Kompaniyalarning tashkiliy xulq-atvori va tashkiliy madaniyatiga ta'sir etuvchi xalqaro ekologik omillar

Jahon iqtisodiyotining globallashuvi, tashkilotlarning xalqaro hamkorlikning turli shakllaridagi ishtiroki, o'sish va transmilliy kompaniyalarga aylanish istagi turli mamlakatlarda nizolarni bartaraf etish va xodimlarni rag'batlantirish bilan bog'liq ko'p millatli jamoalarni boshqarish xususiyatlarini o'rganish zarurligini ko'rsatdi. dunyo. Xalqaro biznesning samaradorligi ko'p jihatdan turli milliy biznes madaniyatlariga xos bo'lgan xulq-atvor xususiyatlariga bog'liq ekanligi ayon bo'ldi. Ushbu muammolarning ahamiyatini anglash milliy boshqaruv modellarini tuzatishni, yangi yondashuvlar va boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirishni, shaxslararo munosabatlarni o'rganishni, dunyoning turli mamlakatlari va mintaqalarida individual xatti-harakatlar va guruh dinamikasini tahlil qilishni talab qildi.

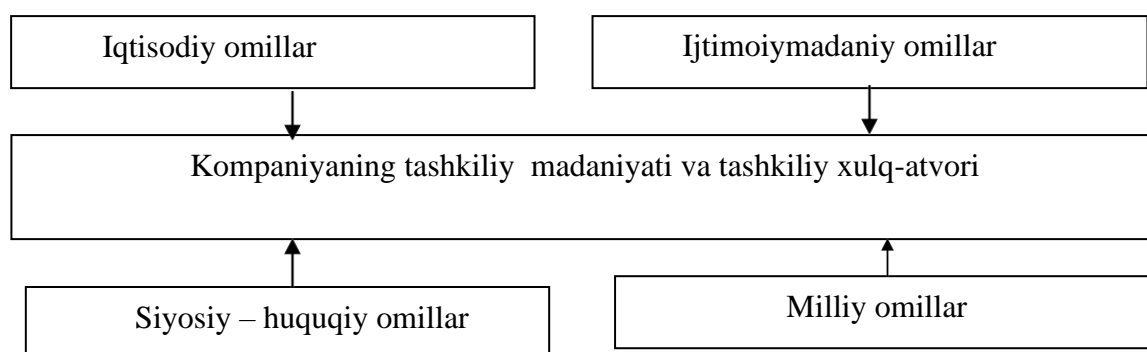
Xalqaro biznes bilan shug'ullanuvchi kompaniyaning tashkiliy madaniyatiga xalqaro muhitning quyidagi omillari ta'sir qiladi:

iqtisodiy; ijtimoiy-madaniy; siyosiy va huquqiy; milliy (23-rasmga qarang).

Iqtisodiy omillar umumiy iqtisodiyotni aks ettiradi

korxonalar faoliyat yuritayotgan mamlakat yoki mintaqadagi vaziyat. Bu resurslar qanday ishlab chiqarilishi va taqsimlanishini tushunishga yordam beradi. Buning uchun, birinchi navbatda, YaIM (YaIM) qiymati, uning o'sish/pasayish sur'ati, ishsizlik darajasi, inflyatsiya darajasi, foiz stavkalari, mahalliy ishchi kuchining narxi, aholi jon boshiga daromad, mehnat unumdorligi, soliq stavkalari, valyuta kurslari va boshqalar tahlil qilinadi. makroiqtisodiy ko'rsatkichlar aholi turmush darajasiga,

iste'molchilarning to'lov qobiliyatiga, talabning o'zgarishiga ta'sir qiladi; investitsiya siyosatini, narx darajasini, rentabellikni va boshqalarni belgilaydi. Iqtisodiy muhitning muhim omillari davlatning pul-kredit va soliq-byudjet siyosati hisoblanadi.



23–rasm. Korxonalarning tashkiliy xulq-atvori va tashkiliy madaniyatiga ta'sir qiluvchi xalqaro ekologik omillar⁴⁰

Ijtimoiy-madaniy omillar jamiyatda sodir bo'layotgan ijtimoiy jarayonlar va tendentsiyalarni ifodalaydi. Bularga quyidagilar kiradi: mavjud an'analar, qadriyatlar, odatlar, axloqiy me'yorlar, turmush tarzi, odamlarning mehnatga munosabati, didi va iste'molchi psixologiyasi. Bu jamiyatning ijtimoiy tuzilishi, uning demografik xususiyatlari, masalan, tug'ilish darajasi, o'rtacha umr ko'rish davomiyligi, aholining o'rtacha yoshi, ta'lim darajasi, malakasi va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Aholining hozirgi tarkibi ishchi kuchining tarkibini, talab darajasini, iste'molchilarning xohish-istaklarini, mahsulot bozorlarini tanlashni belgilaydi. Shu bilan birga, iste'molchilar ham, a'zolar ham tashkilotlar tobora xilma-xil bo'lib bormoqda.

Aholining didi va qadriyatlarini belgilovchi asosiy zamonaviy global tendentsiyalar: chekish, kuchli alkogolli ichimliklar iste'mol qilishga salbiy munosabat, odamlarning sog'lom turmush tarziga intilishi, past xolesterinli mahsulotlarni iste'mol qilish, bolalarning xarid qobiliyatini oshirish va boshqalar.

Siyosiy-huquqiy omillar siyosiy tizimni, tadbirkorlik faoliyatini davlat tomonidan tartibga solishni, biznes va davlat o'rtasidagi asosiy munosabatlarni tavsiflaydi. Ular uchta sababga ko'ra muhimdir. Birinchidan, huquqiy tizim tadbirkorlik munosabatlari normalarini, tashkilotlarning huquqlari, majburiyatlari va majburiyatlarini, shu jumladan faoliyatning ayrim turlariga cheklolarni belgilaydi. Shartnomalarni to'g'ri tuzish va ularga rioya qilish, bahsli masalalarni hal qilish qabul qilingan qonunlarni bilish va ularga rioya

⁴⁰ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

qilishga bog'liq. Zamonaviy sharoitda atrof-muhitni muhofaza qilish, iste'molchilar huquqlari, mahsulotlar xavfsizligi standartlari, adolatli savdo to'g'risidagi qonunlarning roli ortib bormoqda.

Ikkinchidan, davlatning rivojlanishning ustuvor yo'nalishlari va qo'llab-quvvatlanadigan tarmoqlarni tanlashi, hukumatdagi tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlovchi yoki unga qarshi kayfiyat uning ishbilarmonlik faolligiga ta'sir qiladi. Bu his-tuyg'ular korxonalar daromadlarini soliqqa tortish, soliq imtiyozlari va imtiyozli bojxona to'lovlarini belgilash, narxlar va ish haqini nazorat qilish, ma'muriyat va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga ta'sir qiladi. Bundan tashqari, lobbi guruhlari va ularning ayrim qonunlarning qabul qilinishiga ta'sir qilish imkoniyatlarini bilish muhimdir.

Uchinchidan, boshqa davlatlar bilan aloqada bo'lgan korxonalar faoliyatini rejalashtirishda siyosiy barqarorlik hisobga olinadi. Bunda siyosiy quyi tizimning quyidagi asosiy belgilarini aniqlash zarur: davlat siyosatini belgilovchi siyosiy mafkura; hukumat qanchalik barqaror; siyosatini qay darajada amalga oshirishga qodirligi; aholining noroziligi darajasi qanday; muxolifatdagi siyosiy tuzilmalar qanchalik kuchli; qanday partiyalar, bloklar, harakatlar mavjud va ularning dasturlari qanday; mamlakatda jinoiy vaziyat qanday?

Milliy omillar mamlakatning milliy madaniyatini aks ettiradi va til, din, tarix, urf-odatlar, an'analar, umume'tirof etilgan xulq-atvor me'yorlari va ish yuritish qoidalarida o'z ifodasini topadi.

Turli milliy madaniyatlarda odamlarning xulq-atvorini o'rganuvchi tadqiqotchilar turli madaniyatlarning xususiyatlarini tahlil qilish, ularning farqlari va o'xshashliklarini aniqlash imkonini beradigan 30 tagacha parametrlarni taklif qilishdi. Eng mashhurlari rasmda keltirilgan parametrlardir. Keling, ularni batafsil ko'rib chiqaylik.

Tabiatga munosabat. Turli milliy madaniyatlarning tabiatga munosabati har xil. Shartli ravishda ular uchta variantga bo'linadi.

Birinchi variant. Tabiat (atrof-muhit) insonga bo'ysunuvchi ob'ekt, ehtiyojlarni qondirish manbai sifatida qaraladi. O'zaro ta'sir ko'pincha tabiatdan ma'lum resurslar yoki moddiy manfaatlarni olish uchun kurash sifatida qaraladi. Ushbu yondashuv tarixan ko'pgina zamonaviy rivojlangan mamlakatlar, shu jumladan Rossiya uchun xarakterlidir. Hozirgi vaqtda tabiatga aralashuv, uni inson ehtiyojlariga mos ravishda o'zgartirish istagi asosan yumshoqroq va madaniyatli shaklda namoyon bo'ladi. Biroq, inson faoliyati natijasida atrof-muhitning buzilishi bilan bog'liq ko'plab muammolar tobora kuchayib bormoqda.

Ikkinchi variant tabiatga fatalistik, bo'ysunuvchi munosabatni tavsiflaydi. Odamlar yaqinlashib kelayotgan ofatlarni engish uchun hech qanday choralar ko'rmayapti. Ushbu yondashuv ishonchsizlik hissi va elementlardan qo'rqish bilan tavsiflanadi. Odatda, bunday yondashuvni ta'lim darajasi past va turmush darajasi past bo'lgan rivojlanayotgan mamlakatlarda uchratish mumkin.

Uchinchi variant. Inson tabiatning bir qismidir va u bilan uyg'unlikda yashashi kerak. U tabiatni o'z xohishiga ko'ra o'zgartirmasligi, balki uning

qonunlariga moslashishi kerak. Bu yondashuv Yaponiya va Janubi-Sharqiy Osiyoning ayrim mamlakatlari uchun eng xosdir. Insonning tabiatga munosabati uning xatti-harakatining stereotiplarida va hozirgi voqealarni baholashda namoyon bo'ladi. Bundan tashqari, insonning atrof-muhit bilan qanday munosabatda bo'lishiga qarab, bir xil hodisalarni yoki hatto moddiy ob'ektlarni baholash diametral ravishda qarama-qarshi bo'lishi mumkin.

Vaqtga munosabat. Turli biznes madaniyatlari vaqtga turlicha yondashadi. Shu bilan birga, agar tashkilotda ishlaydigan xodimlar turli xil his-tuyg'ular va vaqt qadriyatlariga ega bo'lsa, tashkilotni muvaffaqiyatli boshqarish qiyin bo'lishi aniq.

Biznes madaniyatlari monoxrom va polixromga bo'linadi. Monoxrom madaniyatlar vakillari uchun (Skandinaviya, Buyuk Britaniya, Germaniya, AQSh va boshqalar) biznesdagi muhim psixologik munosabat - bu izchillik va bir vaqtning o'zida bir narsaga diqqatni jamlashdir. Polixrom madaniyatlar vakillari (Osiyo, Lotin Amerikasi va Arab mamlakatlari, Janubiy Yevropa) aksincha, bir vaqtning o'zida bir nechta ishlarni bajarishni odatiy hol deb bilishadi. Shu bilan birga, ayrim ishlar o'z vaqtida tugallanmagan. Rossiya ham polixrom ekinlarga moyil.

Monoxrom madaniyat vakillari odatda o'ta punktuallik bilan ajralib turadi, ularning shiori: "Vaqt - pul". Masalan, biznes nonushtasi yoki uchrashuviga kechikish biznes protokolini buzish hisoblanadi. Muzokaralar paytida darhol asosiy narsaga e'tibor qaratish tendentsiyasi mavjud. Polixrom madaniyatlar vaqt bilan erkinroq bog'lanadi. Uchrashuvga 10-20 daqiqa kechikish amalda protokolning bir qismi bo'lib, hatto ba'zida kechikayotgan shaxsning mavqei va mavqei muhimligi, uning jiddiy ishi borligi haqidagi bayonot sifatida ham baholanishi mumkin.

An'anaga ko'ra, polixrom madaniyatlarda biznesni muhokama qilish bilan uchrashuv yoki biznes nonushtasini boshlash tavsiya etilmaydi. Bu shafqatsizlik deb hisoblanadi. Agar ishning muhokamasi ikkinchi yoki uchinchi majlisgacha qoldirilsa, bu normal hisoblanadi. Hamkorlik uchun umumiy kontekstni yaratish muhimroqdir: umumiy tanishlarni izlash, umumiy qiziqishlar va sevimli mashg'ulotlarni aniqlash (sport, ov, baliq ovlash, sayohat va boshqalar) orqali norasmiy aloqalarni o'rnatish.

Din. Ko'pgina madaniyatlarda din hukmron omil bo'lib, biznes munosabatlarining tabiati va mazmuniga, ish jadvaliga, kompaniya xodimlarining tashqi ko'rinishi va axloqiy munosabatlariga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Til ko'pincha boshqa mamlakatda ishlaydigan kompaniyaning biznes aloqalarida to'siqlarni keltirib chiqaradi, shuning uchun to'g'ri tarjima va xorijiy tillarni yaxshi bilish xalqaro munosabatlarda muhim rol o'ynaydi.

Ijtimoiy va shaxsiy maydon. Ba'zi madaniyatlar ijtimoiy makondan foydalanishni rag'batlantiradi, boshqalari - shaxsiy maydon. Sharq madaniyatlari ko'proq ijtimoiy makonga yo'naltirilgan. Masalan, Yaponiyada menejerlar qo'l ostidagilar bilan bir xil katta xonada bo'lishadi. Shimoliy Amerikada ular shaxsiy makonni afzal ko'rishadi. Amerika kompaniyalarida menejerga kirish imkoniyati qanchalik cheklangan bo'lsa, uning mavqei shunchalik yuqori bo'ladi. Bunday

madaniyatlarda norma kamida 40-60 sm bo'lgan individual masofa hisoblanadi. Individual masofani kamaytirishga urinish ongsiz ravishda salbiy reaksiyaga olib kelishi va sherik uchun noqulaylik tug'dirishi mumkin.

Yaqin individual masofa 20-35 sm. Arab mamlakatlari, Lotin Amerikasi va janubiy Evropa mamlakatlari vakillari uchun xosdir. Agar sherik sezilarli darajada kattaroq masofani o'rnatsa, bu ustunlikning namoyishi, sovuqqonlik, tezda yaqinlashishni istamaslik va boshqalar sifatida qabul qilinishi mumkin.

Og'zaki bo'lmagan aloqalar. Imo-ishoralar, mimikalar, ko'z harakatlari, teginishlar, pozitsiyalar, intonatsiya, pauzalar, muloqotda masofaviy yaqinlik, salomlashish belgilari noto'g'ri talqin qilinishi yoki chalkashlikka olib kelishi mumkin, chunki ular boshqa madaniyatda boshqacha, qarama-qarshi ma'noga ega. Bundan tashqari, erkaklar va ayollarga nisbatan ma'lum bir mamlakatda qabul qilingan imo-ishoralar va boshqa belgilar (qarash, o'pish) dan foydalanishda xatti-harakatlar normalari va qoidalarida farqlar mavjudligini unutmasligimiz kerak. Ko'pincha og'zaki bo'lmagan muloqot og'zaki muloqot bilan bir vaqtda sodir bo'ladi va so'zlarning ma'nosini kuchaytirishi yoki o'zgartirishi mumkin.

Shaxslararo munosabatlar. Milliy madaniyat ko'p jihatdan turli mamlakatlar, millatlar va etnik guruhlar vakillari o'rtasidagi munosabatlarni belgilovchi qadriyatlar va stereotiplar tizimiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, turli maktablarning tadqiqotchilari turli milliy madaniyatlar vakillarining xatti-harakatlari va ularning boshqa odamlar bilan munosabatlari bilan bog'liq 30 tagacha parametrlarni aniqlaydilar. Keling, G. Hofstedening madaniy parametrlar modelidan foydalanib, ularning eng muhimlarini tavsiflaymiz.

15.2. G.Xofstedening madaniyatlararo farqlar modeli

Gollandiyalik olim Geert Xofstede qirq mamlakatda IBM kompaniyasining ming xodimi o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalariga asoslanib, biznes madaniyatining to'rtta parametrini aniqladi:

- 1) individualizm va kollektivizm o'rtasidagi munosabat;
- 2) quvvat masofasi;
- 3) erkaklik va ayollik nisbati;
- 4) noaniqlikka munosabat.

Individualizm va kollektivizm o'rtasidagi munosabat. Shaxsiy rivojlanish jarayonida ba'zi biznes madaniyatlari mustaqillik va tashabbuskorlikni ta'kidlaydi. Boshqa madaniyatlarda odamlar o'zlarini guruh, jamoa yoki tashkilotning bir qismi deb bilishadi. Odatda, Yaponiya maksimal darajada kollektivizmga ega bo'lgan milliy madaniyat namunasi sifatida, AQSh esa individualizmning maksimal darajasiga ega. Ishbilarmonlik madaniyatida individualizm yuqori bo'lgan mamlakatlarni tan olish mezonlari:

odamlar o'z hamkasblarini ochiq tanqid qiladilar;
ishga qabul qilish va ko'tarish faqat ma'lum bir shaxsning xizmatlari bilan bog'liq;
boshqaruv guruhga emas, balki shaxsga qaratilgan;

har bir kishi shaxsiy muvaffaqiyat va martabaga e'tibor qaratadi;

Jamiyat yuqori turmush darajasiga ega. O'rta sinf mustahkam qatlamni tashkil qiladi;

Sharq jamiyatlari odatda kollektiv madaniyatga intilishadi. Yevropada Ispaniya, Portugaliya, Gretsiya, Avstriya jamoaviy madaniyatlar, Shimoliy Yevropa mamlakatlari esa individualistik madaniyatlar sifatida tasniflanadi. Xorijiy tadqiqotchilarning fikricha, Rossiya va MDHning boshqa slavyan mamlakatlari kollektivizmga moyil. Biroq, so'nggi yillarda rus olimlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ruslar orasida individualizm darajasi odatda ishonilganidan yuqori. Bundan tashqari, martaba o'sishi yoki biznesda muvaffaqiyatga erishgan taqdirda, individualizmga moyillik tez o'sib boradi va barcha qadriyat shaxsning o'ziga xosdir. Kollektivizmga kelsak, u muvaffaqiyatsizlik va iqtisodiy inqiroz davrlarida o'zini namoyon qiladi.

Quvvat masofasi. Ushbu parametr quvvat taqsimotidagi notekislikning maqbul darajasini tavsiflaydi. Ba'zi madaniyatlarda kuchli hokimiyatning aralashuvi shaxs huquqlarining buzilishi sifatida ko'riladi. Boshqalarida esa, aksincha, "ham jazolaydigan, ham yordam beradigan" "kuchli qo'l" ne'mat sifatida qabul qilinadi.

Olimlarning fikricha, siz to'rtta savolga javob olish orqali tashkilotdagi quvvat masofasini aniqlashingiz mumkin.

1. Tashkilot xodimlari o'z rahbarlarining qarorlariga ochiqchasiga rozi bo'lmaslikni afzal ko'radilarmi?

2. Qo'l ostidagilar o'z boshlig'ining etakchilik uslubi avtoritar ekanligiga ishonishadimi?

3. Bo'ysunuvchilar muhim muammolar bo'yicha yakuniy qarorni boshliqqa qoldirishni afzal ko'radilarmi?

4. Tashkilot xodimlari o'rtasidagi ish haqi farqi 20 baravar darajaga etadimi?

Uch yoki undan ortiq ijobiy javoblar yuqori quvvat masofasini, uch yoki undan ortiq salbiy javoblar past darajani ko'rsatadi).

Quvvat masofasi yuqori bo'lgan madaniyatlar avtoritar boshqaruv uslublari va xizmatkorlikka toqat qiladilar. Sharq madaniyatlarida quvvat masofasi eng katta. Past - Shimoliy Yevropa, Buyuk Britaniya, AQShda. Rossiyada yuqori quvvat masofasi mavjud.

Erkaklik va ayollik o'rtasidagi munosabat. Ushbu parametr jamiyatdagi rollarning erkaklar va ayollar o'rtasida taqsimlanishini va muammolarni hal qilish usullarini tavsiflaydi. Erkaklar va ayollarning ijtimoiy rollari sezilarli darajada farq qiladigan jamiyatlarda erkaklik hukmronlik qiladi. Bunday biznes madaniyatlarining qadriyatlar tizimida "erkak" ko'rsatmalari ustunlik qiladi: mustaqillik, qat'iyatlilik, ajralib turish, martaba qilish, o'zini isbotlash va pul topish istagi. Rahbar kuchliligi, reaksiya tezligi, keng ko'lamli yondashuvlari va qattiqqo'lligi uchun hurmatga sazovor.

Ayollik ustunlik qiladigan jamiyatlarda erkaklar va ayollarning ijtimoiy rollari asosan bir xil. Va qadriyatlar tizimida hayot sifati, g'amxo'rlik, rahmshafqat, odamlarga e'tibor, boshqalar bilan yaxshi munosabatlarni, axloqiy va axloqiy me'yorlarni saqlash. Uy va oilaviy qadriyatlar ishdagi muvaffaqiyatdan

ko'ra muhimroq deb hisoblanadi. Rahbarning nizosiz guruh ishini tashkil etish, konsensusga erishish va adolatli motivatsiya tizimini rivojlantirish qobiliyati hurmat qilinadi.

Ishbilarmonlik madaniyatida erkaklik darajasi yuqori bo'lgan mamlakatlar quyidagi mezonlar bo'yicha tan olinishi mumkin:

martaba va moddiy farovonlik muvaffaqiyatning asosiy ko'rsatkichlari sifatida ishlaydi;

- "haqiqiy" erkaklar ambitsiyali, qat'iyatli, qattiqqo'l odamlardir;
- "haqiqiy" odam - bu katta iltifot;
- aslida odamlar mehnat nomi bilan yashaydilar (yashash uchun esa ishlamaydilar);
- yaxshi rahbar "jamo'a bilan maslahatlashmasligi", muammolarni mustaqil hal qilishi kerak;
- ayol siyosatchi sifatida kamdan-kam uchraydi.

Eng ayol madaniyat vakillari Skandinaviya mamlakatlari va Gollandiya, eng erkak madaniyati AQSh, Avstriya, Buyuk Britaniya, Germaniya, Italiya va boshqalardir. Rossiya erkaklar madaniyatiga intiladi.

Noaniqlikdan qochish. Bu xususiyat odamlar kelajakdagi voqealarni bashorat qila olmaydigan noaniq vaziyatlarda qanday his qilishlarini ko'rsatadi. Maksimal noaniqlikdan qochish bilan tavsiflangan biznes madaniyatlari uchun "qirg'oqdagi shartlarni belgilash", xodimlarning rollari va funksiyalarini batafsil tavsiflash, munosabatlardagi noaniqlikni imkon qadar yo'q qilish istagi mavjud. Noaniqlikdan qochish uchun ba'zi biznes madaniyatlari barcha holatlar uchun batafsil qonunlar, xatti-harakatlar qoidalarini ishlab chiqadi va batafsil shartnomalar tayyorlaydi. Boshqalar hamma narsani oldindan aytib bo'lmaydi, deb hisoblashadi. Ular batafsil shartnomalar yo'lida ramka kelishuvlari va tuzatishlarni afzal ko'radilar.

Noaniqlikdan qochish darajasi yuqori bo'lgan mamlakatlar quyidagi mezonlar bo'yicha tan olinishi mumkin:

- rezidentlar odatda davlat tuzilmalariga nisbatan salbiy munosabatda;
- millatchilikning tez-tez namoyon bo'lishi;
- Aholining aksariyati yoshlarga ishonmaydi. Yoshingiz oshib borishiga to'sqinlik qiladigan yozilmagan qoidalar mavjud;
- odamlar sog'lom fikr va kundalik tajribadan ko'ra ko'proq mutaxassislar va ekspertlarning fikriga tayanadilar.

Noaniqlikdan qochish darajasi past bo'lgan mamlakatlarga Buyuk Britaniya, Skandinaviya mamlakatlari va AQSh kiradi. Boshqa qutbda Germaniya, Belgiya, Avstriya, Shveytsariya, Janubiy va G'arbiy Evropa mamlakatlari. Rossiya noaniqlikdan qochishning o'rtacha darajasiga ega. Bundan tashqari, "yangi ruslar" ning yosh avlodi uchun noaniqlikdan qochish darajasi sezilarli darajada kamayadi.

Xofstedening shaxslararo munosabatlarni tavsiflovchi madaniyatning to'rtta o'lchovini tavsiflashdan tashqari, biz boshqa olimlar tomonidan shakllantirilgan yana bir qancha o'lchovlarni ko'rib chiqamiz.

Umumjahon va o'ziga xos haqiqatlar madaniyatlari. Batafsil qonunlar va qoidalarni ishlab chiqish orqali noaniqlikdan qochishga urinish har doim ham ularga rioya qilish istagi bilan birga bo'lmaydi. Gollandiyalik olim Fons Trompenaars biznes madaniyatlarini qonunlarga rioya qilishga tayyorlik darajasiga ko'ra ajratdi yoki ularni asosan universal madaniyatlarga bo'lish sabablarini topdi. va asosan o'ziga xos haqiqatlar. Umumjahon haqiqatlari madaniyatlarida an'anaviylik yuqori qonunlarga bo'ysunadi. Aniq haqiqat madaniyatlarida qoidalarni buzish uchun aniq sabablar va axloqiy asoslarni izlash an'anaviy hisoblanadi.

Umumjahon haqiqatlar madaniyatiga ega mamlakatlar qatoriga Kanada, AQSH, Buyuk Britaniya, Germaniya va Skandinaviya mamlakatlari kiradi. Osiyo, Lotin Amerikasi, Janubiy Evropa va Rossiya mamlakatlari o'ziga xos haqiqat madaniyatlariga tegishli.

Past kontekstli va yuqori kontekstli madaniyatlar. Odamlar o'rtasidagi munosabatlar odatda ularning faoliyati bilan bog'liq. Biroq, ba'zi biznes madaniyatlarida insonning jamiyatdagi mavqei va o'rni butunlay uning shaxsiy fazilatlar va xatti-harakatlari asosida belgilanadi, boshqalarida esa ular ko'p sonli omillarga bog'liq, ko'pincha uning harakatlariga bog'liq emas. Milliy madaniyatlarning bu xususiyati birinchi marta amerikalik olim Eduard Xoll tomonidan o'rganilgan. Tadqiqot natijasi biznes madaniyatining shartli ravishda past kontekstli va yuqori kontekstli bo'linishi edi.

Birinchi madaniyatning klassik namunasi AQSHdir. Bu erda inson faqat o'z harakatlari va yutuqlari asosida baholanadi. Hurmat yoshi, jinsi, kelib chiqishi, aloqalari emas, balki qobiliyat va mehnatsevarlik bilan yuzaga keladi. Qo'shma Shtatlardan tashqari, ushbu madaniyat turiga Skandinaviya mamlakatlari, Gollandiya va Germaniya kiradi.

Jamiyatning ma'lum bir oligarxik guruhiga mansub bo'lgan yuqori kontekstli madaniyatlarda kelib chiqishi, kastasi, yoshi, jinsi, aloqalari ko'pincha shaxsiy fazilatlar va ishlash istagidan ko'ra ko'proq narsani anglatadi. Bunday madaniyatlarga Janubiy va G'arbiy Evropaning aksariyat mamlakatlari, Osiyo va Lotin Amerikasi mamlakatlari kiradi. Buyuk Britaniya, Avstriya, Belgiya, Shveysariya oraliq o'rinni egallaydi.

15.3. Tashkiliy madaniyatni shakllantirish xususiyatlari

Tub islohotlar amalga oshirish munosabati bilan tashkiliy madaniyatga katta ta'sir ko'rsatadigan milliy ishbilarmonlik madaniyatini shakllantirish jarayoni davom etmoqda.

12-jadvalda Amerika va Yaponiya madaniy modellari bilan taqqoslaganda rus kompaniyalarining tashkiliy madaniyatining xususiyatlarini taqdim etadi.

Kompaniya tasviri Tadqiqot G.R. Latfullina shuni ko'rsatdiki, Rossiya kompaniyasining imidji ko'p jihatdan uning yoshi, hajmi, mulkchilik shakli, hayot aylanish bosqichi va kompaniyaning maqsadlariga bog'liq. Kichik va o'rta rus firmalari "oilaviy jamoa" ga o'xshaydi. Biroq, kompaniyalar o'sib-

ulg'aygan sari, ular asta-sekin qarindoshlik va qarindoshlik tamoyilidan uzoqlashadi.

Biznes maqsadi. Kompaniyaning imidjini ko'p jihatdan belgilaydigan biznesning maqsadi Rossiyada har doim ham bozor ehtiyojlari bilan bog'liq emas. Ko'pincha maqsadlarni tanlashda hal qiluvchi omillar tadbirkorning shaxsiyati, davlat va hukumat tuzilmalarining kompaniya faoliyatiga kuchli ta'siri va yashirin biznesdir. Shunga qaramay, so'rovlar shuni ko'rsatdiki, ko'plab kompaniyalar omon qolish bosqichidan o'tib, biznesning asosiy maqsadi sifatida uzoq muddatli foydali yashashga e'tibor qaratadilar.

Foyda olish uchun motivatsiya. Ko'pgina rus kompaniyalari uchun foyda yashash vositasidir, ba'zilari uchun bu allaqachon rivojlanish vositasi. Ba'zi hollarda daromad olish motivi kompaniyaning egalari va yuqori rahbariyatini boyitish bo'lib, buning uchun qisqa muddatli foyda olish usullari qo'llaniladi.

Qiymatlar. Rossiya kompaniyalarida moddiy qadriyatlarga e'tibor ustunlik qiladi. Respondentlarning atigi 5 foizi o'z kompaniyalarida odamlarga yo'naltirilganlik ustunligini ta'kidladi.

Ishchilar. Odamlarga ishchi kuchi sifatida yondashish ustunlik qiladi va respondentlarning atigi 25 foizi ularning tashkilotlari odatda odamlarga individual shaxs sifatida yondashishiga ishonishadi.

Insoniy munosabatlar. Rossiyada kollektivizm individualizmdan ko'ra ko'proq xarakterlidir, muammolarni hal qilishda oqilona emas, balki hissiy yondashuv ustunlik qiladi.

Musobaqa. Rossiya mentaliteti uchun an'anaviy hamkorlik bilan bir qatorda, tashkilot xodimlari o'rtasida ham raqobat mavjud. Yirik kompaniyalar kuchli raqobat bilan ajralib turadi, hamkorlik esa norasmiy shaxsiy munosabatlarga asoslanadi.

12- jadval

Tashkiliy madaniyat xususiyatlarini qiyosiy tahlil qilish⁴¹

Tashkiliy madaniyat tavsifi	Mamlakatlar bo'yicha asosiy hususiyatlar		
	AQSh	Yaponiya	Rossiya
Kompaniya qiyofasisi	Sport komandasi	Oila	Oilayiy jamoa
Biznes maqsadi	Foyda	Uzoq vaqt mavjud bo'lish	Uzoq vaqt foyda bilan mavjud bo'lish
Foyda olish uchun motivatsiya	Har qanday vosita	Tashkiliy maqsadlarga erishish vositasi	Mavjud bo'lish va rivojlanish vositalari
Qadriyatlar	Moddiy qadriyatlarga	Insonga mo'ljallang	Moddiy qadriyatlarga

⁴¹ Дорощева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

	mo'ljal olish	anlik	mo'ljal olish
Ishchilar	Odamlarga ishchi kuchi sifatida yondashish	Insonga shaxs sifatida yondashish	Odamlarga ishchi kuchi sifatida yondashish
Insoniy munosabatlar	Funktional Individual	Emotsional Jamoaviy	Emotsional Jamoaviy
Raqobat	Kuchli raqobat Kuchlilarning g'olib kelishi	Hamkorlik, muvozanat	Hamkorlik raqobati
Xodimlar uchun kafolatlar	Past (qisqa muddatli shartnomalar, tor mutaxassislar)	Yuqori (uzoq muddatli shartnomalar, umrbod ish, stansiya vagonlari)	Juda past (ko'pincha kafolatlar yo'q)
Qaror qabul qilish	Moslashtirilgan yechimlar yuqoridan pastga	Kollektiv yechimlar pastga yuqoriga	Moslashtirilgan yechimlar yuqoridan pastga
Rag'batlantirish	Qobiliyatlarga, ishbilarmonlik fazilatlariga ko'ra	Xizmat muddatiga qarab	Nepotizm va tanishlikdan ishbilarmonlik fazilatlarini bo'yicha ko'tarilishgacha bo'lgan o'zgarishlar
To'lov	Natijaga qarab	Tajribaga qarab	Minimal to'lov, lekin bozor qiymati, foyda, individual natijalarga qarab

Xodimlar uchun kafolatlar. Rossiya kompaniyalarida mavjud mehnat qonunchiligi me'yorlarini chetlab o'tish imkoniyati tufayli ko'pchilik ishchilar uchun kafolatlar yo'q yoki juda past darajada.

Qarorlar qabul qilish. Rossiya kompaniyalarining aksariyatida menejerlar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlar bo'ysunish, ierarxiya, markazlashtirish va avtoritar rahbarlik uslubiga asoslanadi. Yuqoridan individual qarorlar qabul qilish bilan tavsiflanadi - pastga, ba'zan jamoaviy muhokama elementlari bilan.

Rag'batlantirish. Xodimlarni lavozimga ko'tarishda ishbilarmonlik fazilatlarini va qobiliyatlari asosida martaba o'sishi tendentsiyasi mavjud, lekin ko'pincha oila a'zolari, tanishlari yoki do'stlariga afzallik beriladi.

To'lov. Rossiya kompaniyalarining ko'plab menejerlari mehnat bozoridagi o'rtacha mehnat narxidan, kompaniya olgan foydadan va xodimlarning mehnat natijalaridan kelib chiqadi. Shu bilan birga, xodimlarga ish haqining mumkin

bo'lgan minimal darajasi taklif etiladi. Boshlang'ich ish haqi ancha uzoq vaqt saqlanib qoladi va ish haqining yuqori tabaqalanishi mavjud.

Menejerlar nuqtai nazaridan ideal bo'ysunuvchining to'rtta asosiy sifati aniqlandi: professional bilim, tashabbuskorlik, jamoada ishlash qobiliyati va mehnatsevarlik.

Umuman olganda, shuni ta'kidlash mumkinki, kompaniyalarining tashkiliy madaniyati o'xshashliklarga ega bo'lsa-da, Amerika va Yaponiyalikidan sezilarli darajada farq qiladi. Amerika madaniyati bilan eng muhim farqlar kollektivizm kabi parametrlarda topiladi

– individuallik, emotsionallik – ratsionallik, polixrom – monoxrom, noaniqlikdan qochish darajasi, erkaklik – ayollik, kuch masofasi, universallik – haqiqatlarning konkretligi, past kontekstuallik – yuqori kontekstuallik. Rossiya va Yaponiya kompaniyalarining tashkiliy madaniyatining o'xshashligini kollektivizm, hamkorlik, norasmiy munosabatlar, oilaviy imidj, polixrom - monoxrom, noaniqlikdan qochish darajasi kabi parametrlar bilan kuzatish mumkin. Biroq, bu va boshqa xususiyatlar vaqt o'tishi bilan o'zgarishini yodda tutish kerak. Rossiyada bunday o'zgarishlarga moyillik allaqachon sezilmoqda: hamkorlik bilan birga raqobat kuchaymoqda, kollektivizm individualizmga o'z o'rnini bosmoqda, erkaklik ta'siri kuchaymoqda.

15.4. Tashkilotlarning xalqaro muhitga moslashuvi

Xalqaro biznesning rivojlanishi turli milliy madaniyatlarni bog'laydigan xalqaro qadriyatlar tizimining shakllanishiga olib keladi. Ushbu o'zaro kirish jarayoni, turli mamlakatlardagi kompaniyalar madaniyatida umumiy narsaning shakllanishi deb atala boshlandi tashkiliy madaniyatni baynalmilallashtirish.

Xalqarolashuv elementlari turli mamlakatlar uchun umumiy va hatto standartga aylangan tashkilotlarning biznes madaniyatining o'zgarishida namoyon bo'ladi.

Chet elda o'z qadriyatlari va xulq-atvor me'yorlarini tarqatadigan ko'pmillatli korporatsiyalar mahalliy sharoitlarni idrok etishga va tashkilot madaniyatini boshqa mamlakatlarning milliy xususiyatlariga moslashtirishga majbur. Madaniyatlararo tafovutlar qanchalik kuchli bo'lsa, kompaniya uchun moslashish muammosi shunchalik keskin bo'ladi. Ko'p millatli kompaniyalarda turli madaniyatlarning o'zaro ta'siri natijasida multikulturalizatsiya yuzaga keladi, bu xodimlar ikki yoki undan ortiq madaniyatga mansub bo'lgan va doimiy ravishda bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'lgan tashkilotlarda ko'p millatli madaniyatning shakllanishini anglatadi. Shu munosabat bilan madaniyatlararo muloqot ko'nikmalarini egallash, boshqa mamlakatlarning madaniy xususiyatlarini idrok etish va tashkilot ichida ham, undan tashqarida ham ishlash uchun zarur bo'lgan madaniy farqlarga moslashish zarurati tug'iladi.

Agar kompaniya xalqaro bozorga birinchi marta chiqayotgan bo'lsa, unda u uchun tegishli madaniyatga ega mamlakatni tanlash yaxshidir. Muayyan davlatda tajriba orttirgan sari, boshqa, hattoki qarama-qarshi madaniyatga ega mamlakatlar bozorlariga chiqish mumkin.

Xalqaro hamkorlarning moslashish jarayoni o'zaro bo'lishi kerak. Va shunga qaramay, yozilmagan qoidalariga ko'ra, bir tomonning boshqasiga tezroq o'tishi kutilmoqda. Tezlik hamkorlarning qiziqish darajasiga, ularning xalqaro hamkorlikdagi rolga va u qayerda amalga oshishiga bog'liq. Quyidagi xalqaro biznes qoidalariga rioya qilish tavsiya etiladi:

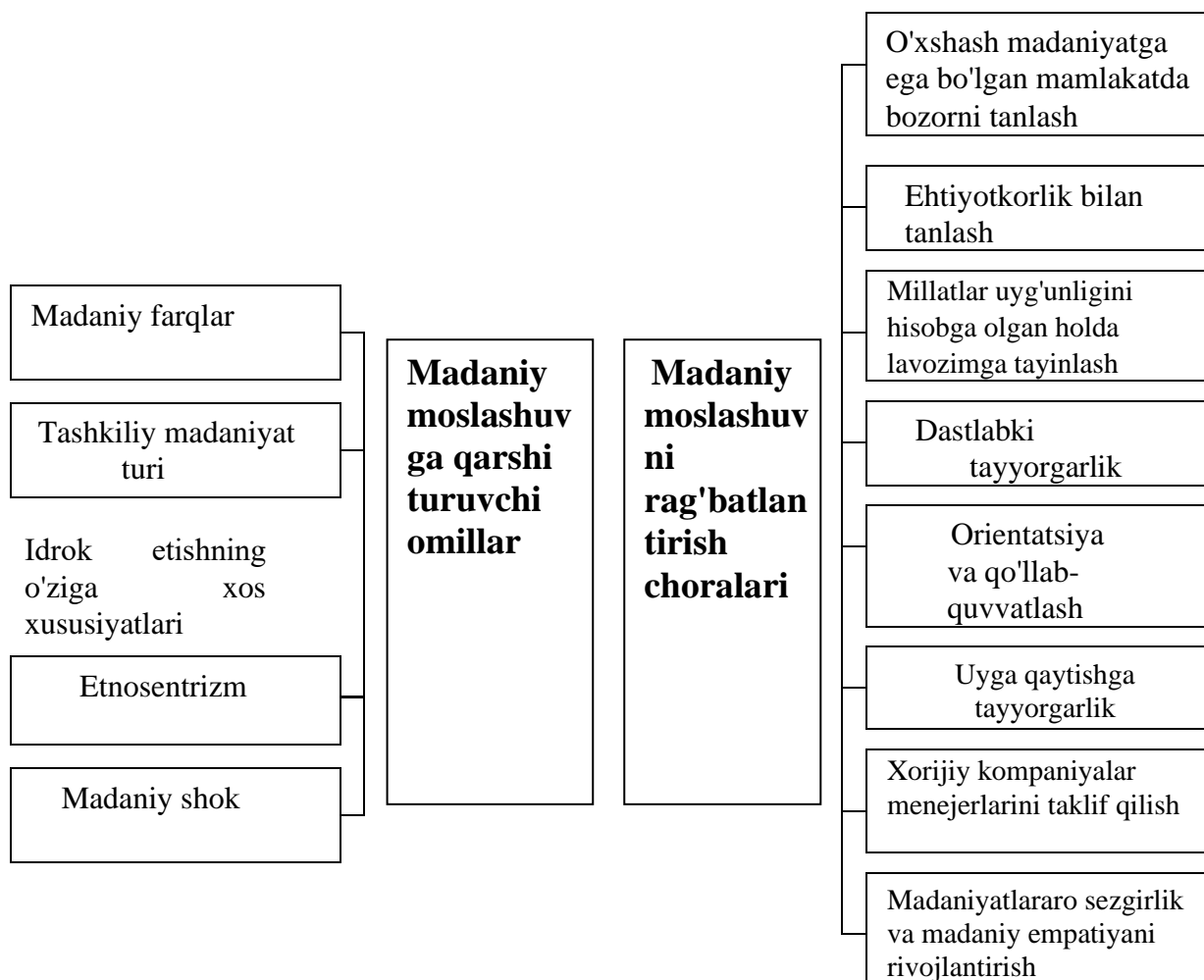
“Sotuvchi (eksport qiluvchi) xaridor (import qiluvchi) madaniyatiga moslashishi kerak;

"Mamlakatga tashrif buyuruvchi mahalliy sharoit va an'analarga moslashishi kerak."

15.5. Qarshi va qo'llab-quvvatlovchi omillar madaniy moslashuv

Madaniy moslashuvga qarshi turadigan asosiy omillarga quyidagilar kiradi: madaniy farqlar, tashkiliy madaniyat turi, idrok etish xususiyatlari, etnosentrizm, madaniyat zarbasi (65-rasmga qarang).

Madaniy farqlar. Turli xil milliy madaniyatlar turli xil xususiyatlarga ega, ba'zan esa qarama-qarshi. Bu menejerlardan o'z tashkilotining muvaffaqiyatli ishlashi uchun turli xil ijtimoiy tizimlarning madaniy farqlarini bilish va hisobga olishni talab qiladi.



23-rasm. Madaniy moslashuvga qarshi kurashuvchi omillar va choralar⁴²

Tashkiliy madaniyat turi. Turli mamlakatlarning tashkiliy madaniyatlari o'ziga xos xususiyatlar va xususiyatlarga ega bo'lgan madaniyatlarning ma'lum turlariga moyil bo'ladi, masalan, ierarxiyaning turli nisbatlari - egalitarizm, rasmiy - norasmiy, individualizm - kollektivizm, vazifa yoki shaxsiyat yo'nalishi, qisqa muddatli yoki uzoq muddatli istiqbol, va boshqalar. Ma'lum bir mamlakatda uning umumiy biznes madaniyati kontekstiga mos kelmaydigan tashkiliy madaniyat modelidan foydalanishga urinishlar odatda boshqaruv muvaffaqiyatsizliklariga olib keladi. Bunday urinishlar mahalliy ishchilarning qadriyatlarini va stereotiplari tizimi tomonidan puchga chiqadi.

Idrok etishning o'ziga xos xususiyatlari. Bularga, birinchi navbatda, o'rnatilgan xulq-atvor va ijtimoiy stereotiplar va tor fikrlash kiradi, bu madaniyatlar orasidagi farqlarni hisobga olmasdan, vaziyatni faqat o'z g'oyalari qarang baholashga yo'naltirishni anglatadi. Bu boshqa millat vakillarini soddalashtirilgan baholashga olib keladi. Shuni ta'kidlash kerakki, o'z millati va

⁴² Дорощеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с

madaniyatiga oid stereotiplar kamdan-kam hollarda boshqa xalqlar vakillarining bahosiga to'g'ri keladi.

Etnosentrizm - bu odamlarning barcha hayotiy hodisalarni o'z etnik guruhi qadriyatlari prizmasi orqali baholashga moyilligi; o'z turmush tarzini hammadan afzal ko'rish; o'z mamlakatining madaniy qadriyatlari va urf-odatlari boshqa mamlakatlarnikidan ustun ekanligiga ishonish. Etnosentrizm sherigiga hurmatsizlikda, unga past qarash istagida, boshqa madaniyatga nisbatan murosasizlikda va o'z qadriyatlar tizimini o'rnatishda namoyon bo'lishi mumkin. Etnosentrizm mahalliy xodimlarning yuqori natijalarga erishishiga to'sqinlik qiladi va biznes munosabatlariga salbiy ta'sir qiladi.

Madaniy shok - bu begona madaniyatning qadriyatlar tizimini tushunmaslik natijasida paydo bo'lgan chalkashlik, xavf, tashvish, qo'rquv, nochorlik hissi. Bu til, urf-odatlar, yashash sharoitlari, ovqatlanish, iqlim, xushmuomalalik shakllari, ishbilarmonlik odob-axloqi, pul tizimining xususiyatlari va boshqalardagi farqlarga reaksiya sifatida paydo bo'ladi. Madaniy shok idrok muammolari, stereotiplar va etnosentrizm bilan kuchayadi.

Boshqa mamlakatlarga ishlash uchun yuborilgan xodimlarning madaniy moslashuviga to'sqinlik qiluvchi omillarni bartaraf etish uchun madaniy moslashuvga yordam beradigan chora-tadbirlarni amalga oshirish kerak:

- o'xshash madaniyatga ega bo'lgan mamlakatda bozorni tanlash;
- xodimlarni nafaqat malakasini, balki etnosentrizmning past darajasi, boshqa mamlakatda ishlash istagi, oilani qo'llab-quvvatlash, tilni yaxshi bilish, stressga chidamlilik kabi xususiyatlarni hisobga olgan holda ehtiyotkorlik bilan tanlash;
- madaniyati umumiy milliy, diniy, tarixiy ildizlarga ega bo'lgan xalqlarning bir-biriga mos kelishini hisobga olgan holda lavozimga tayinlash;
- qabul qiluvchi davlatning tili, geografiyasi, tarixi, dini, madaniyati, siyosiy tizimi, iqtisodiy sharoitlarini o'rganishni o'z ichiga olgan dastlabki tayyorgarlik;
- yangi joyga ko'chib o'tish va joylashishda yordam berish, murabbiylik, ish haqini oshirish va qo'shimcha imtiyozlardan iborat yo'naltirish va qo'llab-quvvatlash;
- repatriatsiyaga tayyorgarlik, shu jumladan moliyaviy kompensatsiya, teskari madaniyat zarbasini engillashtirishga qaratilgan treninglar, martaba rejalashtirish;
- madaniyatlararo sezgirlik va madaniy empatiyani rivojlantirish, bu boshqa mamlakatlar madaniyati bilan tanishish, bu madaniyatlarni ijobiy tomondan solishtirish, etnosentrizmni engish;
- har bir madaniyatning tashkilotga qo'shadigan hissasini tan olish, xodimlarning millatiga emas, balki ishbilarmonlik fazilatlarini va qobiliyatlariga e'tibor berish.

Takrorlash va muhokama qilish uchun savollar

1. Milliy ishbilarmonlik madaniyati va tashkiliy madaniyat qanday bog'liq?
2. G.Xofstede madaniyatining to'rtta parametrini tavsiflab bering.

3. Geert Xofstedening ta'rifini qanday tushunasiz: madaniyat "aqlning dasturiy ta'minoti"ning bir turi?

4. 30 - jadvaldan foydalanib rivojlangan mamlakatlar bilan taqqoslaganda Rossiya milliy madaniyati parametrlarining xususiyatlarini tavsiflang.

13 - jadval

G.Xofstedening ko'p faktorli modeli parametrlarining qiymatlari⁴³

Mamlakat	Hokimiyat masofasi	Individualizm darajasi	Erkak dominant	Noaniqlikdan qochish
Rossiya	76	26	28	92
AQSh	40	91	62	46
Germaniya	35	67	66	65
Yaponiya	54	46	95	92

5. Kompaniyalarning tashkiliy xulq-atvori va tashkiliy madaniyatiga qanday xalqaro omillar ta'sir ko'rsatadi? (23-rasmga qarang)

6. Rasmdan foydalanib, madaniyatlararo farqlarning eng mashhur parametrlarini ayting.

7. Monoxrom va polixrom madaniyatga tavsif bering. Ko'pchilik ruslar qaysi madaniyatga mansub? Nima uchun siz shunday deb o'ylaysiz?

8. Nima uchun kollektivism muvaffaqiyatsizlik va iqtisodiy inqiroz davrida o'zini eng aniq namoyon qiladi?

9. Rossiya kompaniyalarining tashkiliy madaniyatini shakllantirish xususiyatlari qanday?

10. Etnosentrizm nima? Biz uni engishimiz kerakmi? Nega?

11. Qanday chora-tadbirlar madaniy shokni kamaytirishga yordam beradi?

12. Madaniy moslashuvga yordam beruvchi omillar va chora-tadbirlarni ayting.

13. Nima uchun transmilliy kompaniyalar xodimlari o'rtasida madaniy empatiyani rivojlantirish kerak?

14. Transmadaniy boshqaruvchilar kimlar?

15. Milliy xususiyatlarning ta'siri haqidagi qanday faktlar xalqaro kompaniyalar muvaffaqiyatiga yordam beradi?

MASHQ

Xavfli zarba

Vazifaning maqsadi: talabalarga ko'p millatli jamoada turli madaniyatlarda muloqot qilish bilan bog'liq muammolarni his qilish.

Jarayon:

⁴³ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовскийисточник», 2014. – 394с

1. Muayyan misol matnini va javob variantlarini o'qing. Mumkin bo'lgan javoblarni ehtimollik darajasi bo'yicha tartiblang (1 - eng past ball, 5 - eng yuqori ball).

2. O'z ballaringizni boshqa ishtirokchilarning ballari bilan solishtiring.

3. Izohlarni o'qing, ularni muhokama qiling.

4. Izohlarga rozimisiz?

MASALA

Ahmad yaqinda Avstraliyaga hijrat qilgan va juda kichik, raqobatbardosh xususiy elektronika kompaniyasida menejer sifatida ish topgan. U juda aqlli, yoqimtoy odam va kompaniya unga ega bo'lgani uchun ularni baxtli deb biladi.

O'tgan yakshanba kuni u yangi yirik shartnomani nishonlash uchun barbekyuga taklif qilindi. Ovqat juda ko'p edi - "otda farishtalar" va boshqa ekzotik gazaklar, har xil salatlar, rom ayollar va tupurishda qovurilgan butun cho'chqa bor edi. Spirtli ichimliklar daryo kabi oqardi - pivo, turli xil kuchli ichimliklar va aroq bilan xushbo'ylangan punch.

O'z bog'ida barbekyu tashkil qilgan bosh direktor Ahmadni rozi qilish uchun har tomonlama harakat qildi. U Ahmadning boshqa davlatga ko'chib o'tishda madaniy zarbaga dosh berganini, do'stlar orttirishni xohlayotganini va o'z ishida tirishqoq ekanini bilar edi. Biroq, bugun Ahmad chidab bo'lmas edi. Boshlash uchun, u yolg'iz keldi va xotini haqida bir og'iz so'z aytmadi, garchi bosh direktor uning uylanganini bilgan va Ahmad xotinini hozir bo'lganlar bilan tanishtirish uchun o'zi bilan olib ketishiga oldindan ishonch hosil qilgan. Keyin o'z taniga ko'ra juda och qolgan Ahmad hech narsa yeb-ichishdan bosh tortdi va 20 daqiqadan so'ng qisqacha uzr so'rab ziyofatni tark etdi. Qolaversa, Ahmad keyingi ish kunini ham xuddi shunday yomon kayfiyatda o'tkazdi. Bosh direktor Ahmad hech qachon o'rnashib ketolmaydi, deb o'ylay boshladi. Nihoyat unga nima bo'ldi?

JAVOB VARIANTLARI

Javob: Ahmad barcha hamkasblari ziyofatga xotinlari bilan kelganini ko'rgach, xotining rasman taklif qilinmaganidan xafa bo'ldi.

O'z ballingizni bering.

Javob B. Ahmed turmush o'rtog'ini o'zi bilan olib ketmagan, chunki uning nikohi buzilib ketish arafasida edi; shuning uchun u o'zini juda yomon tutdi.

O'z ballingizni bering.

Javob: V. Ahmed kotiblar va boshqa yordamchi xodimlarning borligidan xafa bo'ldi, chunki u partiyani faqat menejerlar uchun deb o'yladi.

O'z ballingizni bering.

Javob D. Ahmad boshdan kechirgan madaniy zarba uning xo'jayini o'ylaganidan ham kattaroq edi. U o'zini shu qadar g'alati his qildiki, dam olish va hayotdan zavqlana olmadi.

O'z ballingizni bering.

Javob: D. Ahmad musulmon. Stolda yeb-ichadigan hech narsa yo'qligini ko'rgach, qorni juda och qolganidan chiqib ketdi. U odobsizligini tushundi va

ertasi kuni unga muammoning mohiyatini qanday tushuntirishni va shu bilan birga uni "shishirmaslikni" bilmagani uchun tarang bo'lib qoldi.

O'z ballingizni bering.

IZOHLAR

Gipoteza A: Bu dargumon. Axmed, bayram qanchalik norasmiy bo'lishidan qat'i nazar, xotinini "kompaniya" ziyofatiga olib borishni noo'rin deb biladi. Mehmonlardan qaysi biri kompaniya xodimlari, qaysi biri emasligini aniqlash uchun u ziyofatga yetarlicha vaqt ajratmadi.

1 ball.

Gipoteza B: Bu mumkin, garchi bizda hech qanday dalil yo'q. Ishning mazmuni shuni ko'rsatadiki, Ahmadning noroziligiga sabab ko'proq ziyofatda sodir bo'lgan voqealar bilan bog'liq.

2 ball.

Gipoteza B. Bu mumkin, lekin Ahmad, avvalgi ish joyidagi ierarxiyadan qat'i nazar, aqlli odam. U Avstraliya idoralarining qiyosiy norasmiyligini baholashga ulgurdi. Bundan tashqari, u ish haftasida bo'lajak partiyani muhokama qilayotgan kotiblarni eshitgan bo'lishi mumkin.

3 ball.

Gipoteza D. Ahmed ziyofatda madaniy shokni boshdan kechirganga o'xshaydi, lekin qanday? Biz bilamizki, u o'zining yangi ishiga mustahkam o'rnatilgan va kompaniya tomonidan qadrlanadi. Taklifni qabul qilib, u mehmon sifatida o'zini shunchalik yoqimsiz his qildiki, tez orada ketishi kerak edi - ayniqsa bosh direktorning o'zi uni boshqarganligi sababli. Nima uni shunchalik g'azablantirdiki, u ertasi kuni ham jahlini davom ettirdi?

4 ball.

Gipoteza D. Bu eng ishonchli tushuntirish. Dindor musulmonlar cho'chqa go'shti yemaydilar va spirtli ichimliklar ichmaydilar. Agar Ahmad gazaklarning tarkibiga zarracha shubha qilsa (va haqiqatan ham,

"Ot ustidagi farishtalar", salatlar yoki musht bilan tayyorlanadi, keyin u ularga tegmadi. Qolaversa, u egalari uning madaniy va diniy e'tiqodlariga bunday mensimaslik bilan munosabatda bo'lganidan xafa bo'lishi mumkin edi. Hozirgi kunda avstraliyaliklar ziyofat uyushtirganda (va ular go'sht iste'mol qiluvchilardir), ular tobora ko'proq maxsus vegetarian taomlarini tayyorlamoqda, chunki Avstraliya aholisi ko'p madaniyatli bo'lib bormoqda.

5 ball.

TAHLIL UCHUN VAZIYAT

Siz do'stingiz boshqaradigan mashinada shahar bo'ylab ketyapsiz. U chorrahaga haddan tashqari tezlikda (90 km/soat) sakraydi, tormozlashga ulgurmay, kerakli tezlikda chorrahani kesib o'tayotgan "Moskvich" rusumli avtomashinaga uriladi. To'qnashuv natijasida

“Moskvich”ning eshigi va qanoti ezilib ketgan. Haydovchi jabrlanmagan. Siz do'stingiz qoidalarni buzganiga va aybdor ekanligiga yagona guvohsiz. Kelgan yo'l politsiyasi xodimi guvohlik uchun sizga murojaat qiladi.

SAVOLLAR

1. Siz uchta javobdan qaysi birini berasiz va ular madaniyatning qaysi turiga tegishli bo'lishi mumkin: universal yoki o'ziga xos haqiqatlar?

A) “Qonun hamma uchun majburiydir. Hodisaga mening do‘stim aybdor”;

B) "Men spidometrni ko'rmadim va kim aybdorligini aytishga tayyor emasman";

C) “Men do‘stim soatiga 60 km dan kam tezlikda ketayotganini ko‘rdim”.

2. Sizningcha, do'stingiz qanday javob kutishga ma'naviy haqli?

TAHLIL UCHUN VAZIYAT

O'qishni tugatgach, Yuriy Smirnov frantsuz-golland konsalting kompaniyasining Moskva filialiga ishga kirishga qaror qildi. Suhbat davomida (suhbat ingliz tilida bo'ldi) X kompaniyasi vakili va Yuriy o'rtasida quyidagi suhbat bo'lib o'tdi.

X.: Qaysi universitetni va qachon tugatgansiz? Yu.: Men MGIMO yuridik fakultetini tamomlaganman.

H. (hujjatlar solingan papkani varaqlab): Ha, men sizning diplomingiz nusxasini ko‘raman. Diplom varaqasi qayerda?

Yu: Bu kerak bo'ladi deb o'ylamagan edim. MGIMO mamlakatimizdagi eng nufuzli ta'lim muassasalaridan biri sanalishini bilasizmi?

KH: Men buni bilaman. Iltimos, diplomingiz bilan varaqani olib kela olasizmi? Suhbat bo'lgan xonadan chiqib, Yuriy o'yladi:

“Qiziq, bu qayiq qaysi davlatdan? Urg'u va tashqi ko'rinish unchalik aniq emas. Gollandiyalik? Yoki frantsuzmi?

Yuriyning taxminlaridan qaysi biri eng ko'p?

Javobingizga izoh qoldiring.

GLOSSARIY

Adolat tushunchasi - Axloqiy jihatdan to'g'ri qaror qabul qilish tenglik, adolat va xolislik tamoyillariga asoslanishi kerakligini ta'kidlaydigan axloqiy tushuncha.

Agressiya - bu boshqa shaxs yoki odamlar guruhiga jismoniy yoki ruhiy zarar etkazish, zarar etkazish yoki yo'q qilishga qaratilgan individual yoki jamoaviy xatti-harakatlar.

Antipatiya - bu odamning boshqa shaxs yoki guruhga nisbatan barqaror salbiy hissiy munosabati, dushmanlik, do'stona munosabatda bo'lish va dushmanlik bilan namoyon bo'ladi.

Arbitr - nizodagi uchinchi tomon, o'z vakolatlari bo'yicha eng avtoritar; Har ikki tomonni navbat bilan tinglagandan so'ng, hakam raqiblar uchun majburiy bo'lgan qarorlar qabul qiladi.

Arbitr - nizodagi uchinchi tomon. Vositachi, yordamchi va kuzatuvchiga nisbatan mojaroga ko'proq ta'sir qiladi.

Artefakt - bu odatda o'rganilayotgan ob'ektga xos bo'lmagan va odatda uni o'rganish jarayonida yuzaga keladigan jarayon yoki shakllanish.

Asosiy atribut xatosi - Odamlarning xatti-harakatlarning vaziyatli sabablarini va ularning natijalarini dispozitsion (shaxsiy) foydasiga e'tiborsiz qoldirish tendentsiyasi.

Atribut - Shaxsning o'z xatti-harakati va boshqalarning harakatlarining motivlarini talqin qilish va aniqlash jarayoni.

Avtokratik rahbar - Yuridik hokimiyatga tayanadigan rahbar mukofot va majburlash asosida butun hokimiyatni o'z qo'lida to'plashga intiladi.

Axloq kodeksi - Tashkilotning axloqiy va ijtimoiy qadriyatlarining rasmiy bayonoti bo'lib, u xodimlarga kompaniya amal qiladigan tamoyillarni etkazish uchun mo'ljallangan.

Axloqiy dilemma - Barcha muqobil qarorlar yoki xatti-harakatlar ularning potentsial salbiy axloqiy oqibatlari tufayli istalmagan vaziyat, bu erda yaxshini yomondan, yaxshini yomondan ajratish qiyin.

Axloqiy va huquqiy yondashuv - Axloqiy tushuncha bo'lib, u insonning tabiatan boshqa odamlarning qarorlari bilan buzilmasligi yoki cheklanishi mumkin bo'lmagan asosiy huquq va erkinliklarga ega ekanligini ta'kidlaydi.

Boshqaruv tahlili - korxonaning ichki resurslari va imkoniyatlarini har tomonlama tahlil qilish jarayoni bo'lib, korxonaning hozirgi holatini, uning kuchli va zaif tomonlarini baholashga, strategik muammolarni aniqlashga qaratilgan. Albatta, boshqaruv tahlilining maqsadi kompaniyaning kelajagiga eng mos keladigan strategiyani tanlab, adekvat strategik qarorlar qabul qilish uchun menejerlar va boshqa manfaatdor tomonlarga ma'lumot berishdir.

Byurokratik nazorat - Tashkilot xodimlarining xatti-harakatlariga ta'sir qilish va erishilgan natijalarni baholash uchun qoidalar, belgilangan xatti-harakatlar turlari, vakolatlar ierarxiyasi, yozma hujjatlar, bonus tizimlari va boshqa rasmiy mexanizmlardan foydalanish.

Byurokratik tashkilotlar - Menejmentning klassik yo'nalishining yo'nalishlaridan biri bo'lib, unda asosiy e'tibor oqilona, shaxssiz boshqaruvga qaratilgan bo'lib, xodimlarning mehnat vazifalari va majburiyatlarini aniq belgilash, rasmiy hisob-kitoblarni yuritish, mulkchilik va boshqaruvni ajratish orqali amalga oshiriladi.

Delegatsiya - Menejerlar ierarxiyaning quyi darajadagi lavozimlarini egallagan xodimlarga vakolat va mas'uliyatni o'tkazish jarayoni.

Demokratik lider - Xodimlarga vakolatlarni topshiradigan menejer ularning boshqaruvdagi ishtirokini rag'batlantiradi va qo'l ostidagilarga ta'sir o'tkazishda referent va ekspert kuchiga tayanadi.

Differentsiatsiya strategiyasi - Raqobat strategiyasi, unga ko'ra ishlab chiqaruvchi kompaniya o'z mahsuloti va xizmatlarini iste'molchilar tomonidan noyob deb qabul qilishga intiladi.

Entropiya - Barcha tizimlarning universal xususiyati, ularning asta-sekin "charchash" va o'limga moyilligini aks ettiradi.

Etika - Biror kishi yoki odamlar guruhining xatti-harakatlarini boshqaradigan va ularning fikrlari va harakatlariga ijobiy va salbiy baho beradigan axloqiy tamoyillar va qadriyatlar to'plami.

Etnosentrizm - Odamlarning o'z madaniyati sharoitlarini afzalroq deb baholashga moyilligi, o'z mamlakatining madaniy qadriyatlari va urf-odatlarini boshqa barcha qadriyatlardan ustun ekanligiga ishonish.

Fokus strategiyasi - Tashkilot o'z kuchlarini ma'lum bir jug'rofiy mintaqaga yoki mijozlar guruhiga yo'naltirishni o'z ichiga olgan raqobat strategiyasi.

Gomeostaz - Tizimning nisbiy dinamik doimiyligini buzadigan ichki va tashqi muhit omillarining ta'sirini yo'q qilishga yoki maksimal darajada cheklashga qaratilgan murakkab moslashuv reaksiyalari to'plami.

Gorizontaal aloqa - Ishchi hamkasblar o'rtasida ham tashkilot bo'limlari ichida, ham ular o'rtasida xabar almashish.

Guruh - Muayyan belgilar (birgalikda faoliyat, maqsadlar birligi, holatlarning o'ziga xosligi va boshqalar) asosida ijtimoiy yaxlitdan ajralgan, soni cheklangan kishilar jamoasi og'ish. Xodimning ish joyidagi har qanday ruxsatsiz xatti-harakati, shu jumladan xodimlar va menejerlarga resurslarni ruxsatsiz o'tkazish.

Hokimiyat - Umumiy tan olingan hurmat, shaxslararo muloqot tizimidagi ta'sir.

Hosildorlik - Natijani nisbiy baholash.

Ichki muhit - Atrof-muhitning barcha kompaniya ichidagi elementlari: xodimlar, menejment va korporativ madaniyat, bu tashkilotdagi odamlarning xatti-harakatlarini va ularning tashqi sharoitlarga moslashish qobiliyatini belgilaydi.

Idrok - Dunyoning o'ziga xos rasmini shakllantiradigan, haqiqatdan sezilarli darajada farq qilishi mumkin bo'lgan kognitiv jarayon. Shaxsga voqelikni tushunish va vaziyatda yo'nalishni ta'minlaydigan ma'lumotni qabul qilish va aylantirish jarayoni.

Idrokni tashkil etish - Ob'ektlar yoki ogohlantiruvchilarni shaxsning qarashlariga muvofiq toifalarga ajratish.

Ijtimoiy maqom - Shaxs yoki ijtimoiy guruhning jamiyatdagi, tashkilotdagi mavqei, ijtimoiy tizimdagi mansab egasining shon-shuhrat darajasi, obro'si ko'rsatkichi.

Ijtimoiylashtirish - Shaxsni atrof-muhitga moslashtirish, mavjud tamoyillar va xatti-harakatlar normalarini o'zlashtirish, tashkiliy munosabatlarga mos kelmasa, individual munosabatlarni o'zgartirish jarayoni.

Individual xususiyatlar - bu inson ruhiyati va shaxsiyatining o'ziga xosligi, uning o'ziga xosligi, temperament va xarakter, aql, ehtiyoj va qobiliyat xususiyatlarida namoyon bo'ladi.

Individual yondashuv - Axloqiy kontseptsiya, unga ko'ra insonning harakatlari uning uzoq muddatli manfaatlariga javob bersa, axloqiy jihatdan maqbul deb baholanadi.

Instink -. Shaxsning o'z holati yoki muhitidagi o'zgarishlarga ongsiz munosabati, bu birinchi navbatda uning mumkin bo'lgan xatti-harakatlarini belgilaydi.

Interaktiv guruh - Guruh a'zolari o'rtasida muammoni muhokama qilish paytida tanlov amalga oshiriladigan guruh qarorlarini qabul qilish shakli.

Iqtisodiy tashkilotlarning xatti-harakatlari - Moslashuvchan boshqaruv - bu tashkilot va uning manfaatdor tomonlari o'rtasidagi munosabatlar va o'zaro munosabatlarni o'rnatish, ularning manfaatlarining ichki va tashqi muvofiqligini, omon qolish uchun "tashkilot - atrof-muhit" tizimida dinamik muvofiqlikni ta'minlash asosida faoliyatning foydali sohalarini topish, qo'llab-quvvatlash va bozor mavqeini kengaytirishga qaratilgan. uzoq muddatli.

Ishdan qoniqish - Xodimning ish mazmuni, xarakteri va natijalarini baholashda yuzaga keladigan ijobiy his-tuyg'ular va his-tuyg'ular majmuasi.

Ishga jalb qilish - Shaxsning qattiq ishlashga va odatdagi xodimdan kutilganidan ortiq kuch sarflashga tayyorligini anglatadi.

Jamoa o'zini o'zi boshqaradi - Qaror qabul qilish jarayonida deyarli to'liq avtonomiya, nazorat va natijalar uchun javobgarlik berilgan ishchi guruh.

Karyera - Ish o'sishi, kasbiy ixtisoslashuv, ishbilarmonlik fazilatlarini to'plash va yaxshilash, xodimning intellektual rivojlanishining ma'lum natijalariga erishish ketma-ketligi.

Kompetentsiya. Maqsad, berilgan vaziyat va shaxsning bilimlari (shaxsning ta'lim natijalari), kasbiy mahorati (ish tajribasi va o'qitish natijalari), muloqot usullari (odamlar bilan muloqot qilish va guruhda ishlash qobiliyati) pozitsiya.

Konformizm. Moslashish, mavjud tartibni passiv qabul qilish, ustun fikrlar, o'z pozitsiyasining yo'qligi, eng katta bosimga ega bo'lgan har qanday modelga printsiptial va tanqidsiz rioya qilish.

Ko'ngilsizlik. Biror kishi uchun muhim bo'lgan umidsizlik, biron bir maqsad yoki ehtiyojga erisha olmaslik holatida yuzaga keladigan ruhiy holat. Bu zolim zo'riqish, tashvish va umidsizlik hissi bilan namoyon bo'ladi.

Ko'ngilsizlikka bo'lgan munosabat xayoliy dunyoga chekinish, tajovuzkor xatti-harakatlar va boshqalar bo'lishi mumkin.

Kontseptual ko'nikmalar. Insonning kognitiv (kognitiv) qobiliyatlari tashkilotni bir butun sifatida idrok etish va shu bilan birga uning qismlari o'rtasidagi munosabatlarni aniq belgilash.

Kuchli maydon tahlili. Rejalashtirilgan tashkiliy o'zgarishlar uchun harakatlantiruvchi va qarama-qarshi kuchlarni aniqlash jarayoni.

Manfaatdor guruh (manfaatdor tomon). Ichkarida har qanday jamoa

Maqsad. Tashkilot erishmoqchi bo'lgan kelajakning istalgan, mumkin bo'lgan va zaruriy holati.

Maqsadlar bo'yicha boshqarish - Rahbarlar va xodimlar har bir bo'lim, loyiha va xodim uchun tashkilotning kelajakdagi faoliyatini nazorat qilish uchun maqsadlar qo'yadigan rejalashtirish usuli.

Markazsizlashtirish. Qaror qabul qilish vakolatining tashkilotning quyi darajalariga o'zgarishi.

Mediator - bu muammoni konstruktiv muhokama qilishni ta'minlaydigan nizodagi uchinchi tomon, ammo yakuniy qarorni ishtirokchilar mustaqil ravishda qabul qiladilar.

Menejment - Bozor sharoitida ishlaydigan tashkilotni boshqarish shakli, rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va tashkiliy resurslarni nazorat qilish orqali o'z maqsadlariga samarali erishishni ta'minlaydi.

Mentalitet. Ruhiy holat va ular bilan bog'liq hayotiy pozitsiyalar, xatti-harakatlar shakllari; etnik ildizlar, ma'naviy qadriyatlar, madaniy xususiyatlar bilan belgilanadi.

Mexanik tuzilish. Har bir xodimga mehnat vazifalarini qat'iy belgilash, jamoaviy ishning deyarli yo'qligi va markazlashtirilgan qarorlar qabul qilish bilan tavsiflangan tashkiliy tuzilma.

Mojarro. Ikki yoki undan ortiq tomonlar o'rtasidagi qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar, fikrlar yoki qarashlarning to'qnashuvi.

Multikulturalizatsiya. Ikki yoki undan ortiq madaniyat vakillari doimiy ravishda bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'lgan tashkilotlarda ko'p madaniyatli madaniyatni yaratish.

Muvozanat. Tashkilotning rivojlanishidagi holat, uning potentsiali bezovta qiluvchi atrof-muhit omillarining ta'siriga mos keladi.

Normalar. Guruh a'zolarining o'zaro ta'siri natijasida ishlab chiqilgan, ular tomonidan qabul qilingan va ularga rioya qilingan umumiy qabul qilingan standartlar, individual yoki guruh xatti-harakatlari qoidalari.

Organik tuzilish. Faoliyati cheklangan qoidalar va talablar to'plami bilan tartibga solinadigan, boshqaruv jamoaviy ishini rag'batlantiradigan va qarorlar qabul qilish jarayoni markazlashtirilmagan erkin rivojlanayotgan tashkiliy tuzilma.

O'rnatish. Ba'zi ob'ekt yoki hodisaga nisbatan o'zini his qilish yoki o'zini qanday tutishga bo'lgan doimiy moyillik.

O'zgarishlarga qarshilik. Mehnat jarayonidagi o'zgarishlar yoki tashkiliy o'zgarishlarni obro'sizlantirish yoki amalga oshirishga qarshi qaratilgan xodimlarning harakatlari.

O'zgartirish agenti. Tashkilotni rivojlantirishda tashkilotdagi odamlarning e'tiborini uning faoliyatining turli jihatlariga jalb qilish katalizatori sifatida ko'rib chiqiladi; o'zgarish omili.

Qobiliyatning hayot aylanishi. Qobiliyatning tarkibiy qismlari ish va atrof-muhit talablariga muvofiq bo'lgan vaqt davri.

Quvvat. Boshqa odamlarning xatti-harakatlariga ta'sir qilish va ularning faoliyatini belgilangan maqsadga erishish uchun yo'naltirish qobiliyati.

Rahbar. Guruh uchun muhim bo'lgan vaziyatlarda mas'uliyatli qarorlar qabul qilish huquqiga ega deb e'tirof etilgan guruh (ijtimoiy tashkilot) a'zosi; qo'shma faoliyatni tashkil etishda va guruhdagi munosabatlarni tartibga solishda haqiqatan ham markaziy rol o'ynaydigan eng obro'li shaxs.

Reinjiniring (qayta tashkil etish) - odamlar, asbob-uskunalar va axborot resurslaridan samaraliroq foydalanish maqsadida asosiy biznes tartib-qoidalarini o'zgartirish jarayoni. Reinjiniring chora-tadbirlari quyidagilarni o'z ichiga oladi: masofadan boshqarishga o'tish, jamoaviy ish va xodimlarni qisqartirish.

Rol. Model, qabul qilingan me'yorlarga mos keladigan va guruhdagi mavqeiga yoki mavqeiga bog'liq bo'lgan odamlarning xatti-harakatlari.

San'at - shaxsning kasbiy, ishbilarmonlik va shaxsiy fazilatlarini rivojlantirishning eng yuqori darajasi, uning yutuqlariga eng yuqori baho berish, jamoatchilik e'tirofini ta'minlash.

Sezgi. Shaxsning mantiqiy hisob-kitoblarga murojaat qilmasdan, mavjud vaziyatning xususiyatlarini tezda "tushunish" va tushunish, uning to'g'riligini his qilish asosida qaror qabul qilish qobiliyati.

Shaxsiy qadriyatlar. Uning hayoti ma'nosining umumiy tarkibiy qismlari inson tomonidan tushuniladi va qabul qilinadi. Bular turli vaziyatlarda harakatlar va hukmlarni belgilaydigan chuqur e'tiqodlardir.

Shaxsiyat. Bu yaxlit shaxsni o'zining individual qobiliyatlari va u bajaradigan ijtimoiy funksiyalari (rollari) birligida, shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarining yig'indisini anglatadi, insonni jamiyat bilan birlashtiradigan va uni makrojamiyatning a'zosi sifatida tavsiflovchi narsani ifodalaydi. , ya'ni. uning ijtimoiy mavjudligi.

Shior - Korporativ madaniyatning asosiy qiymatini qisqacha ifodalovchi ibora yoki jumla.

Sifatlar - Uning kasbiy, ishbilarmonlik va shaxsiy qobiliyatlari va qobiliyatlari tug'ilgandan boshlab shaxsga xos bo'lgan yoki orttirilgan va rivojlangan xususiyatlar har qanday martaba qurish uchun asosdir.

Sotsiometriya - Guruhdagi shaxslararo munosabatlarni, guruh a'zolarining o'zaro munosabatlari tuzilishini, rollari va maqomlarini aniqlash, jumladan, norasmiy yetakchilarni aniqlash, psixologik moslik, yetakchiga munosabatni aniqlash, yetakchilik uslubini aniqlash maqsadida psixologik tadqiqot usuli.

Stereotip - Bu vosita, o'ziga xos "yorliq", o'zaro ta'sir sxemasi sifatida ishlatiladigan hodisa yoki shaxsning barqaror tasviridir.

Stress - Inson tanasining fiziologik va psixologik funktsiyalarini muvozanatlashtiradigan ichki va tashqi muhitning turli ta'sirlariga javob sifatida yuzaga keladigan umumiy kuchlanish holati.

Stressni boshqarish - Stressli vaziyatga shaxsiy moslashish usullari. Tashkiliy darajada - siyosatni, ishlab chiqarish tuzilmasini o'zgartirish, xodimlarga aniq talablarni ishlab chiqish va ularning faoliyatini baholash. Shaxs darajasida - stressni bartaraf etish usullari va usullari to'plami.

Tadqiqot - bu yangi bilimlarni o'zlashtirishga qaratilgan insonning kognitiv faoliyatining bir turi.

Ta'limni tashkil etish - Har bir xodim yuzaga keladigan muammolarni hal qilishda ishtirok etadigan, to'plangan tajribaga asoslanib, barcha xodimlarini doimiy ravishda kasbiy mahoratini oshirishga va o'z-o'zini rivojlantirishga undaydigan tashkilot.

Tarbiya - Xulq-atvor asoslarini shakllantirish

Tashkiliy o'zgarishlar - Tashkilotning yangi g'oyalar yoki xatti-harakatlar modellarini qabul qilishi.

Tashkiliy rivojlanish - Tashkilotdagi iqlimni yaxshilash va tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashish qobiliyatini, paydo bo'lgan muammolarni hal qilish ko'nikmalarini rivojlantirish va ichki munosabatlarni yaxshilash orqali samaradorlikni oshirish uchun xulq-atvor fanlarini qo'llash.

tashkilot yoki undan tashqarida, kompaniya faoliyati natijalariga ma'lum talablarni qo'yadi.

Tashkilotga sodiqlik - (Sadoqat, sadoqat). Biz ishlayotgan tashkilot bilan psixologik identifikatsiya darajasi. Xodimlarning o'z tashkilotiga sodiqligi - bu xodimlarning kutishlari, munosabati, ularning mehnat xatti-harakatlarining xususiyatlarini va tashkilotni qanday qabul qilishlarini belgilaydigan psixologik holat.

Tashkilotning hayot aylanishi - Tashkilot o'z rivojlanishining to'rt bosqichidan o'tgan davr: yaratilish, o'sish, etuklik va tanazzul.

Tashkilotning ishonchi - Ildiz e'tiqodi, dunyoqarash asoslari. Madaniyatdan hayratga kelish. Chet el madaniyatining qadriyatlar tizimini tushunmaslikdan kelib chiqadigan chalkashlik, xavf, tashvish, nochorlik hissi.

Tashkilotning obro'si - Tashkilotning biznes olamida (bozorning ma'lum segmentida) fazilatlarini, afzalliklari va kamchiliklari haqida barqaror fikrni yaratadi.

Tashkilotning samaradorligi - Mehnat unumdorligi, xodimlarning qoniqishi, tashkilotning raqobatbardoshligi va uning rivojlanishi o'rtasidagi optimal muvozanat.

Tashkilotning tashqi muhiti - Tashkilotdan tashqarida joylashgan va unga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan omillar, sub'ektlar va shartlar to'plami: iste'molchilar, etkazib beruvchilar, raqobatchilar, texnologiyalar, iqtisodiy sharoitlar va boshqalar.

Tinglash qobiliyatlari - Xabarlarini qabul qilish, ulardagi faktlar va his-tuyg'ularni aniq ta'kidlash va ularning ma'nolarini to'g'ri talqin qilish ko'nikmalari.

Transformatsion lider - Yangilik kiritish va o'zgarishlarni amalga oshirish uchun maxsus qobiliyatga ega bo'lgan lider.

Utilitar yondashuv - Axloqiy tushuncha, unga ko'ra axloqiy xatti-harakatlar eng ko'p odamlarga eng katta foyda keltiradigan narsadir.

Venture jamoasi - Eng muhim innovatsion loyihalarni ishlab chiqish uchun mas'ul bo'lgan tashkilotning alohida tarkibiy bo'linmasi.

Vertikal guruh - Tashkilotdagi buyruqlar zanjiriga ko'ra menejer va uning rasmiy bo'ysunuvchilarini o'z ichiga olgan rasmiy guruh.

Xarajatlarni boshqarish strategiyasi - Tashkilot mehnat unumdorligini oshirishning yangi usullaridan faol foydalanishini, umumiy xarajatlarni kamaytirishni, xarajatlarni qat'iy nazorat qilishni, raqobatchilarning mahsulotlaridan pastroq narxlarda sifat jihatidan kam bo'lmagan mahsulotlarni taklif qilishni nazarda tutadigan raqobat strategiyasi.

Xarakter xususiyatlari - Shaxsning aqliy qobiliyatlari, axloqiy va axloqiy qadriyatlari, tashqi ko'rinishi kabi aniq ifodalangan individual xususiyatlari.

Xarizmatik lider - Xodimlarni intensivligi odatdagi darajadan oshib ketadigan ishlarni bajarishga undashga qodir rahbar.

Xatarlarni boshqarish - bu turli sabablarga ko'ra noto'g'ri qarorlar qabul qilishda tashkilot faoliyati natijalariga mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarni kamaytirishga qaratilgan strategiyalar, usullar va usullar tizimi.

Yetakchilik - Shaxsning muayyan maqsadlarga erishish uchun boshqa odamlarga ta'sir qilish qobiliyati.

Yopiq tizim - Tashqi muhit bilan o'zaro ta'sir qilmaydigan tizim.

Yordamchi - bu nizolarni hal qilishda uchinchi tomon bo'lib, uning vazifalari muammoni muhokama qilish jarayonini yaxshilash va muammoning mazmuni bo'yicha bahslarga aralashmaslik va yakuniy qaror qabul qilishdir.

FOYDALANILGAN VA TAVSIYA ETILADIGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasining mehnat kodeksi - Oliy Majlis Axborotnomasi, 1996 y.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” gi №PF-4947 sonli Farmoni. //Halq so‘zi. 2017-yil 8- fevral.

3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «2030 йилгача бўлган даврда барқарор ривожланиш соҳасидаги миллий мақсад ва вазифаларни амалга оширишни жадаллаштириш бўйича қўшимча чоратadbirlar тўғрисида» ги 2022 йил 21 февралдаги 83-сон Қарори.

4. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. – 394с.

5. N.Q.Yo‘ldoshev, R.M. Abdullayeva Tashkiliy xulq. O‘quv qo‘llanma. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021 – 332 b.

6. N. Q. Yo‘ldoshev, V. I. Nabokov / Menejment nazariyasi. Toshkent, 2012.

7. Hayitov O.E. Psixologik iqtisod: O‘quv qo‘llanma / prof. M.Karimova tahriri ostida. – T.: TDIU, 2006. – 130 b.

8. Balashov A.P. Teoriya organizatsii i organizatsionnoe povedenie: O‘quv qo‘llanmasi. – M.: INFRA-M, 2014.

9. Vershigora Ye.E. Menedjment: O‘quv qo‘llanmasi. – 2-qayta ishlangan, to‘ldirilgan nashri. – M.: INFRA-M, 2007.

10. Vesnin V.R. Osnovi menedjmenta: Darslik. – M.: Prospekt, 2011.

11. Vixanskiy O.S., Naumov A.I. Menedjment: Darslik. – 5- nashri., stereotip. – M.: Magistr: INFRA-M, 2010.

12. Gerchikova I.N. Menejment: Darslik.–4-qayta ishlangan, to‘ldirilgan nashri. – M.: YuNITI-DANA, 2010.

13. Gibson Dj.L., Ivantsevich D.M., Donelli D.X.-ml. Organizatsii: povedenie, struktura, protsessi. – M.: INFRA-M, 2000.

14. Gluxov V.V. Menejment: Oliy o‘quv yurtlari uchun darslik. – 3- nashr. – SPb.: Piter, 2010.

15. Gulenko V.V. Menejment slajennoy komandy. Sotsionika dlya rukovoditeley.–M.:OOO «Izdatel’stvo Astrel’»: OOO «Izdatel’stvo ACT», 2003.

16. G‘oziyev E. G‘., Toshimov R. Menejment psixologiyasi. –T.: 2001. – 130 b.

17. G‘oziyev E.G‘. Ontogenez psixologiyasi: nazariy-eksperimental tahlil. T.: Noshir. 2010. 360 b.

18. G‘oziyev E.G‘. Umumiy psixologiya. Darslik. T.: “O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati”. 2010. 544 b.

19. Daft R. Menedjment. 6 - nashr. / Ingl. t. dan tarjima. – SPb.:Piter, 2008.

20. Друкер П. Задачи менеджмента в XXII веке / Ingl.t.dan tarjima. – М.: Izdatel'skiy dom «Vilyams», 2004.
21. Друкер П. Практика менеджмента / Ingl.t.dan tarjima.: O'quv qo'llanmasi. – М.: Издательский дом «Vilyams», 2007.
22. Эгоршин А.П. Управление персоналом: Oliy o'quv yurtlari uchun darslik. – 7- to'ldirilgan, qayta ishlangan nashri. – N. Novgorod: NIMB, 2013.
23. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Darslik. – М.: INFRA-M, 2011.
24. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Darslik. – М.: INFRA-M, 2002.
25. Киллен К. Вопросы управления. – М.: Экономика, 1981.
26. Коротков Э.М. Менеджмент: Darslik. – М.: Izdatel'stvo «Yurayt»; ID «Yurayt», 2010.
27. Кравченко А.И. История менеджмента: Oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'llanmasi. – 7- nashri. – М.: Akademicheskii proekt; Alma mater, 2008.
28. Krasovskiy Yu.D. Organizatsionnoe povedenie: O'quv qo'llanmasi. – М.: YuNITI-DANA, 2011.
29. Kudryavtseva Ye.I. Organizatsionnoe povedenie: O'quv qo'llanmasi. – SPb.: SZIU RANX I GS, 2013.
30. Litvinyuk A.A. Organizatsionnoe povedenie: Bakalavrlar uchun darslik. – М.: Izdatel'stvo Yurayt, 2012.
31. Menedjment: teoriya i praktika v Rossii: Darslik / A.D. Porshnev, M.L. Razu, A.V. Tixomirovalar tahriri ostida. – М.: ID FBK-PRESS, 2003.
32. Meskon M. X., Albert M., Xedouri F. Osnovi menedjmenta. – 3- nashr. / Ingl. t.dan tarjima. – М.: «Vilyame», 2012.
33. Nabokov V.I., Xvorov Yu.I., Shtonda V.A. Delovoy etiketmenejera. – Yekaterinburg: Izd-vo «Lavka», 1997.
34. Nyustrom Dj.V., Keyt D. Organizatsionnoe povedenie / Ingl. t. dan tarjima. – SPb.: Piter, 2000.
35. Organizatsionnoe povedenie: Darslik /G.R. Latfullin, O.N. Gromovalar tahriri ostida. – SPb.: Piter, 2004.
36. Otajonov M. Psixoanaliz asoslari. Toshkent. “O'zbekiston”. 2004.
37. Ochilova G.O., Musaxanova G.M., Abdullayeva R.M. Pedagogika. Psixologiya. O'quv qo'llanma. T.: “IQTISODIYOT”. 2019. 314 b.
38. Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К. Бизнес - это люди. – М.: Mirt, 1995.
39. Пирожков В.А., Набоков В.И. Активные методы в бизнес-образовании: O'quv qo'llanmasi. – Yekaterinburg: Izd-vo UrGEU, 1998.
40. Пирожков В.А., Набоков В.И. Деловое общение менеджера. – Екатеринбург: Izd-vo «Lavka», 1998.
41. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Progress, 1986.
42. Производственный менеджмент: Oliy o'quv yurtlari uchun qo'llanmasi / S. D. Il'enkova tahriri ostida. – М.: YuNITI- DANA, 2002.

43. Psixologiya upravleniya: kurs lektsiy / L.K. Averchenko, G.M. Zalesov i dr. – Novosibirsk: Izd-vo NGAEiU. – M.: INFRA-M, 1997.
44. Разумовский О.С. Бихевиоральные системы. – Новосибирск: Наука, 1993.
45. Резник С.Д. Организационное поведение: Дарслик. – 3-қайта ишланган, тўлдирилган нашри. – М.: ИНФРА-М, 2013.
46. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: Дарслик. – М.: Экзамен, 2005.
47. Ролз Дж. Теория справедливости. – Новосибирск: Изд-во Новосибир. ун-та, 1995.
48. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000.
49. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – 2- наshr. – М.: ВТс «Маркетинг», 2000.
50. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Этика менеджмента: Ўқув қўлланмаси. – М.: ИТК «Дашков и К», 2005.
51. Управление персоналом организации: Дарслик / А.Я. Кибанов тахрири остида. – М.: ИНФРА-М, 2010.
52. Fatxutdinov R.A. Strategicheskiy menedjment: Darslik. – 9- qayta ishlangan va to‘ldirilgan nashri. - M.: Izd-vo «Delo» ANX, 2012.
53. Fatxutdinov R.A. Innovatsionniy menedjment: Oliy o‘quv yurtlari uchun darslik. – 9- qayta ishlangan, to‘ldirilgan nashri. – SPb.: Piter, 2014.
54. Ошонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Экономика, 2004.
55. Экономика предприятия / нем. т. дан таржима. Ф. К. Беа, Э. Дихтл, М. Швайтцерлар тахрири остида. – М.: ИНФРА- М, 1999.
56. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972.
57. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: Питер, 2009.
58. Hayitov O.E. Tadbirkorlik faoliyati motivatsiyasining ijtimoiy-psixologik xususiyatlari. Psixologiya fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun yozilgan nomzodlik dissertatsiyasi. – T.: TDIU, 2005. – 145 b.
59. Hayitov O.E., Abdullayeva R.M. Psixodiagnostika. Darslik. T.TDIU. 2020. 200 b.
60. Akmaeva R. Yangi boshqaruv paradigmasini qabul qilish asosida tashkiliy boshqaruv // Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti muammolari. 2006 yil. 11-son. P.101.

MUNDARIJA

	KIRISH.....	3
I -BOB	TASHKILY XULQ ASOSLARI.....	6
1.1.	Tashkiliy xulq-atvor tushunchasi va tadqiqot usullari.....	6
1.2.	Tashkiliy xulq-atvorning shakllanish tarixi va rivojlanish yo'nalishlari.....	10
1.3.	Tashkilot tushunchasi va turlari.....	17
1.4.	Tashkilot faoliyatining samaradorligi.....	22
	Takrorlash va munozara uchun savollar	24
II -BOB	SHAXS XULQ – ATVORI	26
2.1.	Tashkilotda insonlarning xulq-atvor tushunchasi.....	26
2.2.	Qabul qilish mohiyati, xususiyi va jarayon.....	27
2.3.	Qabul qilish qonunlari va samaradorligi.....	31
2.4.	Atribut tushunchasi, uning turlari va samaradorligi.....	33
2.5.	Taassurotlar shakllanishi va taassurotlarni boshqarish.....	34
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	35
III-BOB	SHAXS VA TASHKILOT.....	39
3.1.	Tashkiliy xulqning turli modellarida shaxs va tashkilotning o'zaro ta'siri.....	39
3.2.	Shaxs xulq-atvor nazariyasi.....	43
3.3.	Shaxsning shakllanishi va rivojlanish jarayoni.....	46
3.4.	Shaxs va ish.....	49
3.5.	Qadriyatlar. Qadriyatlar o'zgarishi.....	51
3.6.	Sozlamalar. O'rnatishlar funksiyalari. O'rnatishlarni o'zgartirish.....	53
3.7.	Mehnatdan qoniqish. Mehnatga jalb etish.....	54
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	56
	Munozara uchun vaziyat va topshiriqlar.....	57
IV-BOB	MOTIVATSIYA VA TASHKILOT NATIJAVIYLIGI..	60
4.1.	Motivatsiya mazmuni va mohiyati.....	60
4.2.	Motivatsiyaning zamonaviy nazariyalari.....	62
4.3.	Shaxsning o'z-o'zini tashkil etishi.....	67
4.4.	Motivatsiya va rag'batlantirish.....	68
4.5.	Motivatsiya mexanizmi.....	73
4.6.	Tashkilot va mehnat mazmuni motivatsiya omili sifatida....	74
4.7.	Motivatsiya natijaviyligi.....	77
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	77
	Test va vaziyatli topshiriqlar.....	80
V-BOB	TASHKILOTDA GURUH XULQINING SHAKLLANISHI	85
5.1.	Gurux mazmuni va ularning turlari.....	85
5.2.	Rasmiy va norasmiy guruhlar yaratilishi sabablari	88

5.3.	Guruhlar rivojlanish bosqichlari.....	88
5.4.	Guruhlar tavsifi.....	90
5.5.	Guruh ishining afzalliklari va kamchiliklari.	94
5.6.	Guruh va jamoa: o'xshashlik va farq. Jamoalarning yangi turlari	96
5.7.	Guruhda ishlashning shartlar va samaradorlik omillari.....	98
5.8.	Guruhda ziddiyatlarni boshqarish.....	99
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	104
	Test va vaziyatli topshiriqlar.....	106
VI-BOB	TASHKILOTLARNI LOYIHALASH TAHLIL QILISH	116
6.1.	Tahlil qilish vazifalari. Tashkiliy iqtisodiy natijalar tahlili....	116
6.2.	Tashkilotning missiya va maqsadlari tahlili.....	118
6.3.	Tashkilotda ijtimoiy hamkorliklar tahlili.....	119
6.4.	Jamoadada ijtimoiy-psixologik muhit va mehnat sifati tahlili....	124
6.5.	Kompaniya faoliyatida tashkilot shaklining tahlili	126
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	131
	Topshiriqlar.....	133
VII-BOB	TASHKILOTDA YETAKCHILIK.....	134
7.1.	Yetakchilik tabiati. Tashkilot yetakchisi.....	134
7.2.	Yetakchilikni kelib chiqishi va klassik tadqiqotlari.....	137
7.3.	Tashkiliy yetakchilikning hukmronlik jihatlari.....	140
7.4.	Yetakchilikning boshqaruvchanlik jihatlari.....	141
7.5.	Vakolat va mas'uliyatni nazorat qilish.....	141
7.6.	Yetakchilik fenomeniga zamonaviy baholar.....	145
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	148
	Testlar.....	149
VIII-BOB	TASHKILOTDA KOMMUNIKATIV HULQ.....	151
8.1.	Tashkilotda kommunikatsiyon jarayonlar.....	151
8.2.	Shaxslararo kommunikatsiyalar va ularning to'siqlari.....	153
8.3.	Tashkiliy kommunikatsiyalar. Kommunikatsiyon tarmoqlar...	156
8.4.	Tashkilotda kommunikatsiyalarni boshqarish.....	161
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	165
IX-BOB	TASHKILOT XULQ-ATVORINI BOSHQARISH.....	167
9.1.	Tashkilot xulq-atvor tarkibi, funktsiyalari va mexanizmi	167
9.2.	Tashkilotda xulq-atvor xususiyatlari	174
9.3.	Tashkiliy xulq-atvor va korporativ madaniyat.....	175
9.4.	Boshqaruv etikasi tushunchasi. Etikaga oid qarorlarni qabul qilishda yondashuvlar.	179
9.5.	Korporativ madaniyatning innovatsion faoliyat ga ta'sir qilishi.....	182
9.6.	Korporativ madaniyatning shakllanishi, o'zgarishi va qo'llab-quvvatlanishi.....	184

9.7.	Tashkilot obro'si shakllanish va uni boshqarish.....	185
9.8.	Tashkilotning ijtimoiy mas'uliyati, huquqiy va iqtisodiy javobgarligi.	187
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	188
	Vaziyatli topshiriqlar.....	191
X-BOB	TASHKILOTDA O'ZGARLAR.....	199
10.1.	Tashkiliy o'zgarishlar konsepsiyasi va turlari.....	199
10.2.	Tashkilotdagi rejalashtirilgan o'zgarishlar modeli va bosqichlari. Xodimlarning o'zgartirishlarga qarshiliklarini yengish usullari.....	202
10.3.	Tashkiliy rivojlanish kontsepsiyasi, uning qadr-qimmati va cheklovlari.....	207
10.4.	Shaxsiy stress va stresslarni boshqarish.....	210
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	213
	Vaziyatli topshiriqlar.....	214
XI-BOB	SHAXSNI TASHKILOTDA IJTIMOYLASHTIRISH ...	217
11.1.	Tashkilot xodimlarini ijtimoiylashtirish tushunchasi, bosqichlari va mexanizmlari	217
11.2.	Ijtimoiylashtirish shakllari.....	222
11.3.	Og'ishlarga targ'ib qiluvchi omillar.....	226
11.4.	Tasniflash jinoyatlar Va og'ishlar yoqilgan ish.	227
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	231
	Vaziyatli topshiriqlar.....	233
XII-BOB	MARTABANI BOSHQARISH.....	234
12.1.	Martaba tushunchasi, turlari va bosqichlari.....	234
12.2.	Personalning ishbilarmonlik martabasini boshqarish.....	236
12.3.	Martaba samaradorligi.....	238
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	240
	Vaziyatli topshiriqlar.....	240
XIII-BOB	SHAXS XULQI SHAKLLANISHI.....	243
13.1.	Xulq-atvor marketingi.....	243
13.2.	Xodim kompetentsiya.....	245
13.3.	Tashkilot ichida shaxs xulq-atvorini boshqarish.....	245
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	246
XIV-BOB	O'Z -O'ZINI BOSHQARISH.....	247
14.1.	O'z-o'zini boshqarishning mohiyati, zaruriyati va afzalliklari..	247
14.2.	Vaqtni taqsimlash.....	248
14.3.	O'z-o'zini boshqarish instrumentlari.....	249
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	253
	Vaziyatli topshiriqlar.....	254
XV-BOB	XALQARO BIZNESDA TASHKILIY XULQ.....	257

15.1.	Tashkilotga ta'sir qiluvchi xalqaro muhit	257
15.2.	G. Hofstedening madaniyatlararo farqlar modeli.....	261
15.3.	Kompaniyalarda tashkiliy madaniyat shakllanishi xususiyatlari.....	264
15.4.	Xalqaro muhitda tashkilotlarning moslashuvi	267
15.5.	Madaniy moslashuvga qarshi turuvchi va qo'llab-quvvatlovchi omillar.....	268
	Takrorlash va munozara uchun savollar.....	270
	Vaziyatli topshiriqlar.....	271
	GLOSSARIY.....	274
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	281

СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I	ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	6
1.1.	Понятие организационного поведения и методы исследования.....	6
1.2.	История формирования организационного поведения и направления развития.....	10
1.3.	Понятие и виды организации.....	17
1.4.	Эффективность деятельности организации.....	22
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	24
ГЛАВА II	ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА.....	26
2.1.	Основа понимания поведения людей в организации.....	26
2.2.	Сущность, свойства и процесс восприятия.....	27
2.3.	Законы и эффекты восприятия	31
2.4.	Понятие атрибуции, её типы и эффекты.....	33
2.5.	Формирование впечатлений и управление впечатлениями	34
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	35
ГЛАВА III	ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ.....	39
3.1.	Взаимодействие личности и организации в разных моделях ОП.....	39
3.2.	Теории поведения личности.....	43
3.3.	Процесс формирования и развития личности.....	46
3.4.	Личность и работа.....	49
3.5.	Ценности. Критерии ясности личностных ценностей. Изменение ценностей.....	51
3.6.	Установки. Функции установок. Изменение установок.....	53
3.7.	Удовлетворение трудом. Вовлеченность в работу	54
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	56
	Ситуационные задачи.....	57
ГЛАВА IV	МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	60
4.1.	Сущность и содержание мотивации.....	61
4.2.	Современные теории мотивации.....	62
4.3.	Самоорганизация индивида.....	67
4.4.	Мотивация и стимулирование.....	68
4.5.	Механизм мотивации.....	73
4.6.	Организация и содержание труда как фактор мотивации.....	74

4.7.	Результативность мотивации	77
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	77
	Тесты и ситуационные задачи.....	80
ГЛАВА V	ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	85
5.1.	Понятие группы и их виды.....	85
5.2.	Причины создания формальных и неформальных групп.....	88
5.3.	Стадии развития групп.....	88
5.4.	Характеристики групп.....	90
5.5.	Преимущества и недостатки групповой работы.	94
5.6.	Группа и команда: сходство и различие. Новые типы команд.....	96
5.7.	Условия и факторы эффективности групповой работы	98
5.8.	Управление конфликтами в группах.....	99
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	104
	Тесты и ситуационные задачи.....	106
ГЛАВА VI	АНАЛИЗ И КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	116
6.1.	Задачи анализа. Анализ организационных экономических результатов.....	116
6.2.	Анализ миссии и целей организации.....	118
6.3.	Анализ социального партнерства в организации.....	119
6.4.	Анализ качества трудовой жизни и социально-психологического климата в коллективе.....	124
6.5.	Анализ форм организации деятельности компании.....	126
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	131
	Задачи.....	133
ГЛАВА VII	ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ.....	134
7.1.	Природа лидерства. Лидер организации.....	134
7.2.	Истоки и классические исследования лидерства.....	137
7.3.	Властный аспект организационного лидерства.....	140
7.4.	Управленческий аспект лидерства.....	141
7.5.	Делегирование полномочий и ответственности.....	141
7.6.	Современные оценки феномена лидерства.....	145
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	148
	Тесты.....	149
ГЛАВА VIII	КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	151
8.1.	Процесс коммуникаций в организации.....	151
8.2.	Межличностные коммуникации и их барьеры.....	153
8.3.	Организационные коммуникации. Коммуникационные	

	сети.....	156
8.4.	Управление коммуникациями в организации.....	161
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	165
ГЛАВА IX	УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	167
9.1.	Содержание, функции и механизм поведения организации.....	167
9.2.	Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.....	174
9.3.	Корпоративная культура и поведение организации...	175
9.4.	Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.....	179
9.5.	Влияние корпоративной культуры на инновационную деятельность.....	182
9.6.	Формирование, поддержание и изменение корпоративной культуры.....	184
9.7.	Формирование и управление репутацией организации.....	185
9.8.	Социальная ответственность организаций и ее соотношение с юридической и экономической ответственностью.....	187
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	188
	Ситуационные задания.....	191
ГЛАВА X	ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	199
10.1.	Концепция и типы организационных изменений.....	199
10.2.	Модель и этапы плановых изменений в организации. Причины формы проявления сопротивления работников переменам.....	202
10.3.	Концепция организационного развития, ее достоинства и ограничения.....	207
10.4.	Индивидуальный стресс и управление стрессом.....	210
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	213
	Ситуационные задания.....	214
ГЛАВА XI	СОЦИАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	217
11.1.	Понятие, этапы и механизмы социализации работников в организации.....	217
11.2.	Формы социализации.....	222
11.3.	Факторы, способствующие девиации.....	226
11.4.	Классификация преступлений и девиаций на работе.....	227
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	231
	Ситуационные задания.....	233
ГЛАВА XII	УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ.....	234

12.1.	Понятие, виды и этапы карьеры.....	234
12.2.	Управление деловой карьерой персонала.....	236
12.3.	Эффективность карьеры.....	238
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	240
	Ситуационные задания.....	240
ГЛАВА XIII	ФОРМИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ИНДИВИДА.....	243
13.1.	Поведенческий маркетинг.....	243
13.2.	Компетенция персонала.....	245
13.3.	Управление поведением индивидов внутри организации.....	245
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	246
ГЛАВА XIV	САМОМЕНЕДЖМЕНТ.....	247
14.1.	Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента.....	247
14.2.	Инвентаризация своего времени.....	248
14.3.	Инструменты самоменеджмента.....	249
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	253
	Ситуационные задания.....	254
ГЛАВА XV	ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.....	257
15.1.	Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний.....	257
15.2.	Модель межкультурных различий Г. Хофстеде.....	261
15.3.	Особенности формирования организационной культуры компаний.....	264
15.4.	Адаптация организаций в международной среде.....	267
15.5.	Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию.....	268
	Вопросы для повторения и обсуждения.....	270
	Ситуационные задания.....	271
	ГЛОССАРИЙ.....	274
	СПИСОК ЛИТЕРАТУР.....	281

CONTENT

	INTRODUCTION.....	3
CHAPTER I	FUNDAMENTALS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.....	6
1.1.	The concept of organizational behavior and research methods.....	6
1.2.	History of the formation of organizational behavior and directions of development.....	10
1.3.	Concept and types of organization.....	17
1.4.	Organizational performance.....	22
	Questions for Review and Discussion.....	24
CHAPTER II	INDIVIDUAL BEHAVIOR.....	26
2.1.	The basis for understanding the behavior of people in an organization.....	26
2.2.	Essence, properties and process of perception.....	27
2.3.	Laws and effects of perception.....	31
2.4.	The concept of attribution, its types and effects.....	33
2.5.	Forming impressions and managing impressions.....	34
	Questions for Review and Discussion.....	35
CHAPTER III	PERSONALITY AND ORGANIZATION.....	39
3.1.	Interaction between the individual and the organization in different models of educational programs.....	39
3.2.	Theories of personality behavior.....	43
3.3.	The process of formation and development of personality.....	46
3.4.	Personality and work.....	49
3.5.	Values. Criteria for clarity of personal values.....	51
3.6.	Changing values.....	53
3.7.	Settings. Installation functions. Changing settings.....	54
	Questions for Review and Discussion.....	56
	Situational tasks	57
CHAPTER IV	MOTIVATION AND PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION.....	60
4.1.	Essence and content of motivation.....	60
4.2.	Modern theories of motivation.....	62
4.3.	Self-organization of the individual.....	67
4.4.	Motivation and stimulation.....	68
4.5.	Motivation mechanism.....	73
4.6.	Organization and content of work as a factor of motivation	74
4.7.	Effectiveness of motivation.....	77
	Questions for Review and Discussion.....	77

	Tests and situational tasks.....	80
CHAPTER V	FORMATION OF GROUP BEHAVIOR IN AN ORGANIZATION.....	85
5.1.	The concept of groups and their types.....	85
5.2.	Reasons for creating formal and informal groups.....	88
5.3.	Stages of group development.....	88
5.4.	Characteristics of groups.....	90
5.5.	Advantages and disadvantages of group work.	94
5.6.	Group and team: similarities and differences. New types of commands.....	96
5.7.	Conditions and factors for the effectiveness of group work	98
5.8.	Conflict management in groups.....	99
	Questions for Review and Discussion.....	104
	Tests and situational tasks.....	106
CHAPTER VI	ANALYSIS AND DESIGN OF ORGANIZATION	116
6.1.	Analysis tasks. Analysis of organizational economic results.....	116
6.2.	Analysis of the mission and goals of the organization.....	118
6.3.	Analysis of social partnership in the organization.....	119
6.4.	Analysis of the quality of working life and the socio-psychological climate in the team.....	124
6.5.	Analysis of the forms of organization of the company's activities.....	126
	Questions for Review and Discussion.....	131
	Tasks.....	133
CHAPTER VII	LEADERSHIP IN ORGANIZATION.....	134
7.1.	The nature of leadership. Leader of the organization.....	134
7.2.	Origins and classical studies of leadership.....	137
7.3.	The power aspect of organizational leadership.....	140
7.4.	Managerial aspect of leadership.....	141
7.5.	Delegation of powers and responsibilities.....	141
7.6.	Modern assessments of the leadership phenomenon.....	145
	Questions for Review and Discussion.....	148
	Tests.....	149
CHAPTER VIII	COMMUNICATION BEHAVIOR IN AN ORGANIZATION.	151
8.1.	The process of communication in the organization.....	151
8.2.	Interpersonal communications and their barriers.....	153
8.3.	Organizational communications. Communication	

	networks.....	156
8.4.	Management of communications in an organization.....	161
	Questions for Review and Discussion.....	165
CHAPTER IX	MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.....	167
9.1.	Contents, functions and mechanism of behavior of the organization.....	167
9.2.	Features of organization behavior at various stages of the life cycle.....	174
9.3.	Corporate culture and organizational behavior.....	175
9.4.	The concept of managerial ethics. Criteria-based approaches to ethical decision making.....	179
9.5.	The influence of corporate culture on innovation activities	182
9.6.	Formation, maintenance and change of corporate culture...	184
9.7.	Formation and management of the organization's reputation.....	185
9.8.	Social responsibility of organizations and its relationship with legal and economic responsibility.....	187
	Questions for Review and Discussion.....	188
	Situational tasks.....	191
CHAPTER X	CHANGES IN THE ORGANIZATION.....	199
10.1.	Concept and types of organizational changes.....	199
10.2.	Model and stages of planned changes in the organization. Reasons and forms of manifestation of employee resistance to change.....	202
10.3.	The concept of organizational development, its advantages and limitations.....	207
10.4.	Individual stress and stress management.....	210
	Questions for Review and Discussion.....	213
	Situational tasks.....	214
CHAPTER XI	SOCIALIZATION OF THE INDIVIDUAL IN THE ORGANIZATION.....	217
11.1.	Concept, stages and mechanisms of socialization of workers.....	217
11.2.	In the organisation.....	222
11.3.	Forms of socialization.....	226
11.4.	Factors contributing to deviation.....	227
	Questions for Review and Discussion.....	231
	Situational tasks.....	233
CHAPTER XII	CAREER MANAGEMENT.....	234
12.1.	Concept, types and stages of career.....	234
12.2.	Personnel business career management.....	236

12.3.	Career effectiveness.....	238
	Questions for Review and Discussion.....	240
	Situational tasks.....	240
CHAPTER XIII	FORMATION OF INDIVIDUAL BEHAVIOR.....	243
13.1.	Behavioral marketing.....	243
13.2.	Personnel competence.....	245
13.3.	Managing the behavior of individuals within an organization.....	245
	Questions for Review and Discussion.....	246
CHAPTER XIV	SELF-MANAGEMENT.....	247
14.1.	The need, nature and benefits of self-management.....	247
14.2.	Taking inventory of your time.....	248
14.3.	Self-management tools.....	249
	Questions for Review and Discussion.....	253
	Situational tasks.....	254
CHAPTER XV	ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN INTERNATIONAL BUSINESS.....	257
15.1.	Factors in the international environment influencing organizational behavior and organizational culture of companies.....	257
15.2.	G. Hofstede's model of intercultural differences.....	261
15.3.	Features of the formation of organizational culture companies.....	264
15.4.	Adaptation of organizations in the international environment.....	267
15.5.	Counteracting and supporting factors cultural adaptation.....	268
	Questions for Review and Discussion.....	270
	Situational tasks.....	271
	GLOSSARY.....	274
	LIST OF REFERENCES.....	281

RENESSANS TA'LIM UNIVERSITETI

N.KADIRXODJAYEVA

TASHKILYI XULQ

Darslik

Bichimi 60x84 1/16. Ofset qog'ozı.

“Times New Roman” garniturası.

Hisob-nashr tabog'i. 18,6. Adadi 100 dona. Buyurtma № 60.

Bahosi kelishilgan narxda.

“DAVR MAXSIMUM MEDIA”

МЧЖ матбаа корхонасида чоп этилди.

Корхона манзили: Тошкент шаҳар

Олмазор тумани Шифокорлар шаҳарчаси, 15 уй.