

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

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

**ТОШКЕНТ ИРРИГАЦИЯ ВА ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИНИ
МЕХАНИЗАЦИЯЛАШ МУҲАНДИСЛАРИ ИНСТИТУТИ**

МЕНЕЖЕР ИМКОНияТЛАРИ

Муаллиф-тузувчилар —
иқтисод фанлари доктори, профессор А.ҚЎЧҚОРОВ,
иқтисод фанлари номзоди Ҳ.ТОШМАТОВ,
тадқиқотчи Ф.АБДУВОҲИДОВ

ТОШКЕНТ — «ИСТИҚЛОЛ» — 2000

Замонавий менежмент фанига ва тадбиркор-менежерларни етиштириш масалаларига бағишланган ушбу тўпламда бошқарув ходимлари ривожланган мамлакатлар тажрибасини ўрганишлари, жаҳон миқёсида кўпроқ самара берадиган бошқариш санъати ва маданиятини ўзлаштиришлари лозимлиги ўқтирилади ҳамда менежмент моҳиятини билиш, бу йўналишдаги билим ва тажрибалардан фойдаланиш бугунги энг долзарб муаммолардан бири эканлиги таъкидланади.

Мазкур тўплам олий ва ўрта махсус ўқув юртлари ўқитувчилари, талабалари, раҳбарлик лавозимида ишлаб турган ходимлар ҳамда кенг китобхонлар учун мўлжалланган.

Масъул муҳаррирлар — С.С.ҒУЛОМОВ, Ўзбекистон
Республикаси ФА академиги,
Ф.А.АКНАЗАРОВ, иқтисод фанлари
доктори, профессор

Муҳаррир — З.ЖўРАЕВ

ТАДБИРКОР-МЕНЕЖЕР — ЗАМОН ТАЛАБИ

(Муқаддима ўрнида)

Шаклланаётган бозор иқтисодиёти, ислоҳотлар ўтказилаётган, ишлаб чиқаришни давр талабига мос равишда бошқара оладиган менежерлар тайёрлашни тақозо этади. Корхоналар, корпорациялар, уюшма ва концернларни бошқарувчи ходимлар чуқур билимга, тажрибага эга бўлиши, масъулиятни юқори даражада ҳис этиши лозим. Ҳар бир бошқарув ходими илғор тажриба ва фан ютуқларидан хабардор бўлиши ва ундан ўз фаолиятини амалга оширишда оқилона фойдаланиши мақсадга мувофиқ.

Ходимлар ривожланган мамлакатлар тажрибасини ўрганишлари, жаҳон миқёсида кўпроқ самара бера оладиган бошқариш санъати ва маданиятини ўзлаштиришлари керак. Менежмент моҳиятини билиш, бу йўналишдаги билим ва тажрибалардан фойдаланиш бугунги энг дозарб муаммолардан биридир. Менежмент деганда бошқариш жараёнини маҳорат билан амалга оширадиган раҳбар ходимлар тушунилади. XX аср бошларида Ф.Тейлор томонидан "илмий бошқариш", М.Вебер илгари сурган "идеал бюрократия", А.Файоль фикрича, "маъмурий фан" деб ном олган бошқариш фани ўзининг дастлабки шаклланиш ва ривожланиш босқичида мулоҳазакорлик йўлидан борди. Унинг ўрнини социал тизимда корхоналар фаолиятини бошқариш моҳиятини янада чуқурроқ тушуниш имконини берадиган руҳият, социал ва маданий антропология фанларининг ютуқларига асосланган хулқий йўналиш эгалаб олди. Бу йўналишда "одамлар муносабатини" такомиллаштиришга "инсон омилдан" тўлароқ фойдаланишга, етакчилик самарадорлигини оширишга қаратилган тавсияномаларга асосий эътибор қаратилди бошлади. Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида бошқаришга назарий ва амалий жиҳатдан характерли бўлган икки йўналишни кўрсатиш мумкин.

Биринчидан, менежментнинг байналминаллиги, халқаро меҳнат тақсимотининг чуқурлашуви билан боғлиқ воқеликни жамoa бўлиб фикрлаш заруриятининг пайдо бўлиши, рақобатнинг кучайиши, иқтисодиётнинг ўзаро

боғлиқлиги, транснационал корпорацияларнинг ривож топиши, ахборотлар халқаро тизимининг яратилиши ишлаб чиқаришни бошқаришга янги ёндашишни тақозо этмоқда.

Иккинчидан, менежмент дунё миқёсида бозор иқтисодиётини бошқаришнинг муҳим услубий йўналиши сифатида катта истиқболга эга. Ҳозирги пайтда ҳар қандай ташкилот ёки корхона бошқариш ғояларига ва унинг самарадорлигига катта қизиқиш билан қарамоқда.

Шунинг учун ҳам мазкур ўқув қўлланмасининг 1-қисмига муаллиф-тузувчилар қаламига мансуб менежментнинг шаклланиши ва ривожланиш босқичлари, менежер салоҳияти ҳақидаги "Малакали бошқарув — тадбиркорлик асоси" мавзуси киритилди. Ушбу мавзуни ёритишда М.Жексон ва бошқаларнинг "Менежмент асослари" (Москва, 1995), "Ташкилотлар менежменти" (Москва, 1997, М. И. Румянцованинг умумий таҳрири остида), "Менежмент ва бизнес асослари" (Тошкент, 1997, дарслик, Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси академиги С.Фуломовнинг умумий таҳрири остида), К.Абдурахмонов ва бошқаларнинг "Персонални бошқариш" (Тошкент, 1998) каби китобларидан фойдаланилди.

Шунингдек, ушбу қўлланма 2-қисмидан ўрин олган бошқариш бўйича маслаҳатчи инглиз олимлари Майк Вудкок ва Дэйв Фрэнсиснинг қисқартирилган ҳолда ўзбек тилига таржима қилинган "Менежер: истеъдод, қобилият, имконият" китоби кенг китобхонларга бошқариш самарадорлигини ошириш сирларини билишга имкон беради, мутахассиснинг ўзгарувчан шароитларга мослашуви борасида йўл-йўриқлар кўрсатади. Муаллифлар томонидан таклиф этилаётган бошқариш фаолиятига таъсир этувчи омилларни атрафлича ўрганган ҳолда, келажакда бошқаришнинг янада мураккаблашувига ишонч ҳосил қилиш мумкин. Таклиф этилаётган ўн битта омилдан оқилона фойдаланиш раҳбар ходимларнинг бозор талабларига мос равишда ишлаб чиқаришни бошқариш имконини беради. Китобда раҳбар ходимлар амалиётда фойдаланиши мумкин бўлган тавсиялар берилган. Бу тавсиялар психология фани хулосаларига асосланган бўлиб, бизга ҳали маълум бўлмаган, лекин жаҳон иқтисодиётини бошқаришда амал қилиб келинаётган фикр-мулоҳазалардан иборат. Унда асосий эътибор раҳбар ўзлигини билиши, мақсадни аниқ белгилаши, ходимларини тушуниши, вақтни тўғри тақсимлаши ва ундан оқилона фойдаланиши, ҳиссиётни бартараф этиш қобилиятини ривожлантириши учун зарур бўлган маслаҳатлар берилган. Мазкур тўпламнинг қимматли томони шундаки, у ўқув-

чини ўз-ўзига жиддий муносабатда бўлишга чақиради ва камчиликларни бартараф этишга даъват этади. Менежмент фанида шундай қоида бор. Муаммо ечимини тўғри аниқлаш 50% унинг ечимини топиш деган гап. Бинобарин, замонавий бошқарув кўпқиррали бўлиб, унга таъсир этувчи омиллар ҳам хилма-хилдир. Хўжаликка раҳбарлик қилишни ўз зиммасига олган раҳбарлар маъсулиятни юқори даражада ҳис этмоғи лозим. Айни йўналишда ҳам мазкур китоб маслаҳат ва таклифлар беради.

Маълумки, бозор иқтисодиётига оид муаммолар ечимини топишда мутахассисларнинг тутган ўрни беқиёсдир. Шу боис республикамизда давр талабига жавоб берадиган кадрларни тайёрлашга катта эътибор берилмоқда. Тадбиркорлик фаолиятининг у ёки бу соҳасига тегишли коллежлар, лицейлар, жойларда ва ўрта бизнесни ташкил этиш, ҳаётга татбиқ этиш бўйича махсус курслар ташкил этилиб, талабаларга билим берилмоқда. Билим бериш сифатига янгича ёндашилган ҳолда, истеъдодли ёшларни ўқитиш учун хорижий мамлакатларга юборилмоқда.

Республикамизда ўқув жараёнининг сифати ва талабалар билим савияси ўқув қўлланмаларининг мавжудлигига ва таъминланиш даражасига боғлиқ бўлиб қолмоқда. Бозор иқтисодиётига оид фанлар бўйича ўқув дарсликлари ва қўлланмаларни яратиш бугунги кунда энг долзарб муаммолардан бири ҳисобланади.

Тавсия этилаётган ушбу тўплам кенг китобхонлар учун мўлжалланган, ундан олий ва ўрта махсус ўқув юртлиари ўқитувчилари, талабалари, шунингдек, раҳбарлик лавозимида ишлаб турган ходимлар фойдаланишлари мумкин. Менежмент фанидан давлат тилида ёзилган ва чоп этилган махсус дарсликнинг йўқлиги мазкур китобга бўлган талабнинг катталигидан далолат. Унда баён этилган фикр-мулоҳазалар ёш менежерни тайёрлашда, раҳбар ходимларга шаклланаётган бозор муносабатларига мос равишда иш юритишларида яқиндан ёрдам беради, деган умиддамиз.

I қисм

МАЛАКАЛИ БОШҚАРУВ — ТАДБИРКОРЛИК АСОСИ

1. Менежментнинг шаклланиши ва ривожланиш босқичлари таҳлили

Ишлаб чиқаришни бошқаришнинг касб сифатида тан олинishi, бошқарув маҳоратини эгаллаш, техника ва технологиясини чуқур ўрганиш ҳозирги замон маданиятидан мустаҳкам ўрин олиб келмоқда. Илмий бошқарув таълими XX асрнинг 80—90-йилларида пайдо бўлган. Унинг асосчиси америкалик муҳандис Ф.Тейлор бўлиб, у "Бошқарувни илмий ташкил этиш усули ва принциплари" номли китобларида бошқаришга илмий ёндашиш зарурлигини кўрсатиб берди. Тейлор назариясининг моҳияти қуйидаги принципларга асосланган:

Ишнинг ҳар бир қисмини бажаришга илмий ёндашиш.

Ишни танлашга, ўқитишга, ўрганишга ва тажрибани эгаллашга илмий ёндашиш.

Ишчилар корпорациясини (жамоасини) ташкил этиш.

Менежерлар ва ишчилар ўртасида натижага оид масъулиятни тақсимлаш.

Тейлорнинг фикрига кўра ҳар қандай ишни бажаришда энг яхши ёки қулай услуби бор, ундан фойдаланиш ишни сифатли ва кам меҳнат сарфлаб бажариш имконини беради.

Тейлор корхонада фаолият кўрсатаётган ишчилар бажарадиган ишларни хронометраж қилади ва уни чуқур таҳлил қилиб, унумли ишлашни таъминлайдиган қоидалар мажмуини яратади.

Тейлор кўплаб карточкалар, усулий кўрсатмалар, стандартлар яратдики, улар ўз моҳиятига кўра ўша даврдаги меҳнатни илмий асосда ташкил этишга ва пировард натижида меҳнат унумдорлигини оширишга катта ҳисса қўшди.

Тейлорнинг илмий менежмент тараққиётидаги энг юксак хизмати — у таклиф этган янги бошқарув тизими бўлди. У меҳнатни икки турга

бўлади: Биринчиси — бажарувчилар (ишчилар), иккинчиси — бошқарувчилар (бошқарув ходимлари).

Тейлор фикрига кўра ҳар бир ходим ўз вазифасини бажариши лозим. Хусусан, маъмурий бошқарувчи вазифасига иш режаларини тузиш, ҳар бир бажарадиган иш ёки операция учун энг қулай бажариш усулини танлаш, ишчиларни танлов асосида ишга қабул қилиш, ўқитиш ва бошқалар киради. Тейлор нуқтаи назари бўйича, ишчиларнинг асосий вазифаси — бажарувчанлик, яъни раҳбар берган вазифани ижро этишдан иборат бўлмоғи лозим. Раҳбар ходимлар махсус тайёргарликдан ўтган менежерлар бўлиб, ишчи ходимлар фаолияти устидан назорат олиб борадилар, ишчиларга унумли меҳнат қилиш усулларини ўргатадилар. Менежерларнинг кўрсатмалари, топшириқлари (уларга берилган вакиллик доирасида) ишчи ходимлар учун бажариш мажбурий ҳисобланади.

Тейлор назариясининг яна бир муҳим томони шундаки, у маъмурий бошқариш ходимлари ва ишчилар ўртасидаги муносабатларнинг уйғунлигини таъминлашга қаратилган. Аниқроғи, манфаатларнинг умумийлиги, ўзаро ёрдам, ҳамкорлик принципларига асосланган. Тейлор, муносабатлар тизимида ишлаб чиқаришни илмий ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга, деб такидлайди ва бошқарув ходимларининг фаолиятни, ишлаб чиқаришни таҳлил қилиш, самаралироқ ишлаш усулларини топиш, самарали меҳнатни рағбатлантириш аҳил жамонани ташкил этишга қаратилмоғи лозим деб ҳисоблайди. Тейлор фикрича, корхонанинг ривожланиши ҳар бир ишловчининг турмуш даражасининг яхшиланишига олиб келиши керак.

Тейлор назарияси бошқарувда классик таълимот пойдеворини яратди ва нафақат Америка Қўшма Штатларида, балки Европа давлатларида бошқарув назариясини ривожлантиришда ва ундан амалда фойдаланишда муҳим роль ўйнайди.

Бошқарув меҳнатини илмий ташкил этишга муносиб ҳисса қўшган олимлардан бири Г.Эмерсон ҳисобланади. У бошқарув меҳнатини ташкил этишга тизимли ёндашишни ишлаб чиқди. Унинг "Ишлаб чиқариш унумдорлигининг 12 принципи" номли китобида тизимли ёндашиш моҳияти очиб берилган. Г.Эмерсон таклиф этган принциплар куйидагилардан иборат:

1. Мақсаднинг аниқлиги.
2. Мантиқнинг изчиллиги.
3. Фойдали маслаҳат.
4. Интизом.
5. Инсоний муносабатлар.

6. Тезкор, ишончли, тўла, аниқ ва доимий ҳисоб-китоб.
7. Диспетчерлик фаолияти.
8. Меъёрий кўрсаткичлар ва жадвалларнинг мавжудлиги.
9. Иш шароитларнинг мавжудлиги.
10. Иш турларини бажариш ёки операцияларни бажариш учун аниқ вақтнинг белгиланиши.
11. Ёзма равишда стандарт кўрсатмаларнинг мавжудлиги.
12. Унумли меҳнатни рағбатлантириш.

Илмий менежмент таълимотининг энг ёрқин арбобларидан бири А.Файоль ҳисобланади. У тадбиркор, ташкилотчи, олим — йигирма йил давомида йирик тоғ-кон металлургия комбинатида директор лавозимда ишлаб келган.

А.Файоль илмий бошқаришнинг бир қатор муҳим йўналишларини тараққий топтирган ва чуқурлаштиришга муваффақ бўлган. Улардан бири раҳбарлик вазифаларидир. А.Файоль барча саноат компанияларига раҳбарлик қилиш вазифаларини олтита гуруҳга бўлади ва ҳар бир гуруҳ таркибига кирган вазифаларни бажаришга сарф қилинадиган вақтни аниқлайди.

1. Бошқарув ходимлари фаолияти. Бунга қуйидаги вазифалар киради: режалаштириш, ташкил этиш, раҳбарлик, вақт сарфини тартибга солиш учун сарф қилинган вақт — 40%.

2. Тижорат фаолияти: сотиб олиш, сотиш, муомала учун сарфланган вақт — 15%.

3. Ишлаб чиқаришни текшириш ва назорат қилиш учун сарф қилинган вақт — 10%.

4. Молиявий фаолиятини назорат қилиб бориш, жумладан, сарфланаётган сармоялар самарадорлиги устидан назорат олиб бориш учун сарф қилинган вақт — 10%.

5. Техника ва меҳнат хавфсизлигини таъминлаш учун сарф қилинган вақт — 10%.

6. Ишлаб чиқариш ҳолатини ҳисоб-китоб қилиш учун сарф қилинган вақт — 10%.

А.Фойлнинг илмий менежментга қўшган муҳим ҳиссаси бошқарув меҳнатини ташкил этишнинг 14 принципини ишлаб чиқиш бўлди.

1. Меҳнат тақсимоти. Ишчи кучидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш учун зарур бўлган ихтисослашган ишлар (ишловчиларнинг кучи ва эътибори йўналтирилган мақсадлар миқдорини камайтириш ҳисобига амалга оширилади).

2. Вакиллик ва масъулият. Ишни бажаришда масъулиятни сезиб ёндашиш учун ҳар бир ишловчига вакилликни бериш лозим бўлади.

3. Интизом. Корхона раҳбарияти ва ишчилар ўртасида шартнома шартларини бажаришга ишчилар бўйсунуши лозим, агар интизом бузилса, менежер ишчига нисбатан санкция қўллаши мумкин.

4. Якка ҳокимлик. Ходим бевосита бошлиқдан топшириқ олади ва фақат унга ҳисобот беради.

5. Ҳаракатнинг ягоналиги. Ягона мақсадни кўзловчи ҳаракат бир гуруҳга бирлашуви ва ягона режа асосида амалга оширилмоғи лозим бўлади.

6. Корхона ва шахсий манфаатдорликнинг уйғунлиги. Корхона манфаати шахсий манфаатдан устун турмоғи лозим.

7. Ходимларни рағбатлантириш. Ходимлар меҳнати моддий рағбатлантириш ҳам унга мос равишда юқори бўлмоғи лозим.

8. Скаляр занжир — барча фармойишларни ишлаб чиқиш ва ижросини таъминлаш ўртасидаги ўзаро бевосита алоқадорлик занжири (лавозимларга қараб раҳбар ходимларнинг бўйсунуш тартиби).

9. Марказлашганлик. Марказий бошқаришга эга бўлган корхоналардаги ягона қоида. Энг яхши натижага марказлаштирилган ва табақалашган бошқариш ўртасидаги оқилона нисбат ўрнатилганда эришилади. Ваколат масъулиятга мос равишда берилмоғи лозим.

10. Тартиблилик. Ҳар бир ходим иш жойи ва ҳар бир ходим ўз жойида бўлмоғи лозим.

11. Ҳаққоният. Скаляр занжирининг барча бўғинларида қоида ва келишувларини ўрнатиш ва ҳаётга татбиқ этиш.

12. Ходимлар кўникмаси. Ишчининг узоқ муддат ишлашини ва корхонага ижобий муносабатда бўлишини таъминлаш. Ишчиларда кўникманинг йўқлиги самарадорликнинг тушиб кетишига олиб келади.

13. Ташаббускорлик. Ходимларга ўз вазифаларини бажариш ва уларга берилган ваколат доирасида фикр юритишни рағбатлантириш имкониятини яратиш.

14. Корпорация руҳи. Ташкилот ва ходим манфаатининг уйғунлиги ягона кучга бирлашишни таъминлайди (жамоа кучининг ягоналиги).

Илмий менежмент фанининг тараққиётига биз юқорида кўриб чиққан олимлар билан бир қаторда, Генри Гант, эр-хотин Гилбертлар, Жеймс, Д.Муки, Линдолл Урвин, Генри Форд, М.П.Фоллет, Р.Робинс, Д.Бем, М.Вебер ва бошқалар ҳам катта ҳисса қўшганлар.

Турли илмий мактаблар ва ёндашишларнинг замонавий менежмент фани йўналишига қўшган ҳиссаси куйидаги жадвалда келтирилган.

1-жадвал

Илмий йўналишлар	Замонавий менежментда фойдаланиладиган асосий ғоялар
1. Илмий менежмент ва классик маъмурий мактаб	
Илмий принциплар. Ишнинг рационал бажарилиши	Менежментга илмий ёндашиш ва бошқариш принциплари. Ишни бажариш усулини таҳлил қилиш
Бошқаришда меҳнат тақсимоти	Меҳнатга ҳақ тўлаш
2. Инсонийлик муносабатлари ва ахлоқий фан мактаби	
Жамоа — ижтимоий гуруҳ	Менежментга коммуникация омиллари, гуруҳлар динамикаси, таҷиллик ва маънавий қониқиш ҳосил қилиш
Шахслар муносабати ва ҳар бир меҳнатнинг самарадорлигини моделлаштириш ва ҳисоблаш техникаси	Ташкилотда инсонлар ахлоқини тадқиқот қилиш. Ташкилот аъзоларига, инсон ресурсларига фаол муносабатда бўлиш
3. Миқдорий бошқариш	
Миқдорий тадқиқот усулларини қўллаш, моделлаштириш ва ҳисоблаш техникаси	Қарорлар қабул қилишда миқдорий бирликлардан фойдаланиш. Бошқаришда ҳисоблаш техникасидан ва ахборотлар тизимидан фойдаланиш
4. Тизимни ва вазиятни ҳисобга олган ҳолда ёндашиш	
Ташкилот таркибининг ўзаро алоқадорлиги ва ўзаро таъсири	Ташкилотни ўзаро алоқада бўлган қисмлардан ташкил топган тизим деб қараш
Атроф муҳитдаги ўзгаришларни аниқлаш ва уларнинг ўзаро таъсири	Ташкилотнинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун атроф муҳит ва у билан тескари алоқанинг аҳамияти. Бошқариш қарорларини қабул қилишда барча вазиятли омиллар йиғиндисини ўрганиш

Юқорида келтирилган маълумотлардан кўриниб турибдики, 50-йилларда бир йўла беш йўналишда, яъни: классик, инсон муносабатлари, ахлоқий фанлар, миқдорий, тизимли ёндашиш бўйича тадқиқот ишлари олиб борилган. Бунда кўп томонлама илмий йўналиш ўша даврдаги иқтисодий эҳтиёж талабларига жавоб берар эди, Чунки

илмий-техника инқилоби таъсири остида бозор тадбиркорлиги структураси шакллана бошланган эди. Истеъмом товарлари ишлаб чиқариш ва хизматларнинг ўсиши, кичик ва ўрта корхоналарининг пайдо бўлиши ва ривожланишига катта туртки бўлганди. Бу корхона фаолиятини оммавий истеъмолчига эмас, балки катта бўлмаган аҳоли гуруҳларининг товарларга ва хизматларга эҳтиёжини қондиришга қарата бошлади.

Янги тадбиркорларнинг дунё миқёсидаги фаолияти йирик корпорацияларни бошқаришга мўлжалланган мураккаб ўзаро алоқадорликка, қарамликка, рақобатга ва мусобақага дуч кела бошлайди.

Урушдан кейинги даврда миллий халқаро корпорациялар ўртасида кескин тус олган рақобат ва инқирозга учрашлар менежерларга янгича ёндашиш заруриятини келтириб чиқарди. Улар учун, биринчидан, оптимал қарор қабул қилиш (ресурслардан оқилона фойдаланиш) усулларига талаб ошган бўлса, иккинчидан, ташкилотнинг барча таркибий қисми ўртасидаги мураккаб ташкилий муносабатларни сақлаб қолиш учун ёрдам берадиган бошқариш усулларига зарурият туғила бошлади. Маълум даражада бу эҳтиёжларни қондиришга, менежментга миқдорий ва тизимли ёндашишга ёрдам берди: биринчидан, мураккаб вазият пайдо бўлганда мураккаб бошқариш муаммоларини тушуниш, моделлаштириш, миқдорий усуллардан кенг фойдаланиш, иккинчидан, ташкилот таркибий қисмлари ўртасидаги мақсадга мувофиқ бўлган ташкилий муносабатларни сақлашга ёрдам берди.

Менежментга тизимли ва миқдорий ёндашишнинг янгича шакллари маълум даражада бу эҳтиёжни қондириш имконини берди. Биринчиси, моделлаштириш натижасида мураккаб бошқариш муаммоларини чуқурроқ тушуниш, иккинчиси эса, мураккаб вазият шароитида миқдорий усуллардан фойдаланиб, оқилона қарорлар қабул қилиш имкониятини беради. Тизимли ёндашишни қўллаш ташкилотларда рўй бераётган барча ўзгаришларни назорат қилиш имконини оширади.

"Математик" моделлар ва тадқиқот операциялари ёрдамида захиралардан фойдаланишни бошқариш, ресурсларни тақсимлаш, оммавий хизмат кўрсатиш ва бошқа мураккаб вазифалар ҳал этилади. Тизимли ёндашиш ёрдамида бошқаришни назорат қилиш имкониятлари бирмунча яхшиланади.

Илмий ёндашишларни уйғунлаштирувчи йўналиш вазиятли ёндашиш ҳисобланади. Бу ёндашишнинг марказида ташкилот фаолиятида учраб турадиган аниқ бир вазият, яъни ҳолатлар йиғиндиси ётади. Бу муаммонинг келиб чиқиши ҳамда уни ҳал этиш билан боғлиқ бўлган

муҳим ва муайян ҳолатларни аниқлаш йўли билан вазиятни бошқариш, амалга ошириш имконини беради.

Вазиятли ўзгаришлар мазмуни ва таркиби ташкилот фаолиятига таъсир этувчи ташқи муҳитга хос хусусиятлар ва белгилар билан аниқланади.

Менежментнинг илмий асоси янги билимлар билан бойиб боради. 90-йилларга келиб инсон омили ва бошқаришнинг ижтимоий жиҳатларига асосий эътибор қаратила бошлади.

2. Менежментга замонавий қарашлар тизими

Менежментга замонавий қарашлар тизимининг муҳим томонларидан бири принципиал аҳамиятга эга ҳолатлар ҳисобланади.

1. Классик менежмент мактабидан (бошқариш рационализмидан) воз кечиш.

Бу йўналишда корхона ижобий натижаларга эришишда ишлаб чиқаришни оқилона ташкил этиш, харажатларни камайтириш, ихтисослашишни такомиллаштириш, яъни бошқариш орқали ишлаб чиқариш омилларидан фойдаланишга асосий эътиборини қаратган. Шу билан бирга ташқи муҳитга эгилувчан бўлиш ва мослашиш муаммосини биринчи ўринга қўяди. Ташқи муҳитга мослашиш қатор ўзгарувчи омиллар мажмуини ўзида акс эттиради. Бу омиллар корхонадан ташқарида мавжуд бўлиб, корхона стратегик мақсадни режалаштирганда, уларни албатта эътиборга олмоғи лозим бўлади. Масалан, бундай омилларга етказиб берувчилар (хом ашё, ускуна, жиҳоз ва бошқалар); истеъмолчилар, акциядорлик жамиятлари, кредит берувчи ташкилотлар, савдо ташкилотлари, рақобатчилар, ҳукумат органлари ва бошқалар киради.

Бундан ташқари, ташқи иккинчи бир қатор ўзгарувчилар мавжуд бўлиб, улар ташқи муҳит ижтимоий-иқтисодий омиллари шартларидан ташкил топган бўлади ва менежерлар қабул қиладиган муҳим стратегик қарорларда эътиборга олинади. Бу иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, ижтимоий-маданий, технологик, экологик, физик-географик омиллар мажмуидан иборат ўзгаришлар ва жамиятдаги муносабатларнинг аҳамияти менежмент муҳитининг таркибий ўзгаришлари ва жамиятдаги муносабатларнинг (ижтимоий, иқтисодий ва бошқалар) мураккаблашуви билан ўсиб бормоқда.

Ташкилот фаолиятига ташқи ва ички омиллар таъсир этади. Ташқи омилларга сиёсий, ҳуқуқий, ижтимоий-маданий, технологик, институционал, ташкилий техник, физик-географик ва бошқа омиллар киради.

Бундан ташқари, ташкилот фаолиятига рақобатчилар, савдо ташкилотлари, ҳукумат органлари, маҳаллий органлар, истеъмолчилар, хом ашё, ускуна ва жиҳозлар етказиб берувчилар, акциядорлик жамияти ва бошқа омиллар таъсир этади.

Ташкилотнинг ички омилларига бошқаришнинг ташкилий тузилмаси, маданияти ва бошқариш услублари, ресурслар, маҳсулот сифати, маҳсулотни сотиш йўллари ташкилотни таъсир киради.

2. Бошқаришнинг тизимли назариясидан фойдаланиш.

Ташкилот таркибий қисмларининг ягоналиги муҳит билан узвий боғланган ҳолда ўрганилади (2-жадвал).

2-жадвал

Хусусиятлари ва хоссалари	Тавсифнома
Таркибий қисмлар	Тизим бир нечта миқдорий қисмлардан ташкил топади ва улар тизим элементлари деб аталади
Алоқа	Таркибий қисмлар бир-бири билан ўзаро боғлиқ бўлади
Тузилма	Алоқа шакли ташкилий жиҳатдан тузилмада ўз аксини топган бўлади
Ўзаро таъсир	Таркибий қисмлар тизимда жойланишига қараб ва тизимдан чиқиб кетишга қараб бир-бирига таъсир этади, бу ўзаро таъсир ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракат натижаси деб қаралади
Жараён	Ўзаро таъсир натижасида рўй берадиган ўзгаришлар жараён деб аталади
Холизм	Тизим ягона (holism-инглизча, holos-юнонча) бўлиб, уни ташкил этган қисмлар ўзаро таъсир натижасида ўз хусусиятларини намоён этади
Идентификация (бир хиллик, ўхшашлик)	Тизим хусусиятларига қараб унинг таркибига кирган қисмларнинг ўхшашлигини аниқлаш ва тизим таркибига кирмаган ҳолатлардан уни фарқлаш мумкин
Концептуализм (йўналиш)	Тизим — бу йўналиш бўлиб, унда фаолият кўрсатувчи гуруҳлар ёки индивиднинг қадр-қиммати акс эттирилган бўлади

Ҳар бир ташкилотнинг ички муҳити жараёнлар ўзгаришига (маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш) бевосита таъсир этадиган ўзгаришчи омиллар таъсири остида шаклланади ва ривож топади. Бу корхона тузилмаси, унинг маданияти ва ресурслари бўлиб, уларнинг ораси-

да инсон омили, унинг билими, тажрибаси, қобилияти ва ўзаро таъсир санъатининг тутган ўрни ва аҳамияти каттадир. Шунга қарамасдан, корхона доирасида таъсир этувчи омиллар ҳамма вақт ҳам менежерлар назоратида бўлавермайди, чунки корхона ўз фаолияти давомида хом ашёга, электр энергиясига, ахборотларга, техника ва ресурсларга эҳтиёж сезади, яъни бу ресурслар корхона фаолиятидан ташқарида бўлади.

3. Бошқаришга вазиятли ёндашишдан фойдаланиш. Корхона фаолияти табиатига кўра, моҳияти ва шакли жиҳатдан ҳар хил ташқи омиллар таъсирига жавоб сифатида ўрганилади. Тегишли вақт ёки давр давомида ҳолатлар мажмуи ёки вазият корхона фаолиятига жиддий таъсир кўрсатади. Шу муносабат билан ўзига хос қондаларига амал қилиш муҳимлигини тан олиш лозим бўлади ва улар ёрдамида мақсадга эришишнинг самарали йўлини аниқлаш мумкин бўлади.

4. Менежментнинг ижтимоий масъулиятни тан олиши. Корхонада фаолият кўрсатаётган ҳар бир ходим олдида менежер ўз фаолиятини сезиши керак. Инсон энг муҳим ресурс сифатида ўсиши, ақлий ва жисмоний имкониятларини тўлароқ намоён этиши учун менежер унга шароит яратиб бермоғи лозим. Мана шу нуқтаи назардан энг муҳим омил бўлган ташкилий маданиятга¹, яъни демократик бошқаришда, корхона фойдалилик даражасини таъминлашда, мулкка эгаллик қилишда, бошқариш услубининг фаолиятини назорат қилишда жамoa аъзоларининг бевосита иштирокига зарурият туғилади.

Ҳозирги пайтда менежмент тавсифномасининг муҳим йўналиши ташкилотларда янги ижтимоий гуруҳларга (когнетариат), аниқроғи, уларнинг билими ва тажрибасига асосий эътиборни қаратмоқда. Когнитариат-ахборотларни олиш ва юқори маданиятга эга бўлган ходимларнинг ишлаб чиқаришнинг энг муҳим иқтисодий омили ва асосий ресурси сифатида қаралади. Ундан оқилона фойдаланиш менежментнинг асосий вазифаси ҳисобланади. Ж.Нейсбита ва П. Эбедон "Корпорацияни қайта қуриш"² номли мақоласида корхона ва унда фаолият кўрсатувчи ходимлар ўртасида қуйидаги янги муносабатлар тавсифномаси бўлишини тавсия этади:

1) қобилиятли, иқтидорли одамлар ўзларининг ўсишлари учун шароит мавжуд бўлган корпорацияларга бориб ишлашга мойил бўладилар;

¹ Ташкилий маданият деганда ишлаб чиқаришда иштирок этувчи барча ходимларнинг умумий мақсади ва ишлаб чиқишда уларнинг бевосита иштирок этиши, корхонанинг пировард натижаларга эришишида уларнинг манфаатдорлиги тушунилади.

² "США - ЭПИ", журнал, 12-сон, 1987, 1-3-бетлар.

2) менежер - фақат бошқарувчи эмас, балки мураббий, тарбияловчи, қолаверса, судьядир;

3) компанияда ишлайдиган ходимлар капиталда ўз улуши бўлишини хоҳлайдилар, яхши компаниялар бунга имконият яратади;

4) ишчиларни ёллашдан кўра ходимлар билан битим тузган яхшироқдир;

5) Автократ бошқариш демократик бошқаришга ўз ўрнини бўшашиб бериши лозим. Ахборот жамият инфратузилмасининг шаклланиш муаммосидан турмуш даражасини яхшилаш, яъни сифат ўзгаришларига ўта бошлайди.

Янги йўналиш бошқариш принципини қайта қуриб чиқишни тақозо этади, чунки анъанавий бошқариш усули янги тадбиркорлик шароитида ўз принципларини тўла намоён эта олмайди. 90-йилларга келиб инсон омилига ва бошқариш ижтимоий жиҳатларига асосий эътибор қаратила бошлади. Жумладан, менежмент инсонга таъсир этишга йўналтирилган бўлиб, биргаликда фаолият кўрсатиш натижасида инсонни қобилиятли қилиш, унинг кучини ва ақлини самарали меҳнатга чорлайди: менежмент инсон маданияти билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, одамларга ишонишга ва тўғрилиққа даъват этади; менежмент одамлар ўртасидаги муносабатларни шакллантиради ва пировард натижада ҳар бир шахснинг ҳиссасини аниқлайди. Бу бизнес дунёсида менежмент фаолиятининг олтин қондаси ҳисобланади.

XX асрнинг 90-йиллардаги бошқариш принциплари:

1. Ишчи ходимларга тўғри муносабатда бўлиш.
2. Менежмент муваффақиятининг энг муҳим шarti — жавобгарлик.
3. Ташкилотнинг ҳам вертикал, ҳам горизонтал бўйлаб барча ташкилий ҳолатларининг алоқадорлиги.
4. Пировард натижаларда ҳар бир ходимнинг улушини аниқлаш зарурлиги.
5. Қуршаб турган муҳитнинг ўзгаришига ўз вақтида муносабат билдириш.
6. Моддий ва маънавий қониқиш ҳосил қилишни таъминлайдиган муҳитни яратиш.
7. Корхонада ходимлар қобилиятини тўла намоён этишини таъминлайдиган муҳитни яратиш.
8. Меҳнат жараёнининг барча босқичларида бевосита иштирок этишни таъминлаш.
9. Менежернинг юксак салоҳиятга эга бўлиши.
10. Бизнес-алоқа.

11. Ҳалоллик ва инсонларга ишонч.

12. Менежментнинг фундаментал асоси: сифат, харажат, сервис хизмати, янгиликни жорий этиш, ресурсларни назорат қилиш, ходимлар муносабати.

13. Корхона келажагини кўра билиш, яъни унинг келгусида қандай бўлишини аниқ тасаввур этиш.

14. Шахсий ишнинг сифати ва уни доимий такомиллаштириб бориш.

Адабиётларда бошқаришга янгича ёндашиш "сокин бошқариш инкилоби" деган номни олиши бежиз эмас. Ҳақиқатан ҳам мавжуд ташкилий структурадан, усулдан бирдан воз кечиб, янгисини ташкил этиш йўли билан эмас, балки аста-секин янги шароитга мослаштириб, унга янгича ёндашиш, янгиликларни киритиш асосида такомиллаштириб бориш зарур.

Бошқариш тизимида қўлланиладиган барча янгиликларни ўзгаришларни олдиндан кўра билиш, унга мос эгилувчан қарорлар қабул қилишни тақозо этади. У тадбиркорликнинг, яъни истиқболдаги ривожланишнинг кутилмаган ва одатдан ташқари тафсилотини ўзида акс эттиради.

Корхоналар бозор шароитига мослашиб, мустақил фаолият кўрсатмоқда. Бу ўз навбатида бошқариш доирасининг кенгайиши ва ўз-ўзини бошқаришни талаб қилмоқда. Менежерлар бажарадиган ишлар ҳажмининг кўпайишига, ишлар характерининг мураккаблашувига олиб келмоқда.

Қарорларни ўз вақтида қабул қилишга ва унинг сифатига талаб ошмоқда.

Истеъмол буюмлари ва хизматларга бўлган талаб динамикасини ўрганиш билан боғлиқ маркетинг тадқиқотларининг аҳамияти ортиб бормоқда. Илмий-техника тараққиёти самарали меҳнат қилишнинг энг муҳим қуролига айланиб бормоқда. Ходимларни бошқариш билан боғлиқ бўлган муаммолар ечимини топиш корхона олдига қўйилган мақсадга эришишда энг асосий вазифа сифатида қаралмоқда. Ишлаб чиқариш менежменти тез-тез ўзгарувчан муҳитга мослашиш учун ишлаб чиқаришни барқарор бошқаришнинг янги принципларига асосланиб иш юритишни талаб қилмоқда.

Бозор муҳити шароитида фаолият кўрсатаётган корхона бошқариш ходимлари малакаси янада юқори бўлишини талаб қилмоқда. Замонавий бошқарувчилар бошқариш илмий асосларини чуқур эгаллаган, бошқариш стратегиясини, маркетингни, ишлаб чиқаришни яхши биладиган, янгиликка ижобий муносабатда бўладиган раҳбар ходимлар бўлмоқлари лозим.

3. Ривожланган бозор иқтисодиёти шароитида замонавий менежментнинг аҳамияти

Турли мулкчилик шаклларининг таркиб топиши ва улар ўртасида рақобатнинг ривожланиши, бозор муносабатларининг шаклланиши малакали бошқаришни талаб этади. Бошқариш тизими ҳар бир раҳбар ходимга, унинг эгаллаб турган лавозимидан қатъи назар, ўз меҳнатининг самарадорлигини ошириш имкониятларини бермоғи лозим. Шу билан бирга у илмий-техника ютуқларидан, янги технологиядан, бошқаришнинг самарали усулларида кенг фойдаланган ҳолда ўз истеъдодини ўстириш, ўз-ўзини такомиллаштириш қобилиятига эга бўлиши даркор. Энг муҳими ҳўжалик юритишнинг иқтисодий усулларида оқилона фойдаланишдан четга чиқмаслик зарур бўлади.

Кўпгина корхоналар ҳўжалик ҳисобига ва ўз-ўзини молиявий жиҳатдан таъминлашга ўтган бўлишига қарамай, ҳаммасида ҳам ижобий натижалар, яъни иқтисодий ўсишлар кузатилмаяпти. Мутахассисларнинг фикрига кўра, иқтисодий самарадорликнинг учдан бир қисми қўйилган капитал маблағларига ва жиҳозларга боғлиқ. Қолган қисми интеллектуал капиталга, хусусан, раҳбарлар малакасига, уларнинг касб-корларига, бозор ҳолатини баҳолаш ва кўра билиш қобилиятларига, ўз вақтида тўғри қарорлар қабул қилиб, амалга оширишларига боғлиқ бўлар экан. Янги иқтисодиёт шароитида янги фикр юритадиган, янги раҳбарларни яратиш лозим. Шу муносабат билан ҳозирги пайтда тадбиркор-менежерлар керак. Тадбиркор-менежер — ишбилармон инсон. Бундай инсонларга ҳозирги пайтда талаб ўсиб бормоқда. Чунки бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсатадиган тайёр менежерлар йўқ. Уларни ўқитиш ва тайёрлаш лозим. Бунинг учун вақт керак. Лекин иқтисодиётда кескин бурилиш ясашга жуда оз вақт берилган. Тадбиркорлик имкониятларидан оқилона фойдаланиш, иқтисодий жараёнларни тўғри бошқара олиш, энг мураккаб вазифаларни ҳам тезроқ ечиш имконини беради. Бунинг учун юқори даражали менежерлар, яъни янги иқтисодиётнинг капитанлари керак. Бу менежерлар бозор иқтисодиётига ўтиш даврида фаолият кўрсатади. Бу албатта вазифани бир мунча мураккаблаштиради. Лекин янгиликлари ўрганиш муаммолар ечимини топиш, аъъанавий бўлмаган шароитларда фаолият кўрсатиш менежернинг асосий вазифасидир. Шунинг учун менежерлар менежментни фан сифатида чуқурроқ ва атрафлича ўрганмоғи лозим. Айниқса ривожланган мамлакатлар тажрибасини ўрганиш ва ундан фойдаланиш алоҳида аҳамиятга молиқдир.

Замонавий менежмент — минглаб бошқариш қарорларининг эҳтимол тутилган вариантларидан иборат. Бир корхона ёки фирма учун

8/м.в. 18.08/21

ишлаб чиқилган қарор бошқа корхона учун тўғри келмаслиги мумкин, баъзида зарар ҳам етказиши мумкин. Менежментга хос вариантли ёндашиш, хўжалик муаммоларини ечишда мослашувчанлик ва ноанъанавийлик, аниқ вазиятдаги ҳаракат усулларининг такрорланмаслиги, мапалакали бошқаришнинг асоси ҳисобланади. Шунинг учун менежер андозасиз усулларга асосий эътиборни қаратади, реал вазиятни тўғри баҳолаш ва уни бошқаришнинг энг қулай йўлини топишга ҳаракат қилади.

Менежмент тайёр рецептни бермайди. Менежмент, мулкчилик шаклидан қатъи назар, барча корхона раҳбари учун бошқариш муаммоларини ечиш йўлларини, усулларини ва қоидаларини ўргатади ва муваффақиятга қандай эришиш мақсадга мувофиқлигини кўрсатади.

Менежмент санъатига эга бўлиш, хўжалик фаолиятининг натижавийлигини оширишнинг муҳим дастаги ҳисобланади. Кўпинча бу дастак қўшимча молиявий маблағ ёки янгидан яратилган ишлаб чиқариш қуватига нисбатан таъсирчан ва самарали бўлади. Буни куйидаги мисолда кўришимиз мумкин. Японияда автомобиль ишлаб чиқаришда учинчи ўринда турган "Мазда" корпорацияси, инқирозга юз тутта бошлади. Беш йилдан кейин эса қарзларни тўлаб, яна тикланди. Савол туғилади: "Қандай қилиб корпорация иқтисодий ночор ҳолдан чиқиб, илгариги мавқеини эгаллади?" Мавжуд имкониятлардан фойдаланиш ва инқироз ҳолатидан чиқиш йўлларини топиш бўйича жамоада мулоқот кенг тус олди. Барча муҳим тавсиялар бевосита ишлаб чиқаришга жорий этилди. Маслаҳат берувчи гуруҳ раҳбарлари жамоа билан алоқани мустаҳкамлашнинг барча имкониятларидан фойдаланди. Ажабланарли жойи шундаки, берилган тавсиялар асосида ходимларни танлаш ва жой-жойга қўйиш амалга оширилди, натижада ишлаб чиқаришда ижобий ўзгаришлар сезила бошлади. Шу билан бирга раҳбарлар эркин фаолият кўрсатиш, ташаббус учун кенг имконият ҳуқуқига эга бўлдилар. Ҳар қандай муаммони ечишнинг альтернатив вариантини ишлаб чиқиш иш жараёнини бошқаришнинг меъёрига айланиб қолди.

Фирмани хизматчи ходимлар бошқаришади. Янги президент бошқарувнинг ўрта бўғинини қайта ташкил этди. Замонавий япон менежментига хос бўлган кадрларни алмаштириш принципи жорий этилди. Ходимларни қайта тайёрлашнинг интенсив курси ташкил этилди ва ишлаб чиқаришга бошқаришнинг энг самарали "штаб ўйинлари" усули жорий этилди. Алоҳида бўлимларда ва корхонада таннархни камайтириш бўйича тадбирлар ишлаб чиқилди, кейинроқ эса бу тадбир туб пудрат фирмаларга ҳам жорий этилди.

Натижада бошқариш тадбирларини ишлаб чиқиш натижасида (йирик капитал сармоясиз ва технологик янгиликларсиз) меҳнат унумдорлигини 2,5 баробар оширишга эришилди. Бу ерда шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, замонавий менежмент дастлаб инсон ижодий салоҳиятини тўла намоён этишга шароит яратади ва ундан фойдаланишга таяниб иш юритади. Буни биз инсон омили, ундан қизгин фойдаланиш деб тушунаемиз.

Иккинчи бир япон корпорацияси — "Ниссан" муаммони ечиш учун қандай қарор қабул қилгани тажрибани ўрганиш нуқтаи назаридан фойдалидир. Корпорация электроникани ва янги конструкцион материалларни кенг миқёсда жорий қилишга қарор қилади. Фирма катта қарздор бўлишига қарамай, илмий-тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишлари учун бир йилда 1 миллиард доллар сарфлайди ва 8 минг инженер-конструкторларни бирлаштирувчи иккита илмий-тадқиқот марказларни ташкил этади.

"Ниссан" дунёда биринчи бўлиб, электрон карбюраторни яратди ва ундан кенг миқёсида фойдалана бошлади. Кейин бошқа эҳтиёт қисмларни ҳам электронлаштира бошлади. Янги материалларни яратиш жуда катта самара берди: автомобиль корпусини тайёрлашда пластикадан фойдаланиш, керамикадан роторлар ва бошқа двигателъ компонентларни ишлаб чиқиш корпорацияни бошқаришнинг ўзига хос йўлини акс эттиради. Бошқаришнинг тўғри йўлга қўйилганлиги амалиётда муваффақиятлар келтиришни исботлайди. Харажатлар камайди, маҳсулот сифати ошди, "Ниссан" корпорацияси Японияда асосий индустриал гигантлардан бирига айланди.

Биз юқорида япон менежментига хос бўлган мисолни келтирдик. Бу тажриба дунё миқёсида узоқ йиллар давомида ўрганиш арзигулик тажриба саналади. Япон менежментига хос бўлган хусусият шундаки, улар америкаликлар сингари яқка ҳолда ёндашиш, шахсий муваффақиятга интилиш, қисқа вақт ичида юксак натижаларга эришишни кўзлаб эмас, балки жамоа бўлиб муаммони ҳал этиш тамойилига асосланиб иш юритадилар.

Умуман айтганда, агар тажрибани қабул қилишга ижодий ва реал ҳолатни ҳисобга олган ҳолда ёндашилса, бизнинг ҳозирги иқтисодий-тимиз учун замонавий менежмент тажрибасини ўрганиш фойдадан холи бўлмайди. Бундай ёндашиш ишлаб чиқариш характери ни ўзгартиришнинг объектив натижаси бўлиши мумкин. Меҳнатнинг ижодий характерга эга бўлиши бундай ёндашишнинг ажралмас таркибий қисми бўлиб қолади. Менежерлар ташаббускорлик муҳитини ва янгиликни яратиш учун ўзларининг барча куч ва имкониятларини сарф қиладилар. Бу-

гунги кунда тижорат муваффақияти кўп илм талаб технологияга, ишлаб чиқаришнинг ҳар бир элементи ва ҳар бир бўғинига ноанъанавий ёндашишга асосланган. Ҳар бир ходимнинг ижодий фаолияти ишлаб чиқаришда демократик муносабатлар амал қилган пайтда намоён бўлиши мумкин.

Илмий менежментни амалда ҳаётга тадбиқ этиш малакали бошқарувчилар — менежерлар орқали амалга оширилади. Менежерлар ишлаб чиқаришда, муомала жараёнида, хизмат кўрсатиш соҳасида фаолият кўрсатувчи малакали, ўз касбини яхши биладиган бошқариш ходимлари ҳисобланадилар.

Замонавий менежерлар тўғрисида ҳар хил фикр-мулоҳазалар мавжуд. Раҳбар учун умумлашган, ҳар томонлама асосланган таърифни бериш қийин. Статистик маълумотларга қараганда, бу лавозимда иқтисодий маълумотга эга бўлган, молия ва маркетинг соҳасида фаолият кўрсатувчи ходимлар ишлашади. Кейинги йилларда ишлаб чиқаришни мукамал биладиган муҳандисларни ҳам менежерлар деб ҳисоблашмоқда. Лекин улардан иқтисодий билимни чуқур ўзлаштириб олиш талаб қилинмоқда. Албатта, жамоа билан ишлашни ҳам билиш керак.

Дунёдаги йирик корпорациялардан бирида раҳбар бўлиб ишлаб турган пайтда "менежмент даҳоси" деб ном олган Мацусита тажрибасини ўрганиш муҳимдир. Маҳоратли раҳбар инсоннинг ўзаро муносабатлари қонуниятини ва одамларни яхши билганлиги учун катта ютуқларга эришди. Айнан мана шу билим асосида фирманинг ички алоқаларини (вертикал ва горизонтал бўйича) мувофиқлаштириш имконига эга бўлди ва натижада капитал сармояларсиз, ортиқча қийинчиликсиз меҳнат унумдорлигининг кескин ўсишига эришди. Меҳнат ва капиталнинг "манфаатли гармонияси" ғояси айнан мана шу маҳоратли менежерга тегишлидир. Менежмент назариясига қўшган муҳим ҳиссаси ишлаб чиқариш бўлинмаларининг мустақиллигини таъминлаш ва уларга ҳўжалик ҳисоботида фаолият кўрсатиш имконини бериш бўлди. Бу ўз навбатида барча резервлардан тўлароқ фойдаланиш учун шароит яратди.

Одамлар билан ишлаш жараёнида Мацусита нимага таяниб жамоани бошқарди? "Келинглр, мамлакатда товарлар тўқинлигини таъминлаймиз"— дея мурожаат қилди ўз ходимларга Мацусита. У фикрини давом эттириб, "товарлар тўқинлиги водопроводдан оққан сув каби барча учун етарли бўлсин",— деди. Бу даъват асосий шиор бўлиб қолди ва аста-секин амалиётда кенг миқёсида қўлланила бошлади. Бугунги кунда 190 минг хизматчига эга бўлган Мацусита корпорациясида ва бошқа ўнлаб мамлакатларда маънавий мерос асосчиси томо-

нидан еттита қадриятга асосланган фирманинг мадҳияси тантанали равишда ижро этилади. Улар қуйидагилардан иборат: Айёр бўлма, тўғри бўл; ўз жойингнинг хўжайини бўл; эртаги кун билан яшама, доимо ўз билимингни ошириш устида ишла.; атрофдагиларга эътибор ва ҳурмат билан муносабатда бўл; ҳамма вақт ташқи дунёни эсла, унинг ривожланиш қонунига мослаш; нимага эга бўлган ёки нимани олган бўлсанг миннатдорчилик билдир ёки яхши муносабатда бўлгин, чунки биз жамиятдан ҳамма нарсани қарзга оламиз; сўрашдан чарчамагин; "Сен ким учун ишляяпсан?" деган саволга жавоб битта — яъни "Жамият учун," дея жавоб бер.

Мацусита амал қилган асосий гоё — нимадир жамоани бирлаштириши лозим, ҳар бир ходим ҳаракатни ягона умумий интилишга бўйсундиришдан иборат. Аксинча, ҳар қандай бошқариш концепцияси зарур иқтисодий ва ижтимоий натижани таъминлай олмайди.

Шунинг учун Мацусита асослари нуқтаи назаридан ёндашиш керак. Бошқарувчи ва оддий ишчи ўртасида муносабат дилектик уйғунлик асосида ривож топмоғи лозим. Бошқарувчи ва бўйсунувчи бир хил ҳолатда бўлишини кўрсатиш зарурияти йўқ. Лекин, албатта, тўқнашиш нуқтаси бор. Энг қулай усул четлашиш эмас, аксинча, фирма муаммоларини ечишга ишчиларни кўпроқ жалб этишдир. Бошқаришда барчага овоз бериш ҳуқуқини таъминлаш ва доимий конструктив мулоқот олиб бориш лозим.

Менежер иқтисодни, ишлаб чиқаришни ташкил этишни, яхши билиши билан бирга инсоний муносабатлар тўғрисида ҳам етарли билимга эга бўлмоғи лозим. Европада иқтисодиётни ривожлантиришнинг ҳаракатлантирувчи кучи — психологик иқлим, меҳнатга муносабат, меҳнатнинг самарадорлиги ва касбий малака эканлигига қатъий ишонади ва унга амал қилади. Бизнес оламида инсон муносабатларига катта аҳамият бермоқда. Ҳатто консерватив Англияда аста-секин бошлиқларга берилган имтиёзлардан воз кечилмоқда, сабаби бу меҳнат унумдорлигининг ўсишига салбий таъсир этмоқда. Масалан, Англияда раҳбарлар учун ташкил этилган юзлаб махсус буфет ва ошхоналар ҳамма учун умумий бўлган корхоналарга айланмоқда. Парк атрофидаги майдонларда раҳбарлар учун ажратилган машина майдонлари йўқ. Ишчилар, хизматчилар ҳозирги пайтда бошлиқлар билан бирга "бир команда ўйинчилари" сингари ўзларини ҳис этмоқдалар. Расмиятчиликнинг йўқлиги, корхонада ижодий муҳит мавжудлиги, меҳнат унумдорлигининг ўсишига ёрдам берди. Замонавий раҳбарни тайёрлашга қанчалик катта масъулият билан ёндашиш лозимлигини Америкадаги йирик фирмалар-

дан бирида менежерлар масъулиятини ошириш дастурида кўриш мумкин. Унга қуйидагилар киради:

1. Бозорни тадқиқ қилиш.
2. Истиқболни аниқлаш (техника, усул, йўналиш).
3. Маркетингни режалаштириш (талаб ва сотишни режалаштириш).
4. Баҳо ва баҳоларнинг шаклланиши.
5. Бюджет (ишлаб чиқиш техникаси, фойдаланиш усули, шаклланиш йўналиши).
6. Товарлар ҳаракати (техника, тавсифнома, фойдаланиш сифати).
7. Фирма товари.
8. Бозор ва истеъмолчилар, фирма товарларини истеъмол қилувчилар тўғрисида тавсифнома.
9. Фирма маҳсулотига талабнинг шаклланиши ва сифатини рағбатлантириш.
10. Бухгалтерия таҳлили.
11. Молия (пул, банк муассасалари, молия инструментариялари, молиялаштириш усуллари, капиталнинг шаклланиши, ҳисобот бозор фаолияти).
12. Ташқи савдо.
13. Меҳнат қонунлари.
14. Ҳисоблаш техникасидан фойдаланиш ва информатика.
15. Ишлаб чиқариш технологияси ва рақобатда унинг ўрни.
16. Макроиқтисодиёт ва микроиқтисодиёт.
17. Фирманинг бозор фаолияти учун ижтимоий жавобгарлиги.
18. Моддий техника таъминоти (манбаи, транспортировка, таъминот).
19. Фирма (тарихи, таркиби, сиёсати, кадрлари, фаолият принципи, бошқариш усули).

Шундай қилиб, менежер амалда ҳамма ишни бажариши лозим бўлади. Буни амалга оширишнинг имкони бўлмаганлиги сабабли иқтисодиётда ўзининг мутахассис менежерлари керак бўлади. Бу мутахассисларга аниқ тармоқнинг ўзига хос хусусиятлари чуқур ўргатилади ва уни кўп режали ходимлар тайёрлаш дастури билан органик равишда боғлаб олиб борилади. Японияда тўла қонли менежерларини тайёрлаш жараёнини мутахассис олий ўқув юртини битказгандан кейин камида 8-10 йилни талаб қилади.

Менежерлар тадбиркор инсон бўлмоқлари лозим, яъни хўжалик хавф-хатарлари билан боғлиқ бўлган иқтисодий, ижтимоий мақсадга эришишнинг оригинал, ноанъанавий усулларини топмоқлари ва улар-

ни амалга оширмоқлари даркор. В.И.Далю фикрига кўра, тадбиркор "йирик айланма маблағига эга бўлган корхонани бошқаришга мойил бўлган, қобилиятли, қатъий, ботир ва жасур инсон бўлмоғи керак". Шу билан бирга, Далю: "Мулоҳазасиз тадбиркорлик хавфи", дея огоҳлантиради. Менежер учун янгиликка мойил бўлиш, мақсадга эришишда оригинал йўлни танлаш, ишчанлик ва хўжалик юритишни билиш, қатъийлик ва ихтирочилик қобилияти, барча имкониятлардан юксак даражада фойдаланишга қаратилган мақсад каби сифат кўрсаткичлари бўлиши лозим.

Бошқариш бўйича фин мутахассислари фикрига кўра, менежерлар ғайратли, маълум даражада тажовузкор (ижобий маънода), мақсад сари интилувчи, мақсадга албатта эришиш иштиёқи ва бошланган ишни охирига етказиш лозим бўлган тадбиркорлар бўлмоқлари лозим. Бозор иқтисодийётига ўтиш даврида мамлакатимиз учун мана шундай менежерлар керак.

Менежерлар ҳуйидагиларни билишлари лозим.

1. Ишлаб чиқаришни режалаштириш, ташкил этиш ва маҳсулотни сотиш.

2. Ноанъанавий бошқариш қарорларини қабул қилиш.

3. Жамоани замонавий талаблар асосида бошқариш.

4. Одамлар билан бевосита мулоқотда бўлиш.

5. Одамларни ижодий меҳнат қилишга даъват этиш, рационализаторлик, ихтирочиликни қўллаб-қувватлаш, ҳар бир ходимнинг эришган мувафақиятини адолатли баҳолаш ва мукофотлаш.

6. Ихтилофли ҳолатдан чиқиш йўлини билиш.

7. Ўзини ёқтиришига қарамай, имкон борича хопис бўлиш.

8. Ходимларни танлаш, ўқитиш ва ўргатиш.

9. Бўйсинишни билиш ва субординацияга риоя қилиш.

10. Иш юзасидан музоқора олиб боришни билиш.

Албатта, бундай кўпсонли ҳар хил вазифаларни бажариш учун менежер тегишли фазилатларга эга бўлиши ва астойдил тайёргарликдан ўтиши лозим бўлади. Бундан ташқари, менежер доимо ўз устида ишлаши ва билимини ошира бориши лозим.

Бизнинг мамлакатимизда энди шаклланаётган тадбиркорлар учун ижтимоий ахлоқ ва ижтимоий жавобгарлик алоҳида аҳамиятга эга. Америка Қўшма Штатларида олиб борилган социологик тадқиқотлар шундан далолат берадики, бизнесменлик фаолиятини бошлаганлар, одатда, дастлаб пул, ҳокимият, буюмларга асосий эътиборни қаратиш ва жамғармага эга бўлиш улар учун ҳаёт мазмуни ҳисобланишини исботлашган.

Бундай бир томонлама интилиш ижтимоий муаммоларни ҳал эта олмайди, иқтисодий негизига катта путур етказди, қолаверса, тадбиркорликни издан чиқаради. Бундай ёндашишга жиддий ўзгаришлар киритилиши лозим. Ривожланган барча мамлакатларда бизнеснинг ижтимоий масъулиятига катта аҳамият берилган.

Бу муаммо бизнинг шароитимиз учун ҳам алоҳида аҳамиятга эга. Бозорда истеъмол товарлар тўкинлигини таъминлаш биринчи вазифа ҳисобланади. Лекин баъзи бир тадбиркорлар бозорни товар билан тўкин қилиш эмас, балки нарх-навони ошириш ҳисобига бойлик орттиришга ҳаракат қилмоқдалар. Кимки менежмент қондасини билса, у албатта ижтимоий мажбуриятини ҳис этади. Шунинг учун бозор иқтисодиётига ўтишнинг ҳозирги даврида хўжалик раҳбарлари, мутахассислар доимо ўзларининг манфаатдорликларини ижтимоий манфаатдорлик билан узвий боғлиқлигини тушуниб етишлари ва узоқ истиқболни кўзлаб иш юритишлари лозим бўлади.

Мамлакатимизда фаолият кўрсатаётган корхоналарда техник-технологик қоқоқлик мавжуд бўлиб, уни алмаштириш ёки модернизациялаш катта харажатларни талаб қилади. Ўз-ўзини молиявий таъминлашнинг чекланганлиги, корхоналарнинг фойдалилик даражасининг камайиб бориши, жамоанинг ижтимоий ривожланиши масалаларини ечишни қийинлаштирамоқда. Ўз маблағлари ҳисобига кенгайган такрор ишлаб чиқаришни ташкил этиш қийинлашмоқда. Лекин шу билан бирга, таъкидлаш жоизки, хўжалик юритишни яхшилаш, тадбиркорликни қўллаш асосида харажатларни камайитириш имкониятлари катта. Менежер маҳорати, кучи, билими мана шунга қаратилмоғи ва қисқа вақт ичида корхонанинг юқори фойдалилик даражасини таъминламоғи лозим. Бу соҳада қўлга киритилган ютуқ ижтимоий муаммоларни ҳал этиш имконини беради.

Ғарб менежмент фаолияти ва ишланмалари инсон ўзининг барча имкониятларидан тўла фойдаланишига, меҳнат унумдорлигини оширишига, иш сифатини яхшилашига, фирманинг юқори иқтисодий кўрсаткичларга эришишига, кўпроқ фойда олишига қаратилган. Менежментнинг асосий мақсади — одамлар билан ишлашни билиш, корхона фаолиятининг пировард иқтисодий кўрсаткичларининг ўсиб боришини таъминлаш учун жамоани қизиқтиришга эришишдан иборат. Бу вазифани бажариш учун тадбиркорлар тизимини ишлаб чиқиш менежернинг бевосита вазифаси ҳисобланади.

Дунё миқёсида энг самарали менежмент мактаби Япония ҳисобланади. Унинг муваффақияти кўплаб омилларга боғлиқ бўлиб, энг муҳими одамлар билан яқка тартибда ишлаш маҳорати ҳисобланади.

Ҳар йили ҳар бир Япония компаниялари олий ўқув юртларини битириб чиққан мутахассисларни танлов асосида фақатгина синаш муддатига ишга қабул қилади ҳамда корхона бўлимларидан биридаги тажрибали мутахассисга бириктирилади ва унинг раҳбарлигида тўла тайёргарлик курсини ўтайди. Кимки ана шу синов муддати давоми ўз қобилиятини кўрсата олса ва нисбатан юқори талабга жавоб берса, ишга қабул қилинади.

Ходимлар ўртасида юқори хизмат лавозимлари учун доимий равишда рақобат кураши давом этади. Юқори меҳнат унвондорлигига эришган ходимлар 5-7 йилда ўрта менежер даражасига эришишлари мумкин. 55-60 ёшга кирганда ходим дам олишга чиқади ва ёшларга ўз жойларни бўшатиб беради. Юқори лавозимларда ишлаш учун ходим ҳар йили ўзининг йиллик меҳнат натижаларини юксалтириб бориши, унга нафақат иш пайтдаги вақтини, қолаверса, бўш вақтининг маълум бир қисмини сарфлаши лозим бўлади. Бу билан ходим ўзининг корхонага бўлган содиқлигини, унинг манфаати учун астойдил меҳнат қилишини кўрсатади. Шу билан бирга ходим корхона ишчилари ва мутахассислари билан яхши муносабат ўрнатиши, ташаббускор бўлиши лозим. Чунки корхона раҳбари ходимнинг юқори лавозимга лойиқлиги тўғрисида қатъий ишончга эга бўлмоғи лозим. Корхона ходимга тегишли лавозимни у ўзининг ақлий ва жисмоний имкониятларини тўла намоен этган тақдирдагина таъминлайди.

Фирма ходимларининг кўпчилиги штатдан ташқари ва вақтинча ишлайдиган ходимлар ҳисобланиб, улар алоҳида бир имтиёзга эга бўлмайди. Хусусан, уларга иш билан таъминланиш кафолати берилмайди. Натижада фирмада ходимлар кўнимсизлиги рўй бермайди, чунки бир ходим иш жойини сақлаб қолиш учун яхши меҳнат қилишга ҳаракат қилади. Ходимлар малакасининг юқорилилиги япон менежментига хос хусусиятдир.

Шундай бўлишига қарамай, япон менежменти яқка тартибда ёндашиш билан бирга, меҳнатни ташкил этишнинг жамоа шаклига асосий эътиборни қаратади. Ҳар бир фирмада менежерлар командаси ташкил этилади, унинг вазифаси барча ишлаб чиқариш, сотиш муаммоларини ҳал этиш, фойданинг ўсиб боришини таъминлашга қаратилди.

Жамоа масъулиятидан фойдаланиб, жамоа аъзолари бошқариш қарорларини қабул қилишда фаол иштирок этадилар ва қарорларни бажаришда уларнинг ҳар бири тенг маъсул ва жавобгар бўлади.

Иш ҳақи тизимини ташкил этиш маълум даражада қизиқиш уйғотади. Иш ҳақининг бир қисми асосий маош ҳисобланади. Кейин эса муко-

фот ва бошқа қўшимча ҳақлар хўжалик фаолиятининг пировард натижаларига қараб тўланади. Бунда нафақат якка тартибдаги меҳнат натижалари, балки гуруҳлар ва фирма бўйича эришилган натижалар асосида алоҳида қўшимча иш ҳақи тўланади. Бу қўшимча иш ҳақиға ҳар хил ижтимоий эҳтиёжлар — оилани боқиш, транспорт харажатлари, тиббиёт хизматлари, ижтимоий суғурта ва бошқалар киреди.

Япон компаниялари кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашга катта эътибор беради. Бунда улар юқори малакали ходимлар фаолиятини фирма тақдирига максимал даражада содиқ бўлишига, шахсий манфаатини фирманинг тараққиётига бўйсундиришга қаратадилар. Ходимларни тайёрлаш ишлаб чиқаришни ривожлантириш билан узвий боғлиқ ҳолда, яъни янги буюмларни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш жараёнини замонавийлаштириш, янги бозорларни ўзлаштириш ва бошқаларни ҳисобга олган ҳолда олиб борилади.

Ҳар бир япон фирмаси, одатда, малака оширишнинг бир нечта махсус курсларини ўрганади ва мақсадга эришиш учун, мустақил билим олишни ҳам ҳисобга олганда, ҳафтада 15 соат вақт сарфлайди. Ходимларни қайта тайёрлаш курсларини бошқарув ходимлари, барча техник мутахассислар ва ишлаб чиқаришда банд бўлган ишчилар ўтайдилар.

Ҳар хил лавозимдаги менежерларни тайёрлашда амалиётда ҳар 3-4 йилда ходимларни бошқа лавозимга ўтказиш тамойили кенг қўлланади. Масалан, "Мицубиси седан" фирмасида ҳар 14 йилда барча менежерлар ўз иш жойларини камида 3 марта ўзгартиришлари лозим бўлади. Жойларни ўзгартириш жараёнида ходимлар фикри инобатга олинади. Япон менежментининг таълим беришича, ходимнинг бир лавозимда ёки иш жойда узоқ вақт ишлаб қолиши ишга бўлган қизиқишни сусайтиради, жавобгарлик даражасининг камайишига олиб келади. Бу ишлар ходимларни тайёрлаш, уларнинг билим савиясини ва тажрибасини ҳар томонлама ривожлантириш мақсадида олиб борилади.

Япон фирмалари илмий-техника тараққиётига биринчи даражали аҳамият беради. Бу ерда компания ходимларини ихтиёрий равишда иқтисодий, техник ва технологик муаммоларни ечишга кенгроқ жалб қилишга кўпроқ эътибор қаратилади. Юқори сифатли буюмларни ишлаб чиқариш ва сотиш, нуқсонлар ва буюмни қайта ишлаб чиқаришни бартараф этиш мақсадида маҳсулот сифатини ва меҳнат унумдорлигини бошқариш бўйича доимий амал қилувчи тизим мавжуд.

Марказий бошқарув аппаратининг функционал бўлинмалари доирасида махсус марказлар яратилган бўлиб, қуйидаги йўналишларда фаолият кўрсатади:

бозор талабларини, маҳсулот сифатига талабни ва унинг ривожланиш оқимини доимо ўрганиб бориш, бозор талабларидан келиб чиққан ҳолда, сифат меъёrlарини ишлаб чиқиш;

янги буюмларни ишлаб чиқиш билан боғлиқ бўлган тадқиқотларни олиб бориш, маҳсулот сифатини яхшилаш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш;

янги маҳсулот турларини яратиш бўйича моделларни ҳамда юқори сифатли маҳсулотни тайёрлаш учун ишлаб чиқариш-техник мезонларни яратиш;

меъёрий сифат кўрсаткичларига мос равишда маҳсулот сифатини назорат қилиш тизимининг самарадорлигини баҳолаш;

ўраш, ташиш, сақлаш, таъмирлаш, хизмат кўрсатиш бўйича маҳсулот сифатининг меъёри мажмуини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

буюмдан фойдаланиш жараёнида унинг сифати тўғрисидаги маълумотларни таҳлил қилиш ва умумлаштириш, ишлаб чиқариш босқичида аниқланган нуқсонларни бартараф этишни таъминлаш.

Цехлар, участкалар, иш жойларида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш масалаларини ҳал этишга қаратилган ишлаб чиқаришнинг қуйи бўғинларида ташкил этиладиган нуқсонларни бартараф этиш гуруҳи ёки сифат тўғаракларининг самараси каттадир. Бу ишларда 10 миллион одам иштирок этади, ўртача йиллик самара 20-25 миллиард долларни ташкил этади. Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, компания раҳбарлари, тўғаракларда иштирок этган ҳар бир ходимни моддий ва маънавий рағбатлантириб боради. Натижада тўғарак иштирокчилари томонидан таклиф этилган рационализаторлик тавсиялари сони Америка компанияларидагига нисбатан 5-6 марта кўпдир. Тавсия берувчиларнинг вазифаси меҳнат унумдорлигини ошириш, маҳсулот сифатини яхшилашдир.

Япон менежментида ўрнатилган қоидалар сўзсиз бажарилади, ишчининг ҳар бир рационализаторлик тавсияси жорий этилади. Шунинг учун унинг жорий этилиши "Ниссан" ва "Тойота" фирмаларида 85 % ни ташкил этади.

Япон менежерларига хос хусусиятларидан бири шундаки, улар ҳар куни ишлаб чиқаришга бевосита ташриф буюрадилар, ишчилар билан мулоқотда бўладилар, ишлаб чиқаришни, хўжалик самарадорлигини ошириш йўлларини мутахассислар билан биргаликда муҳокама қиладилар. Ходимлар томонидан билдирилган ҳар қандай эътирозларга раҳбарият ўз муносабатини билдиради.

Компаниянинг режаси ва иш таркиби тўғрисидаги умумий маълумотлардан барча ходимлар фойдаланади ва ҳар бир ходим компания

фаолияти натижаларининг иштирокчиси эканлигини ҳис этади. Ошкоралик маъмурий раҳбарият билан ишчилар ўртасида ҳамкорликни мустаҳкамлайди, турли хил хизмат идораларнинг ўзаро узвий боғлиқлигини тартибга солади.

Маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилиш ишлари тез-тез амалга ошириб турилади. Йиғишга тайёрланган буюмнинг қисмларини техник кўриқдан ўтказилади. Агар қисмларда бирорта нуқсон топилса, айбдор аниқланади ва унга нисбатан жазо чораси қўлланилади. Бу ишлар ишлаб чиқаришнинг нуқсонсиз фаолият кўрсатиши учун амалга оширилади. Ҳар ойда режага нисбатан ялпи маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми, сифати, даромад ва бошқа бухгалтерия ҳисоботи чуқур ўрганилади ва таҳлил қилинади.

Биз учун Японияда молияни бошқариш тажрибаси ҳам маълум даражада қизиқиш уйғотади. Японияда, аввало, инвестицияга биринчи даражали аҳамият берилди ва бунинг учун чет эл инвестицияларини бевосита акцияларни чиқариш йўли билан жалб этишга асосий эътибор қаратилади. Кейинчалик компания акциядорлик капиталини қаттиқ назорат қилиш асосида капитал структурасини яхшилашга эътибор қаратадиган бўлди. Ҳозирги пайтда ўз ресурсларидан фаол фойдаланишга ва инвестициядан ички молиявий манбаларни таъминлаш чегарасига қадар фойдаланишга кўпроқ эътибор берилмоқда.

Япон молия амалиётида конвертлашган облигациядан кенг фойдаланилади. Бу пул келгусида одатдаги акцияларга айланади. Облигацияларни чиқаришда сотиб олувчиларга қатор имтиёзлар берилди. Бу эса облигацияларни сотиб олишга мижозларни кўпроқ жалб қилиш имконини беради.

Омонатчи (пул кўювчи) бу билан нафақат омонат бўйича одатдаги фойдани, шу билан бирга, фойдани ҳам олиши мумкин. Акцияга баҳо қанча юқори бўлса, унинг эгаси оладиган фойда шунча кўп бўлади. Компания эса кўшимча молиявий манбаларга эга бўлади.

Дивидентлар ҳажмини аниқлашга ҳам катта эътибор берилди. Агар АҚШда дивидент тўловлари компания фойдалилик даражаси билан аниқланса, одатда, Япония амалиётида, олинган фойданинг ҳажмидан қатъи назар, нисбатан паст дивидент тўловлари кенг қўлланилади. Қолган қисми кўпинча илмий тадқиқотлар, ишланмаларга ва ишлаб чиқаришни рационализациялашга сарф қилинади. Бошқача айтганда, дивидентлар бўйича тўловлар, иқтисодий ўсмиш ва тушиши ҳолатларидан қатъи назар, барқарор равишда нисбатан паст даражадаги дивидент сақланиб қолади, фойданинг қолган қисми компаниянинг молиявий манбаи сифатида фойдаланилади.

Компаниянинг иқтисодий ҳолати ўсиб ёки тушиб борса, молиявий сиёсатни кўриб чиқади ва нафақат акция капиталидан, балки қарз мажбуриятларидан, узоқ муддатли қарзлардан фойдаланиши мумкин. Бир вақтнинг ўзида ўзини-ўзи молиявий маблағ билан таъминлаш, харажатларни камайтириш, четдан жалб қилинадиган капиталларни камайтириш мақсадида инвестиция дастурини қайта кўриб чиқади. Бу мақсадда ортиқча марказлаштиришдан воз кечилади ва кўпроқ горизонтал алоқаларни мустаҳкамлашга эътибор қаратилади. Бунинг учун бошқарув тузилмасининг мақсадли дастурини шакллантириш амалиёти кенгайтирилади, ҳар хил хизмат бўлинмаларининг ўзаро алоқаларини таъминлаш мақсадида ҳар хил лавозимидаги менежерларнинг кўмитаси, кенгаши, бўлинмалари ташкил этилади. Масалан, "Мацусита д-Энки" бир нечта мустақил бўлинмалардан иборат бўлиб, уларга қуйидаги ҳуқуқлар берилган:

ҳар бир бўлинмага нарх белгилаш, фойда олиш ва солиққа тортиш масалалари бўйича тўла мустақиллик бериш;

ҳар бир бўлимга 10 % йиллик кредит бериш;

бўлинмаларда иккита фойда олиш маркази (ишлаб чиқариш, сотиш) ташкил этилган бўлиб, уларнинг асосий фаолияти энг юқори фойда олишга қаратилган бўлади;

ҳар бир фойда олиш маркази етказиб берувчиларни ўзи танлаш ҳуқуқига эга, аниқроғи, ярим фабрикатларни кимдан, қачон олишини ва қандай нарҳда сотиб олишини ўзи танлаш ҳуқуқига эга.

Компания раҳбари бўлинмаларни, илмий-тадқиқот ишларини, маркетингни, капитални жалб қилиш ишларини ва бошқа хизматларни мувофиқлаштиради. Бўлинмаларнинг энг муҳим бошқарув қарорларини ман этиши мумкин.

Молия соҳасида япон тажрибаси бизнинг республикаимиз учун фойдадан холи бўлмайди, айниқса, менежерлар фаолияти учун, чунки республикаимизда қимматли қоғозлар бозорлари шаклланмоқда, корхоналар борган сари мустақилликка эга бўлиб, ўзини-ўзи молиявий маблағ билан таъминланмоқда. Япон тажрибасининг дивидент сиёсатидаги ўзига хос хусусиятлари, молиявий маблағлар манбаларини маневр қилиш усули, молиявий қарорларнинг кўп вариантлилиги ходимларимиз томонидан ўрганилиши фойдадан холи бўлмайди.

Япон тажрибаларидан кўпгина мамлакатлар фойдаланишга ҳаракат қилмоқда. Шу билан бирга, Америка Қўшма Штатлари менежменти япон менежментидан жиддий фарқ қилади. Қуйида биз бу икки бошқариш моделини келтириб ўтаимиз:

Япония менежменти модели	Америка менежменти модели
<ol style="list-style-type: none"> 1. Бошқариш қарорларини жамоа бўлиб, яқдиллик билан қабул қилади. 2. Жамоа жавобгарлиги. 3. Ноанъанавий, мослашувчан бошқарув. 4. Норасмий назорат. 5. Жамоа назорати. 6. Ходимнинг ишини баҳолаш ва хизмат лавозими бўйича аста-секин ўсиши. 7. Раҳбарнинг сифат кўрсаткичи — ҳаракатларни ва назоратни мувофиқлаштиришни амалга ошира билиш. 8. Гуруҳни бошқаришга мўлжалланганлиги. 9. Жамоа бўлиб, ютуқларга эришиш ва жамоа натижалари бўйича бошқаришни баҳолаш. 10. Бўйсунувчилар билан шахсий норасмий муносабатлар. 11. Иш стажлари ва хизмат лавозимларга кўтарилиш. 12. Универсал раҳбарларни тайёрлаш. 13. Хизмат стажлари ва гуруҳ эришган кўрсаткичлар бўйича меҳнатга ҳақ тўлаш. 14. Фирмада раҳбарнинг узоқ вақт ишлаши. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Қабул қилинган қарорнинг якка тартибли хусусияти. 2. Якка тартибдаги жавобгарлик. 3. Бошқарув тузилмасини қатъий расмийлаштириш. 4. Назоратнинг қоидаларини аниқ расмийлаштириш. 5. Раҳбарнинг якка тартибдаги назорати. 6. Хизмат бўйича кўтарилишнинг ва меҳнат натижаларини баҳолашнинг тезлиги. 7. Раҳбарнинг асосий сифат кўрсаткичи — касбни билиш ва ташаббускорлик. 8. Бошқариш алоҳида шахсга мўлжалланганлиги. 9. Якка тартибдаги натижаларга қараб бошқаришни баҳолаш. 10. Бўйсунувчилар билан расмий муносабатда бўлиш. 11. Шахсий натижалар бўйича мансабга тайинланиш. 12. Тор ихтисослашган раҳбарларни тайёрлаш. 13. Якка тартибдаги ютуқлар бўйича меҳнатга ҳақ тўлаш. 14. Қисқа муддатга ёлланма ишчиларни ишга қабул қилиш.

Юқоридаги икки моделдан бошқаришга турлича ёндашиш кўри-ниб турибди. Агар Японияда ишлаб чиқилган маҳсулотда янги бу-юмнинг бозор улушининг ўсиб боришига мўлжаллаб иш юритил-са, Америка фирмалари акциялар қимматини ошириш ва инвес-тиция маблағларининг самарасини тезлаштиришга асосий эътиборни қаратар экан. АҚШда менежерларнинг якка ҳолдаги та-шаббускорлигига, шахснинг нисбатан тор ихтисослик касбига асо-сий эътибор қаратилади. Японияда эса жамоа бўлиб қарорлар қабул қилиш, жамоа жавобгарлиги, кўп режани кўзлаб юритади-ган универсал раҳбарларни тайёрлайди.

Дунёга машҳур электрон корпорацияси — "Sony" асосчиси ва бошқа-рувчиси Акио Марита америкалик бизнесмен тўғрисида қуйидаги фикрни

билдирганди: "Сизлар ишбилармон одамларни ҳурмат қиласизлар, чунки улар тезда пул топишини биладилар. Биз японияликлар муҳандисларни ва техникларни қадрлаймиз — ишлаб чиқаришда бево-сита иштирок этиш ва фаолият кўрсатиш биз учун шон-шарафдир."

Адолат юзасидан айтиш лозимки, менежмент мактабининг ўзаро бойиш жараёни давом этмоқда. Япон бошқариш тажрибаси ҳозирги пайтда АҚШда ва Ғарбий Европа мамлакатларида кенг қўлланилмоқ-да. Турли мамлакатларда менежмент амалиётининг фарқи мавжуд, лекин уни атрофлича ўрганиш алоҳида йўналиш ҳисобланади. Ле-кин шуни таъкидлаш жоизки, барча мамлакатларда ҳам менежмент юқори малакали менежерларни тайёрлашга ва улардан тўла-тўқис фойдаланишга қаратилгандир. Чунки малакали менежерсиз бозор иқтисодиётини бошқаришни тасаввур қилиш қийин. Финляндия акци-ядорлик банки директори Эско Оллила таъкидлаганидек: "Яқин йил-ларда халқаро рақобат шароитида яшаш учун финлар имконияти кўп жиҳатдан ўз касбини яхши биладиган, юқори малакали менежерлар-нинг хусусий тадбиркорликка келиб қўшилишига боғлиқдир".

Мавжуд амалиётни таҳлил қилиш шуни кўрсатмоқдаки, менеж-мент учун компьютердан фойдаланиш катта аҳамият касб этади. За-монавий ҳисоблаш техникаларидан фойдаланиш менежерларни мо-лиянинг ҳолати, товарларнинг сотилиши, захирадаги товарлар ва бо-шқа қатор маълумотлар билан таъминлайди. Бу маълумотларсиз замонавий бизнесни юритиб бўлмайди. Менежер учун компьютер сув ва ҳаводек зарур қуролдир. Йирик ва ўрта корхоналар эса ҳисоблаш, яъни компьютер марказига эга бўлмоғи лозим. Кичик корхоналар шар-тнома асосида ҳисоблаш техникасидан фойдаланиши мумкин. Қис-қаси, бундай тажрибалар ривожланган мамлакатларда кенг тарқал-ганлигини унутмаслигимиз лозим.

II қисм

МЕНЕЖЕР: ИСТЕЪДОД, ҚОБИЛИЯТ, ИМКОНИАТ¹

Бошқаришга талаб

Ривожланган мамлакатлардаги мавжуд сиёсий, ижтимоий, иқтисодий ва психологик йўналишларни таҳлил қилиш, раҳбар фаолиятини мукамаллаштириш хусусида ижобий хулосалар чиқариш имконини беради. Айни жараён бугун ва келажакда менежердан қандай моҳирлик ва қобилият талаб қилиши тўғрисида етарли маълумот беради. Бу каби қобилиятни ўрганишга бағишланган тадқиқотларимиз яқин ўн йил ичида бошқариш фаолиятига таъсир этадиган ўн битта омилни аниқлаш имконини берди.

1. Руҳий зарба, ноаниқлик ва таъсир этувчи кучлар, ташкилотлар фаолиятининг кўп қиррали ҳаракатларига хос жараёнدير. Шунинг учун менежердан ўз-ўзидан ва вақтидан самарали фойдаланишни талаб қилади.

2. Замонавий менежердан ўз шахсий қадр-қимматини ойдинлаштириш қобилияти талаб этилади.

3. Танлашнинг имкониятлари атрофлича. Шу боис менежердан унинг мақсади ва бажарадиган ишининг натижалари аниқ белгилаб олиниши талаб этилади.

4. Ташкилотчилик тизими замонавий раҳбар ўз билимини такомиллаштириши учун зарур имкониятларни таъминлай олмайди. Шунинг учун ҳар бир менежер ўзининг доимий шахсий ўсиши ва ривожини ўзи таъминлаши лозим.

5. Муаммолар борган сари кўпайиб, мураккаблашиб боради. Уларни ҳал этиш имкониятлари эса чекланган бўлиши мумкин. Айни ҳолат-

¹ М.Вудкок, Д.Фрэнсис. Раскрепощенный менеджер (М., МП Издательство "Дело", 1991) китобидан қисқартирилган таржима. Таржимонлар: А.Қўчқоров, Ҳ.Тошматов, Ғ.Абдувоҳидов.

ни барқарорлаштириш бошқариш билимининг муҳим таркибий қисми ҳисобланади.

6. Бозор муносабатларини барқарор сақлаш, энергия манбалари самарадорлигини ошириш, ижобий ғояларни илгари суриш зарурлигини ва шароитга мослашишни талаб этади. Шунинг учун раҳбарда ихтирочилик ва вазиятнинг ўзгаришини тезда сезиш қобилияти бўлиши керак.

7. Анъанавий иерархия муносабатлари мураккаблашмоқда. Шунинг учун самарали бошқариш атрофдагиларга таъсир этиш тажрибасидан фойдаланишга чақиради.

8. Кўпгина анъанавий мактаб ва бошқариш усуллари ўз имкониятларини тўла намоеън этиб бўлган, бугунги ва келажак чақириқларига жавоб бера олмайди. Бу эса ўз навбатида замонавий бошқариш усуллари барқарорлашувини талаб қилади. Менежерлар ўз ходимларига бўлган муносабатда ўзгача ёндашишни ўзлаштиришлари лозим бўлади.

9. Бугунги кунда катта харажатлар ва қийинчиликлар ёлланма ишчилардан фойдаланиш билан бевосита боғлиқдир. Шунинг учун ҳар бир раҳбардан ишчи ресурсларидан оқилона фойдаланишни талаб қилади.

10. Тараққиёт доирасининг кенгайиб бориши, замонавий билимларни ўзлаштириш, давр тақозосига оид ёндашишларни ривожлантириш ва шахсий эскириш билан курашишни талаб этади. Менежердан эса янги усулларни тезда ўрганиш ва амалий билимни ўзлаштириб олишда бошқаларга ёрдам бериш қобилиятига эга бўлиш талаб этилади.

11. Мураккаб вазиятлар одам кучларини бирлаштириш ва бирга-лиқда унинг ечимини топишни талаб қилади. Шунинг учун менежер ижодкор, ишдаги натижалари юқори бўлган гуруҳни ташкил этиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Чеклов концепцияси

Алоҳида олинган шахс, ишчи гуруҳи қобилияти имкониятларидан тўлароқ фойдаланиш имконини бермайдиган ёки бу имконни чеклаб қўядиган омилларни биз қобилиятни чеклаш деб атадик. Ҳамма менежерлар ўз ишининг самарали бўлиши учун бор қобилиятларини ривожлантиришга, ундан тўлароқ ва оқилона фойдаланишга ҳаракат қиладилар. Лекин менежерга хос қобилият ҳаммада ҳам бўлавермайди.

Мана шу йўқ қобилиятни биз чекланиш деб атадик. Йўқ қобилиятни намоён этиш, ривожлантириш маълум бир соҳада фаолият кўрсатётган менежерга шахсий ўсиши ва муваффақиятларга эришиши йўлида ёрдам беради. Энг аввало, шахсий имкониятларни тўла-тўқис сафарбар этишга халақит берадиган омилларга эътиборни қаратмоқ лозим. Шундай йўл билан тезроқ ўсишни таъминлаш, ўзида аниқ ўзгариш бўлганлигини ҳис этиш жараёнини текшириш мумкин. Чеклов концепцияси қобилиятни аниқлашнинг аниқ ва ҳар томонлама текшириш усули бўлиб, шахснинг ишбилармонлик хусусиятларини ўстириш учун ёрдам беради.

Самарали бошқариш қобилияти нима?

Самарали бошқариш қобилиятини аниқлаш учун менежернинг ўсишини таъминлаш имконини бермайдиган чекланишларни аниқлаш лозим бўлади. Бунинг учун юқорида келтирилган ўн битта омилга асосланиш лозим. Фикримизча, кейинги ўн йил мобайнида ўз аҳамиятини сақлаб қоладиган қуйидаги тажриба ва қобилиятлар менежерлик фаолиятини танлаган ходимда бўлиши керак:

1. Ўз-ўзини бошқариш.
2. Шахсий кадр-қимматини билиш.
3. Мақсадни аниқ белгилай олиш.
4. Билимни мукамаллаштириб бориш /онгни такомиллаштириш/.
5. Муаммоларни ечиш тажрибасини ўрганиш.
6. Ижодкорлик, янгиликка ижобий ёндашиш тажрибасини ўрганиш.
7. Атроф муҳитга таъсир этиш кучига эга бўлиш.
8. Замонавий бошқариш услубларини эгаллаш.
9. Бошқариш қобилияти.
10. Ўз ходимларини ўқитиш ва ўстиришга интилиш қобилияти.
11. Аҳил жамоани ташкил эта билиш. Улар меҳнатидан самарали фойдалана олиш.

Ҳар бир бошқариш вазифаси у ёки бу аниқ талабни қўяди. Юқорида келтирилган омиллар хоҳлаган вазият учун бир хил аҳамиятга эга эмас. Аммо ҳар қандай ходимни, ўзининг имкониятларига баҳо бериш учун асос бўла олиши мумкин. Қандайдир тажриба ёки қобилият менежерда етишмаса, чеклов пайдо бўлади. Юқорида келтирилганидек, ўн битта чеклаш мавжуд бўлиб, уларнинг ҳар бири ўзига хос чеклов турларини ташкил этади.

Имкониятнинг ўн бир чеклови

1 - ўз-ўзини бошқариш қобилияти йўқлиги

Бошқарувчи касби мураккаб, ҳис-ҳаяжон билан тўла, аксарият ҳолларда руҳий зарбалар билан боғлиқ бўлган фаолият тури ҳисобланади. Ҳар бир менежер ўзига ўзи муносабатда бўлишни, яъни эътибор беришни ўрганиши лозим. Аниқроғи, менежер ўз меҳнати унумдорлигини оширишни ва уни ноёб бебаҳо жараён эканлигини ҳар қадамда ҳис этиши лозим. Раҳбарлар борки, улар ўз соғлигини хавфхатарга қўяди, ҳис-ҳаяжонга тўлиб-тошиб иш юритади. Бундай раҳбарлар иш вақтидан, кучидан ва тажрибасидан тўла фойдалана олмайди. Уларда руҳий зарбаларнинг олдини олиш ёки бартараф этиш қобилияти бўлмайди. Бу ўз-ўзини бошқариш қобилиятининг йўқлигини, яъни унда чеклов борлигини кўрсатади.

2 - шахсий кадр-қимматини билмаслик

Менежердан ҳар куни шахсий кадр-қимматга ва принципга асосланган қарорлар қабул қилишни кутиш мумкин. Агар шахсий кадр-қиммат етарли ва аниқ бўлмаса, менежерда мулоҳаза қилиш учун қатъийлик етишмайди. Шунинг учун теварак-атрофдагилар назарида бу мулоҳаза асосланмагандек туюлади. Замонавий бошқариш концепцияси шундай кадр-қимматга эгаки, унда менежер потенциал имкониятларини тўла сафарбар этиш асосида энг юқори меҳнат унумдорлигига эришиш лозим бўлади. Менежерда шахсий асосий принциплар аниқ бўлмаса ёки ўзгарувчан бўлса, бундай ходимларда шахсий кадр-қимматни билмаслик чекланиши борлигини билдиради.

3 - шахсий мақсаднинг ноаниқлиги

Менежер мавжуд имкониятларни баҳолаш асосида ўзига мақул бўлган фаолият турини танлайди. Шахсий ҳаётига ва иш жараёнига таъсир этишга ҳаракат қилади. У мақсадни аниқлаш қобилиятига эга бўлмаслиги ҳам мумкин. ёки кўпгинча замонавий руҳга тўғри келмайдиган мақсадга эришишга ҳаракат қилади. Аксарият ҳолларда энг тўғри йўлни танлай олмаслиги натижасида муҳим имкониятни қўлдан бой беради ва арзимаган иш учун вақтини, кучини сарфлайди. Бундай менежерлар қийинчилик билан муваффақиятга эришадилар, баъзилар

эришган муваффақиятини баҳолай олмайди. Чунки уларнинг шахсий мақсадни аниқлаш қобилиятларида чеклов мавжуд бўлади.

4 - Ўз-ўзини ўстиришдан орқада қолиш

Ўз-ўзини ўстириш натижасида менежерлар катта муваффақиятларга эришиши мумкин. Лекин баъзиларида ўзининг ожизлигини сезиш ва уни бартараф этиш, мунтазам ўз устида ишлаш қобилияти бўлмайди. Шахсий ҳаётида ва ишда етарли даражада ҳаракат сезилмайди, жиддий вазиятлардан ўзини олиб қочади, биқик қобилиятли бўлишади. Бундай ходимларда ўзини ўстириш қобилияти бўлмайди, натижада ҳаёт тараққиётидан орқада қолади, аста-секин табиий сезгирликни йўқотиб боради, шахсий хавфсизлигини таъминлаш мақсадида ўз фаолиятидаги хавф-хатарлардан холи бўлишга ҳаракат қилади. Бундай ходимларнинг ўз-ўзини ўстириш қобилиятларида чеклов мавжуд бўлади.

5 - МУАММОЛАРНИ ЕЧИШ ТАЖРИБАСИНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ

Муаммоларни малакали ҳал этиш бошқариш тажрибасининг борлигидан далолат беради. Баъзи бир ходимлар муаммони ечиш устида самарали ишлаш қобилияти ва услуги етишмаслиги туфайли аниқ ёки мақсадга мувофиқ ечимга эга бўла олмаслиги мумкин. Улар учун ечилиши лозим бўлган муаммо бўйича йиғилиш ўтказиш, мақсадни аниқлаш, ахборотларни қайта ишлаш, режалаштириш ва назорат олиб бориш қийин бўлади. Вақт ўтиши билан ечилмаган муаммолар сони кўпайиб боради. Бу эса менежер фикрлашини янада қийинлаштиради. Бундай ҳолатнинг юз бериши менежерда муаммоларни ечиш тажрибасининг етишмаслигидан далолат беради.

6 - ИЖОДИЙ ЁНДАШИШНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ

Кўпгина менежерларда янгиликка ижодий ёндашиш қобилияти етарли ривож топмаган бўлади. Ижодий қобилият паст бўлган ҳолда ғояларни кам тавсия этади. Бошқаларни ишга янгича ёндашишга даъват этиш қобилияти бўлмайди. Бундай менежерлар ихтирочилик услулари билан таниш бўлмайди. Юксалтиришга юзаки қарайди. Маълумки, иш жараёнида ижодкорликни сақлаб қолмаган менежерлар қийинчиликларга дуч келади. Аксинча, юқори ихтирочилик маҳорати тўсиқларга қарши курашишга ёрдам беради.

7 - ОДАМЛАРГА ТАЪСИР ЭТИШ ҚОБИЛИЯТИНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ

Менежер ҳар доим ўзи ишлайдиган корхона жамоасига таъсир этиб туриш керак. Лекин баъзи бир менежерларда талаб даражасидаги қўллаб-қувватлашни таъминлаш қобилияти йўқлиги сабабли бошқариш жараёнида кўзда тутилган муваффақиятларга эриша олмайдилар. Улар ўзларига бўйсунмаган одамни айблашга мойил бўладилар. Раҳбарда қатъийлик етишмаса, теварак-атрофдагилар билан ўзаро таъсирни ўрната билмаслиги туфайли бошқалар фикрига қулоқ солади. Ўзини кўрсата билиш жўшқинлиги етарли ривож топмаган бўлса, одамларга таъсир этиш қобилиятининг етишмаслигидан далолат беради.

8 - БОШҚАРИШ ХУСУСИЯТЛАРИНИ БИЛМАСЛИГИ

Менежер бошқариш меҳнати самарасини баҳолай олмагани ҳолда ижобий натижа кутиши қийин. Раҳбар бошқаришга ёндашишни ўрганиш қобилиятига эга бўлмаса, унда бошқаришнинг моҳиятини ҳам тушуниш хислати етишмайди. Бундай раҳбарлар қарама-қарши алоқа ўрнатишга ҳаракат қилмайди. Қўл остида ишлайдиган ходимларнинг бошқалардан ажралиб туриши учун қизиқтириш қобилияти етишмайди. Айниқса уларга топшириқ бериш жуда қийин бўлади. Раҳбар ўз ходимларининг асосли далилларини ёки исботини тушуниб етмаса, давр талабига жавоб бермайдиган эскирган бошқариш услубидан фойдаланса, ёки бошқаришда ахлоқсизлик ёки инсонпарварликка зид ҳолатлар бўлса, бундай раҳбарда бошқариш меҳнатининг ўзига хос хусусиятларини билмаслик мавжуд бўлади.

9 - БОШҚАРИШДА ТАЖРИБАНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ

Омиллардан оқилона фойдаланиш ва жамоа меҳнат фаолиятини самарали бошқариш анчагина тажрибага эга бўлишни талаб этади. Бу раҳбарнинг қобилиятли эканидан далолат беради. Иш вақтининг бекорга сарф этилиши, меҳнат натижалари самара бермаслиги, одамлар ўз имкониятларига нисбатан паст жадалликда меҳнат қилишига, ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қилмасликка олиб келади. Гуруҳлар ўртасида ўзаро муносабат ёмон бўлади, иш вақтидан самарасиз фойдаланилади. Раҳбарнинг таъсир доирасини тан оладиган шахслар камая-

ди, гуруҳларда маънавий иқлим ёмонлашиб боради. Амалий натижаларга эришиш қобилиятига эга бўлмаган менежерда бошқариш тажрибасининг етишмаслиги намоён бўлади.

10 - ЎРГАТИШ ҚОБИЛИЯТИ ЙЎҚЛИГИ

Қарийб барча раҳбарлар вақти-вақти билан мураббийлик вазифасини бажарадилар. Бу қобилиятни ривожлантирмасдан менежер ўз ходимлари кўрсаткичларини талаб даражасига кўтара олмайди. Унга ўз-ўзини ривож топтиришида ёрдам бера олмайди. Ўрганиш талаби аниқ қўйилмайди. Ўз-ўзини ўстириш учун вақт бўлмайди.

Одамлар аксарият ҳолларда раҳбар ходим билан бевосита алоқа қилмасдан ишлайди. Менежерда бошқаларнинг ўсишига ёрдам бериш хоҳиши ёки қобилияти йўқлиги ундаги ўргатиш қобилияти йўқлигидан далолат беради.

11 - ЖАМОАНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ҚОБИЛИЯТИНИНГ ПАСТЛИГИ

Жиддий мақсадга эришиш учун менежерлар бирлашиб, бир-бирининг тажрибасини ўрганиб иш юритишлари лозим. Лекин бунга амал қилиб, менежер ўз корхонаси аъзоларини ёки жамоанинг ўсишини рағбатлантириш тўғрисида ҳеч қандай иш қилмаслиги мумкин. Қачонки раҳбар ўз жамоасини малакали, иш натижалари юқори самарали жамоага айлантормаса, унинг ишида қийинчиликлар пайдо бўлади. Жамоада яхши кайфият, аҳиллик ва самарали иш механизми яратилмаган экан, демак, менежерда мукамал шаклланган жамоа уюшмасини яратиш қобилияти етишмаслигини кўрсатади.

Ўз маҳоратини ўстириш

Ҳаёт тақозоси корхона учун янги муаммоларни келтириб чиқаради. Аксарият ҳолларда бу одамларга бевосита таъсир этади. Бундай одам менежер бўлиши мумкин. Унинг турмуш даражаси ёки ҳаёт тарзи хавф остида қолиши эҳтимоли бор. Айниқса унинг иш жойи бўлмаса, мавжуд имкониятни ҳисобга олмаслиги мумкин. Шунинг учун ҳар бир раҳбар шахсий манфаатини эътиборга олиб вақтини ва куч-қувватини ўз малакасини оширишга ва уни талаб даражасида сақлаб туришга ҳаракат қилмоғи лозим. Бу замонавий менежер ҳаёти билан боғлиқ бўлган, ҳар қандай хавф-хатарнинг олдини олиш учун энг муҳим кафолатдир.

Ижтимоий тизим бир-биридан фарқ қилади, шахсий имкониятларни чегаралаб кўяди, бир фаолият турини иккинчисига нисбатан юқори кўяди. Лекин ҳамма жойда ҳам одамлар ўз келажаги учун таъсир этиш имкониятига эга бўладилар ва ўз тақдирининг бош қурувчиси бўлишга интиладилар. Ўзининг келажагини танлаш ва унга таъсир этиш қобилияти инсоннинг энг муҳим кадр-қиммати ҳисобланади, лекин жуда кам одам ўзининг имкониятини тўла ишлата олади.

Ўз тақдирини ўзи аниқлаш қобилияти — “ўзи учун жавобгарликни ҳис этиш” китобнинг асосий ғояси ҳисобланади. Маълумки, жавобгарлик ҳисси бирдан пайдо бўлмайди. Бу аста-секин пайдо бўладиган жараён ҳисобланади. Аввало имконият топилади, кейин эса уни амалга ошириш йўли танланади. Раҳбарлик иши билан шуғулланиш, касб маҳоратини ошириш, ўзгарувчан жараён бўлиб, у менежердан бошқариш қобилиятини, энг мақбул қарорлар қабул қилишни, шароитга мослашишни ва нўҳоят, ўз кучини ва билимини тўла сафарбар этишни талаб этади.

Маълумки, қайси ташкилот ҳаётида талабчанлик ва беқарорлик ўсиб борса, уни қобилиятли раҳбарлар бошқараётган бўлади. Бошқарув — ўзгарувчан, мураккаб жараён. Аини фаолият билан боғлиқ бўлган саволларга ижобий жавоб бериш ҳам мушкул. Шунинг учун кўпроқ менежер ўз қобилиятига, кучига, имкониятига ишониб иш юритмоғи лозим. Жавобгарлик ҳисси, ҳар бир менежер учун энг фойдали кадр-қимматга эга. Ташкилот ҳар бир менежердан аниқ ва самарали ишлашни талаб этади. Лекин тажрибасини такомиллаштиришни ўз зиммасига ола олмайди. Борди-ю унинг имконияти бўлган тақдирда ҳам ташкилотнинг ички шароитлари унинг барқарорлигига путур етказган бўлар эди. Шунинг учун бошқариш тажрибасини ривожлантиришда ташкилот ва уни бошқарувчи иштирок этиши лозим. Раҳбар ўзининг ўсишини таъминлашга ёндашишнинг маълум бир тизимга асосланган услубини ўзлаштириш фойдалироқ бўлади, касб малакаси ошиб бориши билан, юқори савияда бошқариш санъатига эга бўлиб боради.

1-ЧЕКЛОВ:

НИМА УЧУН РАҲБАР ЎЗ-ЎЗИНИ БОШҚАРИШИ КЕРАК?

Раҳбар ходимлар иш жараёнида кўпинча ўзига жалб этувчи янги ҳодиса ва воқея юзма-юз келадилар. Шунинг учун бошқариш тажрибасини бойитиб бориш имкониятидан тўлароқ фойдаланиш ва ўз иши-

дан қониқиш ҳосил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Билимдонлик ила бошқарилаётган ташкилстда менежер кучга тўлган ва қадр-қимматга эга бўлган ҳисобланади. Аксарият менежерлар ўз ишини қизиқарли деб билади ва ундан қониқиш ҳосил қилади. Агар ташкилий жараёнлар бўлмаганда ва ишлар режа бўйича олиб борилмаганда эди, менежерга эҳтиёж ҳам бўлмаган бўлар эди. Менежер фаолияти мураккаб муаммолар билан бевосита боғлиқ бўлиб, аксарият ҳолларда аниқ бўлмаган шароитда ишлашга тўғри келади. Шунингдек, бу масъулиятли, кўп меҳнат талаб қиладиган фаолият тури бўлиб, руҳий зарбалар тез-тез учраб туради.

Менежерлик касби жисмоний ва ақлий имкониятларидан тўла фойдаланишни талаб этади. Менежер ишга катта масъулият билан ёндашмасдан, ижодий кучини тўла сафарбар этмасдан ва қийинчиликларни енгмасдан туриб, ўз ҳаётини бахтли қилиши қийин. Кимдир ўз-ўзини бошқариши мумкин, кимдир руҳий зарбага дош бера олмасдан тушкунликка тушиши, касал бўлиб қолиши ёки ўзини жуда хорғин сезиши мумкин. Бундай раҳбарлар ўзини назорат қилмайди, мақсадга эришиш учун қандай қийинчиликларни енгил лозимлигини билмайди. Бундай ҳолларда қабилитни йўқотмасликка интилиш керак. Агар менежер ўз қобилияти ва имкониятларига эътиборсизлик билан қараса у иш жараёнида жиддий самарага эришиши қийин. Бунда соғлиғи учун хавф туғилади, оилада муносабатлар ёмонлашади, руҳий зарбалар кучаяди, ишда муваффақиятсизликларга учрайди ва ўз ишидан қониқиш ҳосил қилмайди. Соғлиқнинг ёмонлашуви олдини олиш учун ўз-ўзини бошқара билиш лозим. Бошқалар фаолиятини бошқариш учун энг аввало ўз-ўзини бошқаришни билиш керак.

ЎЗ-ЎЗИНИ БОШҚАРИШ НИМА?

Бу бўлимни "Менежер тўғрисида ғамхўрлик ва унинг қобилиятини қандай сақлаб қолиш лозим", деб атасак бўлар эди. Чунки бу ерда раҳбар ҳаёти талабларини қондириш тўғрисида фикр юритилади. Ўз-ўзини бошқариш мураккаб жараён ҳисобланади. Шунинг учун ўзини яхши идора эта оладиган раҳбарга хос характерларни аниқлаш муҳим аҳамиятга эгадир. Қуйида айни кўрсаткичлар келтирилган. Агар сизда қўшимча кўрсаткичлар бўлса, киритишингиз мумкин.

1. Тананинг соғлиғи.
2. Зарарли /ёмон/ одатларнинг йўқлиги.
3. Ҳаракатчан ва бардошли бўлиш.

4. Ҳаётга, ишга вазмин ва мувозанатли ёндашиш.
5. Руҳий зарбаларга дош бера олиш қобилияти.
6. Вақтдан самарали фойдаланиш қобилияти.

Бошқаришнинг барча муаммолари ўзаро боғланган. Биз қулай бўлиши учун бу муаммоларни тўрт қисмга бўлиб тадқиқ қиламиз: 1. Жисмоний соғлиқни сақлаб туриш. 2. Кучни оқилона сарфлаш. 3. Қийинчиликларни бартараф эта олиш. 4. Вақтдан самарали фойдалана билиш.

ЖИСМОНИЙ СОҒЛИҚНИ САҚЛАБ ТУРИШ

Замонавий раҳбар жисмоний соғлиқни сақлаб туришни жуда яхши тушунади. Спорт турлари ва эрталабки жисмоний тарбия, унинг соғлиқ учун аҳамияти тўғрисида жуда кўп мақолалар ёзилган, китоблар нашр этилган. Лекин ўзини яхши бошқара оладиган менежерлар фаолиятини кузатиш ва тажрибалар қуйидаги принципларга амал қилиш лозимлигини кўрсатади.

Вазингизни назорат қилиб боринг. Омадли раҳбарда кўпроқ овқатланиш, ичиш имкониятлари катта бўлади. Ортиқча вазн зарарлидир. Агар сизда ортиқча вазн бўлса, овқатланиш режимига амал қилинг. Овқатланиш бўйича қўлланмалар, тавсияномалар ва мутахассислар маслаҳати ва бошқа манбалар бор, улардан оқилона фойдаланиш лозим. Ўзингизга ёққан жисмоний тарбия тури билан шуғулланинг. Бизнинг танамиз ишлаш учун яратилган, меҳнатга қобилиятсиз тана жуда ожиздир. Аксарият бошқариш ишлари тана (организм) имкониятининг бир қисмидан фойдаланиш имконини беради. Шунинг учун менежер машқнинг турини танлаб олиши ва шуғулланиши лозим. Лекин машқдан кувонч ва қониқиш ҳосил қилмасдан уни давом эттириш қийин. Шундай экан, сиз машқнинг ўзингизга ёққан турини танлашингиз лозим, токи у сизга кувонч ва қониқиш ҳада этсин, соғлигингиз сақланишини таъминласин.

Зиммангизга олган юк мувозанатини сақланг. Баъзи бир фаолият тури раҳбарни ақлий ва жисмоний кучсизлантиради, бошқалари эса уни тиклашга ёрдам беради. Соғлиқ бу мувозанатни сақлаш демакдир. Демак, менежер ўз зиммасига олган юкни мувозанатлаштириши лозим. Сиз шундай фаолият турларини танлангки, биргаликда ҳаётингизнинг ранг-баранглигини (хилма-хиллигини) таъминласин. Байрамлар керак, чунки у одатдаги ишингизда учрамайдиган имкониятларни беради.

Зарарли одатлардан узоқроқ юринг. Менежерлар кўпгина зарарли одатларга қизиқувчан ва унга ўрганиб қолган бўлишади. Энг кўп тарқалгани чекиш ва спиртли ичимликларни истеъмол қилишдир. Ҳар иккаласи ҳам инсон соғлиғи учун хавфли. Истеъмол даражаси ўсиб бориши билан айни хавф ортиб боради. Кўпгина чекувчилар чекишни ташлаши мумкинлигини айтишади. Ўзини оқилона бошқариш — ўзининг ҳулқини назорат қилишдир. Сиз зарарли одатлардан воз кечиш орқали ўзингизнинг кимлигингизни билиб olasиз.

Саёҳатда бўлганда оқилона иш юритинг. Менежерлар мамлакат ва жаҳон бўйлаб саёҳатда бўлиши мумкин. Саёҳат давомида жисмоний ҳорғинлик, руҳий зарба ва зеркиш рўй бериш ҳолатлари бўлади. Шу боис у ўз кучига оқилона муносабатда бўлиши лозим. Саёҳат ҳақиқатда зарур бўлса, саёҳатчининг диққатида, саёҳатнинг қайси бир тури вақтни тежаш имконини беради, мароқли бўлади ва қувонч бағишлайди, деган фикрлар туриши керак.

Меҳмонхонада яшаш — бу яна бир потенциал руҳий вазият. Одамлар билан мулоқотда бўлиш, аксарият замонавий меҳмонхоналарда хизмат кўрсатувчи ходимларнинг ҳар бир мезбон учун қулай шароит яратишга моддий қизиқишнинг йўқлиги ҳам руҳий ҳолатга таъсир кўрсатади. Келажак учун тузилган режа, атроф муҳитга таъсир этиш тажрибасидан фойдаланиш, керакли саволларга жавоб топишга ёрдам беради.

Ўзини бошқариш тажрибасини муҳокама қилиш, шундан далолат берадики, бошқариш принциплари тез ўзлаштирилади, лекин менежер фаолиятида жиддий ўзгаришлар бўлиши қийин. Бу борада бир тажрибали, билимли ва тadbиркор раҳбар ходимнинг куйидаги фикрларини эслаш ўринлидир. Соғлиқ тўғрисидаги гаплар жуда яхши, энг муҳими, ҳар бир раҳбар ходим ўз соғлиғи тўғрисида ўзи қайғуриши лозим. Агар сиз ўзингиз соғлигингиз тўғрисида ҳам чекмас экансиз, дунёдаги барча маслаҳатлар ҳеч қандай фойда бермайди.

Куч-қувватдан самарали фойдаланиш. Инсон ўз куч-қувватини муваффақиятга эришишдаги муайян қобилият сифатида қараши мумкин. Баъзилар учун бу куч-қувват охириги имконият сифатида, яъни бензин бакидаги ёнилғидек туюлади. Улар ўйлайдики, Ёқилғи тамом бўлиши билан ресурс ўз фаолиятини тўхтатади. Ёшлар кўпроқ, қариялар эса камроқ куч-қувватга эга бўлади. Бири тезда ўз куч-қувватини сарфлайди, бошқалари эса бутун ҳаёти давомида, ҳаракатчан ва фаол ҳаёт тарзини сақлаб қолади. Кузатишлар шундан далолат берадики, инсон

қуввати, жисмоний куч билан биргалиқда руҳий манба бўлиб ҳисобланади. Инсоннинг ҳаракатчанлиги унинг ҳиссиётига қараб камаюди ёки кўпаяди.

Қувват ва ҳиссиёт. Руҳий қувватни ижодий ва яратувчанлик ёки салбий, яъни уни барбод қилиш йўналишида фойдаланиш мумкин. Ўз ҳиссиётини сезмасдан жамоани камситиш ёки эзиш орқали улар меҳнати самарасини йўққа чиқариши мумкин. Кўпгина менежерлар ўз ҳиссиётини инкор этади ва ишчанлик дунёсига киришга халақит берадиган ҳодиса деб қарайди. Кўпинча улар ҳиссиётларни салбий маънода тушунишади ва ўзларининг иш фаолиятидан чиқариб ташлашни афзал кўришади. Масалан, кўрқув, ғараз, нафрат, жиззакилик, ялиниш ва бошқалар.

Улар тан олган ҳиссиётлар (уларнинг фойдалилиги нуқтаи назаридан) куйидагилардан иборат.

Ҳаяжонланиш — фаолликни рағбатлантиради.

Қайғуриш — инсонпарварлик нуқтаи назаридан бошқаришга дават этади.

Рағбатлантириш — олдинга силжишга ёрдам беради.

Қизиқувчанлик — янги соҳани ўзлаштиришга ёрдам беради.

Ўзига ишониш — бошқарувчининг кучига куч қўшади, уни салобатли ва кўркем қилади.

Тажрибали менежерлар ўзининг барча ҳиссиётларини қадрлайди, уни ифода этишдан кўркемайди. Малакали ходимнинг ишдан кетиши ёки контракт тузилмаганлиги натижасида хафа бўлиши, нафратланиши ёки ҳаяжонланишини ифодалаш бунга мисол бўла олади. Агар ҳиссиётини ифодаламасликка интилса, бундай раҳбар ўзининг тиббий ҳолатининг бир қисмини намоён этмаган бўлади ва ўзига бўлган ҳурматни бирмунча камайтиради, чунки у ўзини қандай хоҳлаган бўлса, шундай тутмайди, аксинча, лозим бўлган даражада ўзини намоён этади.

Шундай раҳбарлар бўладик, улар юксак қобилиятли, муаммоларни тез ва юқори даражада ечадилар. Шу билан бирга ҳиссиёт муносабати жиҳатидан боладек бўлишади. Бу жиддий камчилик ҳисобланади, чунки бошқариш фаолияти, ҳиссиёти пишиқ кишиларни талаб этади. Ҳиссиётини ривожлантиришни ўрганиш усулларидан бири кимнингдир кучига баҳо бериш билан боғлиқдир. Баъзи бир менежерлар тўғрисида шундай дейишади: У - "ожиз", "куруқ", "майда гап" ва бошқа ўзига ишончи йўқ бўлган томонини акс эттирувчи сўзларни иш-

латишади. Ишончли ҳаракат қилиш қобилияти, ҳаракатчанлик, ижодкорлик ҳиссий жиҳатдан босиқликни талаб этади. Бу ўз навбатида қалтис вазиятга юзма-юз бориш, уни самарали ҳал этиш, ўзининг ҳаракатидан ҳаяжонга тушмаслик ва кейинги сафар ўз ҳаракатини янада яхшилаш лозимлигини билиб олади.

Кучидан самарали фойдаланишни билиш ва уни такомиллаштириб бориш мураккаб вазифа, лекин шу ўринда баъзи бир тавсияларни сизга маълум қиламиз. Булар менежерлик фаолиятингизда керак бўлиб қолиши мумкин.

Ўзингизни билишга ҳаракат қилинг. Инсон ўз кучини ва соғлиғини сақлашда ўз ҳиссиётини ифодалашнинг аҳамияти каттадир. Ўз ҳиссиётингизни тан олишга, ифодалашга ва ўзингиз учун ғамхўрлик қилишга ҳаракат қилинг. Ўз борлигини намоён эта олмаган одамларнинг авзои бузилади. Аммо бунинг сабаби нима эканлигини ўзлари англаб етишмайди. Уларнинг теварак-атрофдагилар билан мулоқоти азият чекади. Натижада кўрсаткичлар ёмонлашади, ҳаётий ҳиссиётлар бирмунча пасаяди.

Атрофдагилар билан яқиндан шахсий муносабатларни яхшилашга ҳаракат қилинг. Атрофдагилар билан муносабатда бўлиш хордиқ чиқариш ва қувват бағишлашнинг муҳим усули ҳисобланади. Аксарият одамлар учун чуқур ҳиссиёт атрофдагилар ёки ходимлар билан ўзаро илиқ алоқада бўлишдир. У инсон дилига маънавий қувват беради.

Даъватни кутинг. Муваффақият қобилиятни оширади, мавжуд қувватдан самарали фойдаланишга ундайди. Қийинчиликларни енгиб, тўсиқалардан ғолиб чиқишга даъват этади. Лекин жуда катта қийинчилик танани ҳолдан тойдиради, ғамгин ва маюслик ҳолатини келтириб чиқаради. Айни ҳолда раҳбар ўзининг қобилиятини рисоладагидек сақлаш мақсадида ўзгача имкониятлар ахтариши лозим бўлади.

Ўзингизнинг муваффақиятингизни хотиржам ҳолда қабул қилиб олинг ва ундан хулоса чиқаринг. Хатоликка йўл қўйиш ва муваффақиятсизликка учраш муқаррар бўлган жараён. Бу ҳолатларни чуқур афсусланиш билан эслаш ҳам ҳаётда тез-тез учраб турадиган воқеликдир. Лекин натижасизлик камчилигингизни англаб олишга ёрдам беради. Фаолиятда йўл қўйилган хатоларни тузатиш имконини беради. Натижага эриша олмаганликни тан олиш эса инсон вужудининг зарур таркибий қисмидир.

Сиз нимага қодирлигингизни баҳоланг. Раҳбар ўзига нисбатан аниқ ва энг мувофиқ муносабатда бўлиши керак. Салбий ҳолатлар билан ҳисоблашиш зарур. У ўз қадр-қиммати, ҳиссиётини ижобий ва эркин

намоён этиши лозим. Мақбул ҳис қилиш учун муваффақиятларни эслаш ва ўзини қадрлашни ўрганиш жоиз. Баъзан эришилган ютуқлар йўналишида фикр-мулоҳозаларни дилдан ўтказиш зарур.

Ўзини назорат қилиб бориш — ўз кучини ўрганишнинг муҳим воситасидир. Ўз куч-қувватидан оқилона фойдаланишга интилган раҳбарлар қуйидагиларга амал қилиши лозим.

1. Кучни унумли тақсимлаш қобилиятидан унумли фойдаланиш учун халақит берадиган барча руҳий тўсиқларни аниқламоқ даркор.

2. Руҳий тўсиқларни аниқлаш — энг мураккаб жараён. Чунки ҳар бир одам маълум даражада куч-қувват сарфлаб, маълум иш ҳажминини бажаришга ўрганиб қолган. Ўрганган одатни бузиш учун катта куч билан ҳаракат қилиши лозим. Айни жараён вақт талаб этади. Бу ҳолда ҳам инсон ўзининг ҳаяжонли, қизиқувчи ва бошқа ҳис-туйғуларини намоён этиб, кўпгина муваффақиятларга эришиши мумкин.

ҚИЙИНЧИЛИКНИНГ ОЛДИНИ ОЛИШ

Қийинчиликка одамлар ҳар хил муносабатда бўлишади. Баъзилар ҳаяжонга, тушунликка тушиши, хафагарчилик чекиши мумкин. Айрим инсонлар эса хотиржам бўлиб, уни ҳеч қандай руҳий зарбасиз енгишади. Қийинчиликнинг одам ҳаракатига таъсирини мулоҳаза қилиш фойдалидир. Ҳар қандай бошқарув ишида қийинчилик вақти-вақти билан пайдо бўлади. Раҳбар нафсониятга тегадиган сўзларни айтганида, бу унинг қобилиятсизлигини, яъни ўзининг вазифасини вазият талаб қилган даражада бажара олмаслигини кўрсатади.

Тиббиёт ходимлари одамларнинг қийинчиликларга муносабатларини ўрганиб, руҳий зарбанинг пайдо бўлиш сабаблари тўғрисида илмий-тадқиқот ишларини олиб боришган. Улар берган маълумотга қараганда, айни давр руҳий зарбалар тез ўсиб бораётган даврдир. Руҳий зарбалар билан бевосита боғлиқ бўлган касалликлар кўпайиб бормоқда. Кўпгина Европа мамлакатларида беш кишидан ҳар бери тиббиёт ходимига асаб касаллиги борлиги тўғрисида мурожаат қилаётганлиги бунинг далилидир. Бошқа нуқтаи назардан қараганда, руҳий зарба (ўта ҳаяжонланиш) фойдали, чунки у фаолликни рағбатлантиради. Ишнинг ёки вазифанинг етарли даражада бўлмаслиги ва шарт-шароитларнинг етишмаслиги, шахсий муаммоларнинг келиб чиқишига олиб келади. Аксарият одамлар маълум даражада иш ёки вазифа бўлишини хоҳлайдилар. Бу билан улар ўз ишига ҳақиқий қизиқиш ҳосил қиладилар,

қийинчиликларни ҳис этиб, кўпгина қимматли натижаларга эришадилар. Илмий тадқиқот ишларининг натижалари шундан далолат берадики, ишнинг ёки вазифанинг етарли даражада бўлмаслиги, маънавий ҳолатни ёмонлаштиради. Ишнинг самарадорлиги тушиб кетади, ўз-ўзини ҳурмат қилиш нисбатан камаяди.

Одамлар руҳий зарбаларга ҳар хил муносабатда бўлишади. Тиббий ходимлар томонидан ҳаяжонли муаммоларни хотиржамлик билан бартараф этишга ўрганган одамлар кўйилган талабларни осон бажарадилар. Руҳий муаммоларни нисбатан мақсадли ҳал этиш қобилиятига эга шахслар учун қуйидаги тавсиф маъқул келади:

1. Ҳал қилиниши лозим бўлган муаммони вақти ва имконияти етиб келмагунча қолдиришни лозим топади. Аксинча, ҳаяжонга берилувчан шахслар аксарият ҳолларда, эътиборни бошқа ишга қаратмасдан, мавжуд муаммо атрофида парвона бўлиб, уни ҳал этиш имконияти камлигидан қаттиқ ҳаяжонга тушадилар.

2. Улар руҳий зарбага қарши курашиш учун танага ва ақлга дам беришади. Бажарадиган ишни вақти-вақти билан ўзгартириб туришади. Масалан, жадал жисмоний иш билан ёки танага дам берувчи ва одамни хотиржам ҳолатда сақловчи машқ билан шуғулланишади.

3. Улар вазиятдаги майда ечимларга бирилиб кетмасдан, кенг истиқболни йўқотмасдан, ўз ҳаётидаги воқеаларга қараш қобилиятига эга бўладилар.

4. Уларда руҳий вазиятларни бошқариш қобилияти ривожланган бўлади. Асосий эътиборни руҳият билан банд қилмай, реал режалаштиришни амалга оширадилар. Воқеликнинг эҳтимол йўналиши бўйича аниқ тушунчага эга бўладилар. Муаммолар пайдо бўлганда тушқинликка тушмайдилар.

5. Муаммоларга юзма-юз борадилар ва қийинчиликларни енгишга тайёр турадилар.

6. Ўз имкониятларини билишади. Ҳаддан ташқари зўр бериб ишлашмайди. Ишнинг маълум даражадаги оғирлиги фойдали эканлигини билишади ва тўлқинланиб жўшиб ҳаракат қилишади. Ортиқча ишлашга (зўр бериб ишлаш хавфи) ақл доирасида ёндашиш лозимлигини билишади.

7. Улар муаммонинг сабабларини аниқлаб, кейин уни ҳал қилишни афзал кўрадилар. Пайдо бўлган қийинчиликларни бартараф этиш устида ишлаганда ўз ҳиссиётини аниқ намоён эта оладилар.

8. Оммабопликни йўқотиш қобилиятига эгадирлар. Руҳий зарбага дош берадиганлар, уни осон уддалайдиганлар ёки атрофдагилар улар фикрини қўллаб-қувватламаса ҳам жиддий ташвишга тушмайдилар.

9. Улар бажарилиши эҳтимолдан узоқ бўлган ишларни қатъий режа асосида бажаришга ўзларини мажбур этмайдилар. Бу реал бўлмаган мажбуриятни бажариш билан доимо кураш олиб бориш ҳолатига тушиб қолмаслик учун қаратилган малакали муносабатнинг моҳиятини ташкил этади.

10. Улар ўзларининг ишга берилиш даражасини маълум даражада чеклаб қўйдилар. Келажакда ўзларининг мақсадига эришиш йўлида янада кўпроқ куч сарфлашга тайёр бўлишади, ҳаётнинг барча жабҳаларида фаол иштирок этиб, ўз ишларини мувофиқлаштириб борадилар.

Келтирилган тавсифномаларнинг бир қисми менежердаги ҳаётий ҳолатни аниқлайди, бошқа қисми эса муаммони ечишда унга тажриба бўлишини тақозо этади. Менежерга хос муҳим қобилият ишни талаб қилишни аниқ ва холис баҳолаш ва муаммони ечишга ижодий ёндашишдир. Баъзиларнинг фикрича, бунга хордиқ чиқариш усулидан фойдаланганда осонроқ муваффақиятга эришиш мумкин. Бу усулнинг моҳияти-кишига ички дунёсида кечаётган жараёнларни билиш, ўз ҳиссиёти ва фикрини хотиржам ёки вазмин ҳолда таҳлил қилиб, ўзининг билимига асосланган ҳолда хулоса чиқаришидир. Хордиқ чиқариш танадаги сарф қилинган кучни тиклайди, ақлни одатдан ташқари тез пешлайди.

ВАҚТНИ ОҚИЛОНА ТАҚСИМЛАШ

Баъзи бир раҳбарлар чекланган вақт ичида кўпгина ишларни бажаради, бошқалари эса "вақт етишмаслиги" натижасида маълум муваффақиятларга эриша олмагани тўғрисида афсусланиб, имконият қидиради. Кейинги тоифа таркибига кирувчи раҳбарлар учун вақтдан самарали фойдаланишни ўрганиш имконияти мавжуд. Вақтдан самарали фойдаланишни ўрганиш учун вақтни нимага сарф бўлишини билишдан бошлаш лозим. Кундалик ишингиз тўғрисида тўла тушунчага эга бўлмасдан, унга ўзгартириш киритиш учун ҳеч қандай асосга эга бўла олмайсиз.

Иш вақтингиздан фойдаланишни бошлаб, сиз эҳтимол қуйидаги баҳолардан бирини танлашингиз мумкин.

1. Мен бошқаларга нисбатан кўпроқ вақт сарфлайман.
2. Арзимаган (яъни муҳим бўлмаган) иш учун ҳам вақт сарфлайман.
3. Ички ҳиссиётларга берилиб кўпроқ вақт сарфлайман.

4. Ӯз вақтимни режалаштиришни билмайман, натижада кўшимча вақт сарфлашга мажбур бўламан.

5. Бошқалар бажарадиган ишни бажараман.

6. Мен кўйилган мақсадга эриша олмайман.

Юқорида келтирилган омиллар пировард натижада менежернинг иш вақтидан самарали фойдаланишни сусайтиради.

Вақтдан самарали фойдаланишнинг калити — тўлиқ маълумотга эга бўлишдир. Яқинда спорт дунёсида ўзлигини билиш тажрибасини ошириш услуги ишлаб чиқилди. Мисол тариқасида иккита инструкторнинг конькида учишни ўргатишга қандай ёндашганлигини таққослаш мумкин. Бир йигит конькида учишни орзу қилиб қолади. У илгари конькида учмаганлиги сабабли бир неча марта дарс олиш зарурияти туғилади ва инструкторга мурожаат қилади. Инструктор йигитга топшириқ берар ва хатосини тузатиш билан чекланиб қолар эди. Кейинги дарсда йигит бошқа инструкторни танлайди. Бу инструктор йигитга асосий эътиборни, музда у ёки бу конькида учувчи қанақа ҳаракат қилишини кузатишни маслаҳат беради. Бу инструктор йигитга кўйидаги саволлар билан мурожаат қилади:

1. Тез ҳаракат қилиш жараёнида нималарни сезасиз?

2. Айланиш пайтида оёқ билан қанақа ҳаракат қилинади?

3. Ҳаракат тезлашганда нафас олиш қандай ўзгаради?

4. Йиқилганингизда нимани ҳис этасиз?

5. Ӯз қобилиятингиз тўғрисида нималар дея оласиз?

Иккинчи инструктор йигитга ҳар хил ҳаракатларнинг маъносини тушунишга ёрдам берди ва бунинг натижасида у йигитда қандай ўзгаришлар бўлаётганлигини сезишга ва билишга кўмаклашди. Натижада инструктор ва йигит ўртасида ўзаро алоқа мустаҳкамланиб, қатъий топшириқ берган инструкторга нисбатан яхши натижаларга эришилди.

Вақтингизни сарфлашни кузатиш ва баҳолашни, ҳақиқатда бу вақт эҳтиёжингизга тўғри келадими ёки йўқми — уни таҳлил қилишни инструктор йигитга мурожаат қилгани каби саволлар бериш орқали билиб олиш мумкин.

1. Нимани ҳис этсам, шуни бажараман.

2. Қанақа қобилиятларимдан фойдаланаман?

3. Менда вақтдан самарали фойдаланишнинг самараси қанақа?

4. Ҳозирги пайтда меҳнатнинг зўрлигини сезяпманми?

5. Кучга ва қувватга ҳақиқатда тўлган пайтимми?

6. Қандай ва нима учун бу ишга мен вақтимни сарфлашни лозим топдим?

Эътибор беринг. Бу саволлар маълумот олиш учун хизмат қиладди, лекин муҳокама қилиш учун эмас. Агар сиз ўзингиздан қониқиш ҳосил қилмасангиз, сизнинг фикр-мулоҳазаларингиз ўрганиш жараёнини ва унга ўзгариш киритишни қийинлаштириши мумкин. Бу усулнинг калити ўзингизни кузатиш ва ўзлигингизни англаш ҳисобланади.

МЕНЕЖЕРНИНГ ВАҚТИ ВА КУЧИ

Аксарият ҳолларда раҳбарларда вақтни тақсимлаш пайтида муаммолар пайдо бўлади. Бир кунда 16 соат ишлаши учун нима иш қилиши керак? Ким вақтдан самарали фойдаланишни билса, ҳар бир бажариладиган ишга лухта, ғоят синчиковлик билан ёндашади ва ҳар доим ўзига қуйидаги саволларни беради:

1. Бу иш бажарилиши шартми?
2. Бу ишни бажаришни хоҳлайманми?
3. Потенциал натижа нима беради?
4. Бошқача бажариш имконияти борми?
5. Қўшимча ресурслар жалб қилмасдан бажариш мумкинми?
6. Бошқа ишларни бажариш учун ҳам вақтим етадимми?

Вақтга бўлган муносабатга капитал ёки қимматбаҳо қоғоздан самарали фойдаланувчи одам сифатида қараш лозим. Капитал маблағ кўювчи ҳамма жойга ҳам маблағини қўйиш имкониятига эга эмас. Шунинг учун у қўйилган капитал маблағдан энг кўп самара оладиган вариантни танлайди. Шунингдек, менежернинг ҳам вақти чекланган, у ҳам ўз вақтидан самарали фойдаланиб, кўпроқ фойда олишга интилади.

МЕНЕЖЕР ВАҚТИДАН САМАРАЛИ ФОЙДАЛАНИШ

Вақтдан самарали фойдаланадиган раҳбар ходимларда қуйидаги хусусиятлар мавжуд бўлади:

1. Улар ўз вақтига эҳтиёткорона муносабатда бўладилар. Сабаби — вақтнинг баҳосиз манба эканлигини тушунадилар. Унга оқилона ёндошиш лозимлигини билишади.

Маълум ишни бажариш учун вақт сарфлашдан олдин ишнинг фойдалилиги тўғрисида аниқ қарорга эга бўлишади. Агар кўзда тутилган натижани ёки фойдани бермаса, бу ишни бажармайдилар.

2. Бажариладиган ишларни қайта-қайта кўриб чиқишади. Бошқа ходимлар бажара олиши мумкин бўлган ишларни уларга беришади. Ўзла-

рининг фаолиятини эса энг муҳим меҳнат жараёнларига сарфлашга ҳаракат қилишади.

3. Вақтдан фойдаланишни режалаштиришади. Меҳнат турларини бажариш жадвалини тузишади ва унга амал қилишади.

4. Муаммоларни ечишда самарали натижа олишни эътиборда тутишга ҳаракат қилишади. Қийинчилик пайдо бўлган пайтда, уни ечиш учун қарорлар қабул қилиш жараёнида, вақтдан самарали фойдаланувчи раҳбар шундай усулдан фойдаланадики, натижада муаммони ечиш энг кўп самара беради.

ЎЗИНИ БОШҚАРИШ ҚОБИЛИЯТИГА ЭГА БЎЛГАН ВА ЭГА БЎЛМАГАН РАҲБАР ХОДИМЛАР ТЎҒРИСИДА ТАВСИФНОМА

Ўзини бошқаришни билмайдиган раҳбарлар

1. Ўз соғлиғига эътиборсизлик билан қарайди.
2. Меъёрдан ортиқча меҳнат қилади.
3. Шахсий ҳаёти ва иш вақти ўртасидаги алоқадорликни сезмайди.
4. Дам олиш учун вақт ажратиш хусусияти йўқ.
5. Саёҳатни самарали ташкил эта олмайди.
6. Ҳис-туйғуларини эркин ифода қила олмайди.
7. Ўзлигини билиш истаги бўлмайди.
8. Вақтдан самарасиз фойдаланади.
9. Ҳис-туйғулари билан бошқаришга ҳалақит беради.
10. Куч-қувватини ҳис этмайди.
11. Атрофдагилар билан оқилон муомалада бўлмайди.

Ўзини бошқаришни биладиган раҳбарлар

1. Соғлигини сақлаш учун ҳаракат қилади.
2. Иш вақти чекланган бўлади.
3. Шахсий ҳаёти ва иш вақти ўртасидаги алоқадорликни сақлашга ҳаракат қилади.
4. Иш фаолиятини режалаштиради ва дам олиш учун вақт ажратади.
5. Саёҳатга оқилон ёндашади.
6. Ҳис-туйғуларини эркин ифода қилади.
7. Ўзини ўзи билишга ҳаракат қилади.
8. Вақтдан оқилон фойдаланишга ҳаракат қилади.
9. Ҳис-туйғуларидан самарали фойдаланишга ҳаракат қилади.
10. Куч-қувватини ҳис этади.
11. Атрофдагилар билан оқилон муомалада бўлади.
12. Муваффақиятсизликни фойдали ва бўлиши мумкин, аниқроғи, табиий жараён деб билади.

12. Муваффақиятсизлик билан келиша олмайди.

13. Ўзининг қадр-қимматини баҳолай олмайди.

14. Ўзига ортиқча баҳо беради ва бажарадиган ишини доимо маъқуллайди.

15. Бажара олмайдиган ишларни ўз зиммасига олади.

16. Доимо асабийлашган (руҳий танглик) ҳолда бўлади.

17. Аксарият ҳолларда ўзини ожиз сезади.

18. Ўзига ортиқча ишни олади.

13. Ўзигининг қадр-қимматини чуқур ҳис этади.

14. Ўзига ва бажариладиган ишга танқидий муносабатда бўлади.

15. Ўз имконияти ва қобилияти доирасидаги ишларни бажаради.

16. Руҳий зарбалардан ўзини узоқроқ олиб юради.

17. Аксарият ҳолларда ўзини кучга тўлган ва яхши кайфиятда ҳис этади.

18. Ўзига бажариши мумкин бўлган ишларни олади.

2 - ЧЕКЛОВ:

УНУТИЛГАН ҚАДР-ҚИММАТЛАР

Ёш менежер Эндрю, тажрибали ветеран Мартиндан ўз хизмати тўғрисида маслаҳат олиш учун учрашади. Асосий мақсад эндигина институтни тамомлаган Эндрю катта малакага эга бўлган Мартин тажрибасини ўрганишдан иборат. Қуйида бу икки шахс ўртасида бўлиб ўтган суҳбат мазмунини эътиборингизга ҳавола этамиз.

Мартин: Ишларинг қандай?

Эндрю: Ёмон эмас. Муаммолар кўп.

Мартин: Қанақа муаммолар?

Эндрю: Қанақа муаммолар бўлиши мумкин? Мавжуд вазиятни таҳлил қилиш ва улардан мен учун маъқул имкониятни танлаш.

Мартин: Сен ахборотларни қайта ишлаш ва бўлғуси ишларни режалаштиришни кўзда тутмаяпсанми?

Эндрю: Ишга бевосита алоқаси бўлган барча омиллардан самарали фойдаланиш анча қийин. Айниқса биринчи галда нима қилиш лозимлигини билмасанг янада қийин экан.

Мартин: Менда ҳамма вақт муаммоларни икки категорияга бўлиш имкони бўлган. Биринчиси — маълум мақсадга эришиш билан боғлиқ бўлган муаммолар бўлиб, уни техник муаммолар деб атадим. Иккинчиси — энг маъқул хатти-ҳаракатларни танлаш билан боғлиқ бўлган муаммолардир. Бу муаммони мен қадр-қиммат деб атайман. Чунки сен қабул қилган қарор нимани муҳим ва фойдали эканлигини аниқлашга

боғлиқ. Гүёки қадр-қиммат аксарият кўп одамларда катта қийинчиликлар туғдиради. Айна масала бўйича аниқ позицияга эга бўлиш менежер фаолятининг таркибий қисми ҳисобланади. Бу сенга тўғри келадими-йўқми, биз ҳаммамиз одоб ёки ахлоқни танлашимизга тўғри келади.

Эндрю: Менинг фаолятим ахлоқ билан боғлиқ эмас. Вазифам ишни бажариш. Мени муаммони ҳал қилиш ва натижага эришиш учун ёлланган сиёсатчилар ва диндорлар нега биз бундай иш юрityапмиз, бошқача эмаслигини тушунтирсин. Мен менежерман — демак, мени иш кутяпти.

Мартин: Тўғри, сенинг вазифанг ишни ижро этиш. Лекин сен тадбиркорлик дунёсида гўё боғбонсан, сенинг ишинг - соғлом ва меҳнат унумдорлиги юқори бўлган жамоани тарбиялаб ўстириш. Бу сендан катта маъсулият, сабр-тоқат ва вақт талаб қилади. Сен жамоада ўз ўрнингни чуқуроқ билиб олишинг зарур.

Фикр-алмашиш жараёнининг ривожланиб бориши билан Эндрюда техник ва қадр-қиммат муаммолари ўртасидаги фарқни аниқроқ тушуниб олиш имконияти туғилди. У тушундики, ёш ўсиб бораётган менежерда, ўзининг қадр-қиммат масаласидаги позициясини аниқлаши лозим экан. Гап нима ҳақида кетаётганлигини яхшироқ тушуниб олиш учун у ўзига қуйидаги саволлар билан мурожаат қилди:

1. Қадр-қиммат нима?
2. Нимага қадр-қимматни аниқлаш муҳим?
3. Қанақа муқобил имкониятларга эгасиз? ёки эгамиз?
4. Қандай қилиб қадр-қимматни ойдинлаштириш ва ўзгартириш мумкин?
5. Компаниядаги раҳбарнинг қадр-қиммати қанақа?

ҚАДР-ҚИММАТ НИМА?

Одатда ҳар бир раҳбар нима иш қилишини танлайди. Танлаш бизнинг тарбиямизга, бирга ишлайдиган ходимларнинг дунёқарашига, ҳаракатимизнинг пировард натижаларига бевосита боғлиқ. Одатда бир неча қарорлар бўлади, гап уларнинг ичида энг муҳими ва тўғрисиини танлашдан иборат. Сиз танлаган қарор сизнинг ҳаётингизга, атрофдагиларга бўлган муносабатингизга, келажакда қандай инсон бўлиб етишингизга катта таъсир кўрсатади. Қабул қилинган қарорлар сизнинг ҳозирги хулқингизни аниқлаб беради. Қадр-қимматингизни баҳолашга ёрдам беради. Шундай қилиб, қадр-қиммат, сизнингча, энг муҳим ва арзийдиган ишни танлашдан иборатдир.

ҚАДР-ҚИММАТ ҚАНАҚА БҰЛАДИ?

Баъзи бир қадр-қимматлар жамият аъзолари ва миллатлар ўртасида бўлинади. Улар қонун урф-одатлар ва умумий маъқуллаш йўли билан қўллаб-қувватланади ва кенг жамоа орасида тарқалади.

Барча жамиятларда одамлар борки, уларнинг иши ва жамиятда тутган ўрни қадр-қимматларини қўллаб-қувватлаш ёки юзага чиқаришдан иборат бўлади. Раҳбарлик фаолиятининг барча турлари албатта нима муҳимлигини мулоҳаза қилишни талаб этади. Қуйида биз аксарият менежерлар фаолиятида учрайдиган муқобил қадр-қимматнинг баъзи бир турларини келтирамиз.

ҚАДР-ҚИММАТ РҲЙХАТИ

ҲОКИМИЯТ

Унга ҳурмат билан муносабатда бўлиш зарурми?

Унга шубҳа билан қараш керакми?

ЖИНСЛАР ТЕНГЛИГИ

Эркакларга ва аёлларга бир хил муносабатда бўлиш керакми?

Аёллар махсус имтиёзга эга бўлиши шартми?

Жинси инсоннинг иш жараёнига таъсир этиши мумкинми?

ИРҚЛАРНИНГ ТЕНГЛИГИ

Ирқий фарқлар одамлар муносабатига таъсир этиши мумкинми?

Сиз бошқа маданият ходимларига қандай муносабатда бўласиз?

ЁШИ

Сизнинг одамларга муносабатингиз унинг ёшига боғлиқми? Ёши сизнинг ҳуқуқингизга қандай таъсир этиши тўғрисида қандай фикрда-сиз?

КАСБНИНГ ТУТГАН ҲРНИ

Эксперт фикрини сиз қанчалик ҳурмат қиласиз?

Инсон маълумоти сизнинг фикрингизга қанчалик кучли таъсир этади?

ХАВФ-ХАТАРГА МУНОСАБАТ

Хавф-хатардан қўрқмайсизми?

Муваффақиятсизлик сизнинг тақдирингизга таъсир этишини билла туриб, хавф-хатарга борасизми?

ИШНИНГ НАТИЖАСИ

Натижага эришиш учун нимадан маҳрум бўлмоқ даркор?

Сиз нимани қониқарли натижа деб биласиз?

БОШҚАЛАРГА ЁРДАМ

Қийин аҳволда қолган одамга қанчалик даражада ёрдам бериш керак?

Одамлар ўз ҳаракатининг оқибати учун жавоб бериши керакми?
Ожиз одамларга қай даражада ёрдам бериш мумкин?
Ҳис-туйғу орқали ҳимоялаш сизнинг ишингизда таркибий қисм
ҳисобланадими?

РАҒБАТЛАНТИРИШ — ЧОРА КЎРИШ

Одамлар чорага рисоладагидек муносабатда бўладими?

Қандай чора яхши таъсир этади?

Нима билан одамларнинг аниқ қизиқишини уйғотиш мумкин?

ҚОНУНИЙЛИК

Ҳамма вақт қонун йўли билан бориш керакми?

Ҳамма вақт қонунга қатъий амал қилиш керакми?

ЮТУҚ — ЮТҚИЗИШ

Сиз ютишни хоҳлайсизми?

Ютиш нимани билдиради?

Атрофдагилар ютқизиши керакми?

Ютиш учун сизнинг имкониятингиз етарлими?

БОШҚАРИШДА ИШТИРОК ЭТИШ

"Очиқ" бошқаришга ҳаракат қиласизми?

Атрофдагиларни ишга қанчалик фаол жалб қила оласиз?

ҲАЁТ — ИШ

Ишга кучингизнинг қайси бир қисмини сарф қилишни лозим деб
биласиз?

Оила ва ўртоқлар сиз учун қанчалик муҳим?

Сиз учун соғлигингиз қанчалик муҳим?

ҚОНИҚИШ ҲОСИЛ ҚИЛИШ

Ҳаёт қониқиш олиб келиши керакми?

Сиз учун иш шодлик олиб келдими?

Сиз учун ишга южодий ёндашиш муҳимми?

САМИМИЙЛИК

Самимий бўлиш учун қанчалик ғамхўрлик қилиш мумкин?

Атрофдагиларга ўзининг "ожиз" томонини кўрсатиш фойдалими?

Ўз қадр-қимматини яққол тасаввур қилмаган раҳбар хатти-ҳара-
кати аниқ таянчга эга бўлади. У бир зумда қарор қабул қилишга мой-
ил бўлади. Шунинг учун юқорида баён этилган қадр-қиммат саволла-
рига у ёки бу жавобни топиш мақсадга мувофиқдир. Агар тажриба
ортиб бориши билан жавоб ўзгариб борса, имкониятни кўриб чиқиш
жараёни ва сизнинг шахсий позициянгиз ойдинлашуви вақт талаб
этади. Бунинг эвазига сиз омилкорликни, қатъийликни ва ўзингизга
ишончни ошиб боришини сезишингиз мумкин.

Қадр-қиммат Сизнинг ахлоқингиз заминида ётган ўз-ўзингизга бўлган муносабатларни ўрганиш ва билиш жараёнидир. Айрим ҳолларда одамлар ўзларининг қадр-қимматига бўлган муносабатларини ишончсиз, безовта ҳис этади. Ўзининг қабул қилган қарорига жавоб беришни хоҳлашмайди. Бу масала қадр-қиммат намоён бўлишига нисбатан кўпроқ тушунарлидир.

ҚАДР-ҚИММАТНИНГ НАМОЁН БЎЛИШИ

Қадр-қимматнинг намоён бўлиши мураккаб йўлни босиб ўтади. Одамларнинг маълум бир қисми қадр-қимматни ўз оиласида, шаклланиш жараёнида ўзида намоён эта бошлайди. Болалар ота-оналари хатти-ҳаракатини яъни ҳаётнинг қувончли ва ташвишли дамларида ўзларини қандай ҳис этишини эътибор билан кузатади. Ўзларига қандай муносабатда бўлаётганлигини сезиб боради. Юз берадиган муаммоларни ҳал этиш усулларини ахтаради. Болаларнинг ўсишига ўртоқлари, кўни-кўшнилари, ўқитувчилари, қариндошлари ва бошқа ижтимоий кучлар таъсир этади. Болалар ўзида хулқнинг маълум бир тарзини шакллантириш жараёнида ниманидир қабул қилади, кимгадир тақлид қилади, ниманидир синовдан ўтказади, ниманидир олиб ташлайди. Кўп миқдордаги кузатишлар асосида пайдо бўлган хулоса инсонда ҳаётнинг ягона фалсафасини билишга, аниқлашга ёрдам беради ва бунга шубҳаланиш учун унда ҳеч қандай сабаб бўлмайди.

ҲАЁТДАГИ ЎРИН

Берне шундай бир ғояни илгари сурган, яъни инсон ўзи ёки бошқа олам тўғрисида муҳим қарор қабул қилишда ўзининг асосий ҳаётий ўрнини шакллантириши зарур деб ҳисоблаган.¹ Бу унинг ҳаёт фаолиятига катта таъсир кўрсатган. Берне тўртта асосий ҳаёт позициясини аниқлашнинг оддий ва аниқ усулини топган. Унинг моделига кўра одамлар ўзларини "тартибли" (ўзини яхши хулқ-атворини намоён этиш) ёки "тартибсиз" ёмон хулқли қилиб кўрсатишни ҳис этмоқ мумкин ва шунга қараб атрофдагиларга "яхши" ёки "ёмон" баҳо бериш мумкин. Ҳар хил йўналиш бўйича баҳолаш билан боғлиқ бўлган тўртта ҳаётий позицияни қуйидагича ифодалаш мумкин:

1. МЕН ТАРТИБЛИ ЁКИ САРАНЖОММАН — СИЗ ТАРТИБЛИ, САРАНЖОМСИЗ. Бу ҳаётий позицияга амал қиладиган одамлар асосан

¹ Berne E. What do say after you heilo? New York, Grove Press, 1972.

ўзига нисбатан ижобий муносабатда бўлишади. Улар умуман ҳаётни ишончли ва ёқимли деб тушунишади ва ўзларини ҳаётдан қониқиш ҳосил қилганликларини билдиришади. Улар ўзларининг ўтган даврини таҳлил қилиб, ёқимли ва қувончли одамларни эслашга асосий эътиборни қаратишади. Улар бошқаларга ҳам ижобий муносабатда бўлишади. Бундай одамлар сертакаллуфдирлар. Ўта талабчан ҳам эмаслар. Атрофдагилар билан яхши муносабатда бўлишга интиладилар.

2. МЕН ТАРТИБЛИ, ЯЪНИ САРАНЖОММАН — СИЗ ТАРТИБ-СИЗ ЁКИ САРАНЖОММАССИЗ.

Ҳаётий позицияга амал қиладиган одамлар асосан ўзларига нисбатан ижобий муносабатда бўлишади, лекин атрофдагилар билан ўзлари ораларида кескин фарқ бор деб ҳис этишади.

Уларнинг фикрларича, бошқа одамларнинг аксарияти мукаммаллашмаган, ўзларига нисбатан баттарроқ, атрофдагиларда ақл, тўғрилик, маданийлик, жозибаторлик ва тажриба етишмайди деб тушунишади. Бу йўналишга амал қилган одамлар бошқаларга нисбатан афзалликларга эга эканликларини кўрсатишга ҳаракат қилишади. Улар кўринишда димоғдор, совуқ, такаббурдирлар. Бундай раҳбарлар одатда ҳурматга сазовор эмаслар.

3. МЕН ТАРТИБЛИ ЁКИ САРАНЖОМ ЭМАСМАН — СИЗ ТАРТИБЛИ ЁКИ САРАНЖОМСИЗ.

Бу ҳаётий позицияга амал қилган одамларда жиддий камчилик бўлиб, бошқаларга нисбатан бўшроқдирлар. Уларда ўзига нисбатан кенг феъллилик етишмайди. Ўзи-ўзига жудаям ёқавермайди, асосий эътиборни ночорлигига, камчиликларига, талабга жавоб келмаслигига, муваффақиятсизлигига қаратади. Ўмидсизлик кучли бўлгани учун муаммоларни ҳал этиш бошқаларга нисбатан мураккаб ва қийин ишдек туюлади. Бундай одамлар бошқалар фаолиятини юқори баҳолайдилар: атрофдагиларга нисбатан анча пишиб етилган, мақсад сари интилувчи, истеъдодли, маданиятли деган фикрда бўладилар. Сирасини айтганда, бундай позициядаги одамлар атрофдагиларга ўта юқори назар билан қарайдилар.

4. МЕН ҲАМ ТАРТИБЛИ ЁКИ САРАНЖОМ ЭМАСМАН — СИЗ ҲАМ ТАРТИБЛИ ЁКИ САРАНЖОМ ЭМАССИЗ.

Бу ҳаётий позицияга амал қилган одамлар ўзларини жуда ҳорғин ҳис этадилар. Қобилиятларига бўлган ишончни йўқотиб боришлари, ўзларига маъқул бўлган ҳаётий шароитни яратишга ҳаракат қилишлари ва ундан қониқиш ҳосил қилишлари мумкин. Улар фақат ўзларини

паст қадрламасдан бошқаларни ҳам ўзларидек деб билишади. Ҳар қандай ўзаро муносабат улар учун умидсизлик ҳиссиётини уйғотади. Бу позиция шахсни фавқулдда салбий оқибатларга олиб келиши мумкин, уларнинг кучини, ғайратини ва руҳий тетиклигини йўқотади.

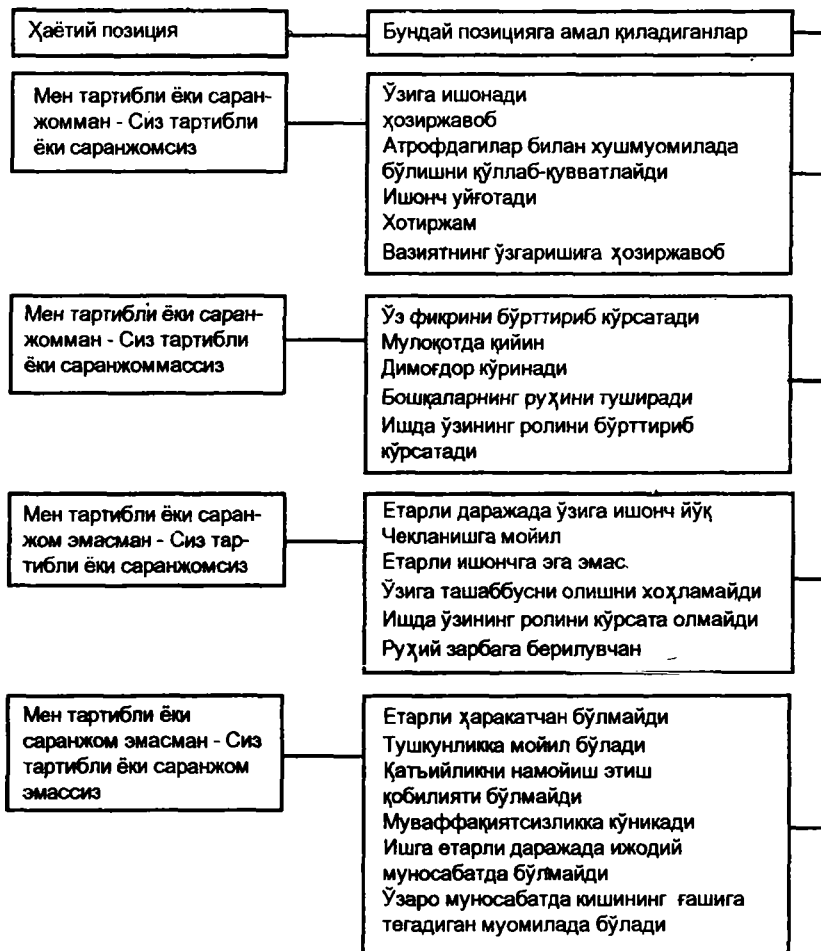
Ҳар бир одам Берне томонидан таърифланган тўртта ҳаётий позицияда ўзини оқловчи йўлни топиши мумкин. Ҳамма вақт инсонни оқловчи маълумотлар йиғилиб боради. Бу оқлаш аксарият ҳолларда инсон томонидан англаб тушуниб етмасдан йиғилиб боради. Одам уни сезмайди. Инсоннинг ҳаётий позицияси унинг ҳулқига катта таъсир кўрсатади. Бу 1-чизмада ўз аксини топган.

ФАОЛ ВА ПАССИВ (СУСТ) МЕНЕЖЕРЛАР

Ҳар бир одам очиқ ва ижобий кайфиятда бўлишга интилиши лозим. Бу айниқса раҳбар ходимлар учун зарур. Раҳбар ходимлар ташаббусини ва ишлаб чиқаришда ёки хизмат кўрсатишда натижавий муваффақиятларга эришишини ўз зиммасига олиши лозим. Бунинг учун раҳбар ўз ҳаётий позициясини тикламоғи даркор. Яъни атрофдагиларга ижобий ёки салбий муносабатда — шуни аниқлаб олмағи лозим. Айнан шу раҳбар ходимлар учун фойдалидир. Ижобий муносабатда бўлса, атрофдагилар билан мулоқотда бўлишга қизиқади, янгиликни ҳис этади ва нимагадир эришишга ҳаракат қилади. Улар ҳар бир вазиятни ҳар хил имкониятларни тўла жараён деб билишади. Ўзларининг ўсиш имкониятларини синаб кўриш учун ҳафв-хатарга ҳам тайёр туради. Улар атрофдагилар билан фақат тўғридан-тўғри алоқа боғлаб қолмасдан, балки қарама-қарши алоқа боғлашга ҳам интилишади. Улар ўз ҳаётида қадр-қимматни қайта баҳолаб, янгиликка мослашиб ўзгариб боришга тайёрдирлар. Тажриба улар учун қийинчиликлар билан қўлга киритилади, чунки улар ўзларининг юқори кўтарилишлари ёки тушишларидан чуқур ташвишда бўлишади (1-чизма).

Кимки атрофдагиларга салбий муносабатда бўлса, бундай одамларда рўй-ростлик етишмайди ва ҳаракатлари чекланган бўлади. Улар ташаббускор ёки уддабурон бўлишлари қийин. Фаолиятлари уларни қониқтирмайди, ўзларининг ривожини таъминламайди, эскириб қолган иш тартибидан воз кечиш қобилиятига эга бўлишмайди. Хавф-хатардан ва синовлардан ўзларини олиб қочадилар ёки аксинча бундай одамлар баъзида хавфларга юзма-юз келишади, ўзларининг ҳаёт фаровонлигини ўйлашмайди. Атрофдагилар билан муносабатда одатда юзаки

ва салбий бўлишади, улар билан қарши мулоқотда бўлишга қаршилик кўрсатишади, яъни улар билан фикр алмашиш фойдали эмас деб тушунишади. Улардаги умумий сусткашлик, самимиятсизлик ва бошқаларни ишлатиш ва одамларга салбий таъсир этувчи бошқа ҳаракатлар билан қўшилиб кетади.



1-чизма. Ҳаётини позициянинг кўринишлари

Ҳар бир одамнинг фаоллик ва сусткашлик томонлари мавжуд, лекин у ёки бу категорияга мутоқ тегишли деб айтиш қийин. Сиз ўзининг қайси бир хулқингизни қўллаб-қувватлайсиз ва рағбатлантирасиз? Бу тўғрида Сиз қарор қабул қилмоғингиз даркор. Бу қарор фундаментал аҳамиятга эгадир, чунки сиз ўзининг фаол томонларингизга баҳо бера олмаслигингиз ва уни қўллаб-қувватлай олмаслигингиз мумкин, унда сизнинг сусткашлик томонларингиз кучайиб боради. Одамлар хулқида қуйидаги намунавий фаол ва суст тавсифномалар намоён бўлиши мумкин.

ФАОЛ ОДАМ ТАВСИФНОМАСИ

Синовдан ўтишга ҳаракат қилади
Кучидан ва вақтидан унумли
фойдаланади
Ҳис-туйғулари билан доимо алоқада бўлади
Рўй-рост ва самимий бўлишга ҳаракат қилади
Ўзининг устида кўпроқ ишлайди ва ўсишини таъминлашга интилади.
Ўз қадр-қимматини тўла ва тўғри тушунади
Қарши алоқа боғлашни қўллаб-қувватлайди
Воқеанинг моҳиятини билишга ҳаракат қилади
Қарши фикр-мулоҳазаларга сабрли, тоқатли ва ундан фойдаланиш қобилиятига эга
Низоли вазиятдан оқилона фойдаланиш қобилиятига эга.
Атрофдагиларга эркинлик беради

СУСТ ОДАМ ТАВСИФНОМАСИ

Синовдан қочишга ҳаракат қилади
Кучидан ва вақтидан самарасиз фойдаланади
Ҳис-туйғулари билан алоқада бўлмайди
Ҳар хил ҳийла-найранглар ишлатиш қобилиятига эга
Ўсишни таъминлашдан ўзини олиб қочади
Юқори бўлмаган баҳо билан ҳам қониқиш ҳосил қилади
Қарши алоқа боғлашдан ўзини олиб қочади
Ташқи кўринишига қараб танлайди
Қарши фикр-мулоҳазаларга тоқат қила олмайди
Низога салбий муносабатда бўлади
Бошқаларнинг эркинлигини чеклаб қўяди

Юқорида қайд этилгандики, қадр-қиммат ва ҳаётий позиция инсоннинг шаклланиш жараёнида олган тассуротлари таъсири остида пайдо бўлиб, ривожланиб боради ва узоқ истиқболда бу талабга жавоб бермаслиги ҳатто бузувчи ҳам бўлиши мумкин. Шунинг учун келажақда

Ўсишни хоҳлаган ҳар бир менежер ўзининг кадр-қимматини оқиллона таҳлил этиш учун ўзига қуйидаги саволлар бериши мумкин:

1. Менинг кадр-қимматим бир-бирини инкор этмасмикин?
2. Мен гапирган гапимга ҳақиқатан ҳам ишонаманми?
3. Менда энг муҳим муаммоларни ечиш учун аниқ позиция борми?

КАДР-ҚИММАТНИ ҚАНДАЙ ЎЗГАРТИРИШ ВА ЮЗАГА ЧИҚАРИШ (ОЙДИНЛАШТИРИШ) МУМКИН

Бошқалар кадр-қимматига таъсир этишнинг тўртта усули бор.

1. **МАЪНАВИЙЛАШГАНЛИК.** Ҳар қандай обрўдан фойдаланиб, қандайдир яхши, қадайдир ёмон ахборот беради ва ўзининг фикрини қўллаб-қувватлаш учун обрўни мисол қилиб келтиради.

2. **ШАХСИЙ НАМУНА.** Ўзининг ишончига қараб иш юритади ва атрофдагилар ҳам ундан ўрнак олиб, иш тажрибасини ўрганиб ундан фойдаланишга даъват этади.

3. **АРАЛАШМАСЛИК.** Ўз хулқига бошқалар изоҳ бермасдан, аралашмасдан, бошқаларни ўзидек иш юритишини хоҳлайди.

4. **КАДР-ҚИММАТНИНГ ОЙДИНЛАШУВИГА ЁРДАМЛАШИШ.** Ўзига мос келадиган альтератив кадр-қимматни танлашда бошқаларга кўмаклашиш, қотиб қолган намуналар изидан бормасдан, асосий эътиборни аниқ вазиятни ўрганишга қаратиш лозим бўлади.

Кадр-қимматни очиқ-ойдин намойиш қилиш одамларда ўзига бўлган шахсий муносабатни аниқлашда ёрдам беради. Кадр-қимматни ойдинлаштириш — бу инсон шахсий кадр-қимматининг афзаллиги, изчиллигини ва қатъий характерини белгилаб беради.

Шахсий кадр-қимматни ойдинлаштириш жараёни мавжуд кадр-қимматларни ўрганиш ва қайта баҳолаш, илгари тан олинмаган масалалар бўйича ўз позициясини аниқлашни талаб этади. Баъзида буни амалга ошириш қийин бўлади. Чунки бизнинг мулоҳазамизга ҳиссиётимиз, мантиқсиз ва қарама-қарши қизиқишимиз ҳам таъсир этади. Инсон хулқининг шаклланиши вақт талаб этади. Унинг ўзи тўғрисида фикр юритиш жиддий муаммоларга эътибор кучайганда сусая бошлайди. Лекин мақсадга куч ва вақт сарфламасдан, "мен кимман" муаммосини ҳал этмасдан эришиб бўлмайди.

Инсон шахсий кадр-қимматини қатъийлик ва изчиллик билан ўрганиб борса, у аниқликка ва самимийликка эришади. Бу раҳбар ходим учун энг зарур сифат кўрсаткичи ҳисобланади. Раҳбар фаолияти мураккаб қарорларни қабул қилиш ва атрофдагилар билан муносабат-

ларни таъминлаш билан боғлиқдир. Шундай экан, атрофдагилар шахсий кадр-қимматини ойдинлаштириш устида ишлаётгани ва уни кадрлайдиган раҳбар билан меҳнат қилаётганликларини сезиши керак. Кадр-қимматни ойдинлаштириш менежер ишининг самарадорлигини ошириш қуроли бўлиб хизмат қилади.

ҚАДР-ҚИММАТНИНГ ОЙДИНЛАШУВИ

Кадр-қимматни ойдинлаштириш инсоннинг ички дунёси билан боғлиқ бўлади. Атрофдагилар сизнинг кадр-қимматингизнинг юзага чиқишида кўмаклашишлари мумкин. Лекин охириги танловни сиз амалга оширасиз. Керакли натижага аста-секин яқинлашишда ва эришишда куйидаги беш босқични босиб ўтиш лозим бўлади.

1. ҚАРОР ТЎҒРИ БЎЛИШИ КЕРАК. Кадр-қимматни аниқлаш учун қарор қабул қилишда максимал даражада тўғри бўлишга ҳаракат қилиш керак.

2. БУГУНГИ ФИКР-МУЛОҲАЗАЛАРИНГИЗНИ ОЧИҚ-ОЙДИН ИФОДА ЭТИНГ. Кадр-қимматни яхши ўйлаш ва муҳокама қилиш орқали юзага чиқариш мумкин. Айни йўналиш бўйича ўзингизнинг дунёқарашингизни тўла-тўқис ифодалашингиз талаб қилинади. Ҳатто сизга бу ёқмаса ёки дунёқарашингиз мантиқсиз, изчил эмаслиги сезиларли бўлмаса-да, шундай қилишингиз лозим. Ҳар бир дақиқада ҳолатингизни қандай эканлигини билиш муҳим аҳамиятга эга.

3. АЛЬТЕРНАТИВНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ. Одатда бир воқеликка ҳар хил дунёқараш бўлади. Шунинг учун бошқалар фикр-мулоҳазаларини ўрганиш лозим. Биринчи босқичда кадр-қиммат муаммоларига тегишли бир хил қарашлар тартибга солинади. Иккинчи — синов босқичда Сиз барча фикр-мулоҳазаларни атрофлича ўрганиб, ўзингизга маъқул бўлган қадриятни танлайсиз.

Шундай қилиб, чуқур таҳлил қилиш Сизга мавжуд альтернатив ичда энг яхшисини танлашга ёрдам беради.

4. ИЗЧИЛЛИКНИ ТЕКШИРИШ. Қадриятни ойдинлаштириб, умумий қадриятлар тизимида ёки умумий ёндашишда изчиллик йўқлигини, қарама-қаршилик борлигини аниқлайсиз. Мантиқий ва ҳиссий қарама-қаршиликлар тегишли масалани чуқурроқ ҳамда атрофлича ўрганиш учун хизмат қилади.

5. Қадриятни АМАЛИЙ ҲАРАКАТ БИЛАН ТАҚҚОСЛАШ. Баъзида одамлар ўзларини қадриятларига мос бўлмаган ҳолда ҳис этишади. Демак, ҳали улар ўзларини қадрият тўғрисидаги фикр-мулоҳазалари-

га ишонмайдилар. Бундай одамлар ўз қадриятларини тўла тушунишлари учун қайтадан ўзларини ўрганишлари лозим. Яна бошқа бир ҳолат ҳам бўлиши мумкин. Одам илгариги одатларини ўзгартириши учун қадрият тизимидаги маълум ўзгаришлар унинг хулқига етарли даражада таъсир этмаган бўлиши мумкин. Ҳар иккала ҳолат ҳаётда учрайди. Лекин инсон хулқининг тан олинган қадриятларига мос келмаслиги унинг ўз устида қўшимча ишлаши лозимлигини кўрсатади.

ҚАДРИЯТ УСТИДА ҚАНДАЙ ИШЛАШ КЕРАК?

Қадриятни ойдинлаштириш устида изчил ва босқичма-босқич ишлашда атрофдагилар билан уни муҳокама қилиш катта ёрдам беради. Бундай мулоқот самарали бўлиши учун атрофдагилар фикр-мулоҳазаларига эътибор бериш ва зарур бўлса, ўзининг позициясини ўзгартиришга тайёр туриш лозим бўлади. Муҳокама ўзи учун асосий эътиборни талаб этади. Ўз фикр-мулоҳазангизни таҳлил қилиб, ўзингизнинг дунёқарашингиз, ҳиссиётингиз чуқурлигини ва кучингизни билиб оласиз. Дунёқарашни оммавийлаштириш уни ойдинлаштиришнинг бир қисми ҳисобланади. Саволларнинг тўғри қўйилиши иккинчи босқични, яъни сизда бошқа дунёқараш борлигини очиқ-ойдин ифода этиш имконини беради. Ўзи тўғрисида фикр юритиш қадриятни ойдинлаштиришга ёрдам беради, лекин бу кучли, ифодали ёндашишни талаб этади. Қадриятларни ва дунёқарашни ёзма равишда ифода этиш афзал. Бунинг учун бир варақ қоғоз олиб, "Мен" деган сўздан бошлаб хаёлингизга келган барча қадриятларни тартиб билан ёзиб чиқасиз ва атрофлича таҳлил қиласиз. Натижада ўзингизни яхши ривожланган ёки ожиз (ривожланишни талаб қиладиган) қадриятларингизни билиб оласиз. Агар етарли даражада ташкилотчи бўлсангиз ҳам бундай таҳлил фавқуллодда янги имкониятларни аниқлашга, умумий ҳаётий муаммоларга муносабатингизни янада кенгроқ тушуниб етишга ёрдам бериши мумкин.

Баъзида одамлар ўзларининг қадриятларини аниқлайдилар. Лекин реал амалиётда уларни инкор этадилар. Одамлар ўзлари амал қиладиган қадриятларни сир сақлайдилар. Қанча Сиз пассив, юмшоқ, инсонпарвар қадриятларни гапирманг, лекин бунга Сизнинг реал ҳиссиётингиз ҳамма вақт ҳам тўғри келавермайди. Шундай қилиб, қадриятларни ойдинлаштириш қабул қилинган социал тавсифномаларни эмас, айниқса Сиз томонингиздан тан олинган ҳақиқий қадриятларни ифода этишдан иборат. Сиз ўзингизни қандай тутишингиз тўғрисидаги тушунчаларга қадриятларингиз тўғри келмаса ҳам уни реал ифода этмогингиз.

гиз даркор. Шу йўл билан Сиз ўзингизга ҳақиқий баҳо бериш орқали мавжуд имкониятларингизни ўрганасиз ва ўзингизда ўзгариш жараёнини ҳис этасиз.

Қадриятларни ойдинлаштириш — одамлар уни намоён этишда катта масъулиятини ўз зиммаларига олиш учун ўтказилади.

Биз қадриятга муносабатларни аниқлаганда, "қатъий қарор" деган иборани ишлатишни лозим топдик. Чунки қадриятлар — шундай нуқтаи назарни ўзида акс эттирадики, биз унга қатъий амал қилишимиз, ҳимоя қилишимиз, керак бўлса, унинг учун курашимиз ва такомиллаштиришимиз зарур бўлади. Инсоннинг қадрият позицияси билан унинг ҳаракати ёки фаолияти бир-бирига мос келмаслигини кўришимиз мумкин. Масалан, раҳбар сўзида дўстона ёки инсонпарвар бошқа-ришни қўллаб-қувватлаши мумкин, лекин амалиётда раҳбарлик лавозимидан фойдаланиб, ўз ҳаракатлари билан жамоага зулм ўтказиши ёки улар меҳнатининг натижаларини камситиши мумкин. Атрофдагилар одатда раҳбар хулқини эътибор билан кузатиб борадилар. Бу раҳбар тан олган қадриятнинг қачон ва қаерда талаб этилган вазиятга мос келмаслигини аниқлаш учун маълумотлар манбаи бўлиши мумкин.

Янги тажриба асосида ўз-ўзини ўрганиш, одамларга таъсир қадриятларнинг ўзгаришига олиб келиши мумкин. Лекин бу тезда юз бермайди. Қачонки олдинги қадриятлар ноҳуш натижаларга олиб келса ёки бир хил бўлмаган вазиятда пайдо бўлса, жиддий ўзгариш юз беради. Бу ерда ўрганиш воситаси сифатида очиқ тесқари алоқа Сизнинг қадриятингизни қандай натижага олиб келишини кўрсатади. Ўз қадриятингиз позициясини эълон қилиб, атрофдагилардан унинг баҳосини олиб, Сиз унга қандай муносабатда бўлаётганингизни сезасиз. Танқидга учрагани учун қадрият тўғрисидаги фундаментал ишончдан воз кечиш соддалик бўлар эди. Шу билан бирга тажрибага қарама-қарши бўлган тасаввурга эга бўлиш ҳам ақлсизликдир. Ўз қадриятингизни ўрганиш учун биз Сизга принципиал муаммолар билан боғлиқ бўлган суҳбатларда, йиғилишларда ўз ўртоқларингиз билан қатнашишингизни тавсия этар эдик. Ўз фикрингизни рағбатлантириш учун Сиз ўзингиз тузган қадриятлар рўйхатидан тўла фойдаланишингиз мумкин. Бошқалар позициясига қарама-қарши фикр юритганингизда ёки уни ҳимоя қилганингизда шуни ёддан чиқармангки, муҳокамадан асосий мақсад ўз фикр-мулоҳазангизни ойдинлаштиришдир, позициянгиз афзаллигини исботлаш эмас.

МЕНЕЖЕР ҚАДРИЯТИ

Раҳбар ўз иш фаолияти давомида ўзаро муносабатда бўлади. Уларга социал гуруҳлар қадрияти, катта лавозимдаги раҳбарларнинг шахсий дунёқараш таъсир кўрсатади. Зарурият туғилганда маълум чегарага қадар корпорация қабул қилган услубга амал қилишда раҳбарларда муаммолар пайдо бўлади. Шахсий ва корпоратив дунёқарашлар мутаносиблиги қўллаб-қувватлашдан инкор этишга қадар бўлиши мумкин. Масалан:

1. Жамоа фикрини тўла қўллаб-қувватлаш. Бундай кўтаринки вазиятда Сизнинг барча кучингиз жамоа дунёқарашини қўллаб-қувватлашга қаратилган бўлади.

2. Жамоа фикрига розилик бериш. Сиз меҳнат жамоаси позициясини тушунасиз. Сизда уни қўллаб-қувватлаш учун ҳеч қандай муаммо бўлмайди.

3. Жамоатчилик фикри билан мурсага келиш қобилияти. Жамоа ва Сизнинг фикрингизда маълум фарқ бўлишига қарамасдан, жамоа қабул қилган қарор билан мурсага келасиз, шундай пайтлар ҳам бўлиши мумкин, Сиз жамоа фикрига таъсир этиб, уни Сиз ўз фикрингизга яқинроқ бўлган қарор қабул қилишга ҳам олиб келишингиз мумкин.

4. Жамоатчилик фикри билан жиддий келишмовчилик. Бундай мураккаб вазиятда Сиз томонингиздан қабул қилинган қарорга қарши фикрни қабул қилишга тўғри келади. Сиз учун танлашнинг қуйидаги имкониятлари бўлиши мумкин: жамоа фикрини ноиллож қабул қилиш, унга пинхоний қарши таъсир этиш, жамоага таъсир доирангизни кенгайтириш ёки ишдан кетиш. Ҳар бир имкониятнинг афзаллиги ва муаммолари мавжуд. Бундай вазиятда қадрият масаласи бўйича корпоратив фикрни ойдинлаштириш учун қадам қўйиш фойдалидир. Чунки бу келишмовчилик тўла тушуниб етмасликдан ёки етарли маълумотга эга бўлинмаганидан келиб чиқиши мумкин.

Агар менежер корпорация қабул қилган ахлоқ доирасидан чиқишга мажбур бўлса, "уни ўз ўрнига қўйиш усулини топиш" зарур бўлади. Ҳеч бўлмаганда корпорация фикрига қўшилмаганлиги учун жазолаш мумкин. Амалда бу маҳаллий Сибир каторгаси бўлиши мумкин, лекин корпорациядан ҳайдаш эмас. Бунга ўхшаш келишмовчиликлар шахсий ва корпоратив дунёқараш ўртасидаги чегарани ўрнатишга ёрдам беради. Баъзида у ёки бу йўлни танлаш қийин бўлади, сабаби очиқдан-очиқ қарши чиқиш жазолашга олиб келиши, ишдан кетиш, шахсий қийинчиликларни туғдириши, ўзгалар дунёқарашини қабул қилиш эса

Сизнинг кучингизга ва ҳаётий қобилиятингизга зарар келтириши мумкин. Бундай вазиятда маълум қарор қабул қилиш ва унинг оқибатига кўникиш лозим бўлади.

НОАНИҚ ВА АНИҚ ҚАДРИЯТЛАРГА ЭГА БЎЛГАН РАҲБАРЛАР ТАВСИФНОМАСИ

НОАНИҚ ШАХСИЙ ҚАДРИЯТЛАР

1. Ўзининг қадриятларига шубҳа билан қараш қобилиятига эга эмас.
2. Ўз қадриятларига қарама-қарши фикрларни ёки маълумотларни инкор этади.
3. Қадрият муаммоларига ҳеч қачон жиддий муносабатда бўлмайди.
4. Изчиллик қобилияти бўлмайди.
5. Танланган қадриятларга қарама-қарши ҳаракат қилади.
6. Ўз дунёқарашини ошқора маълум қилмайди.
7. Бошқалар фикрини ёлғон деб тушунади.
8. Ҳаётий позицияси суст бўлади.
9. Қатъий позицияни эгаллаш хоҳиши бўлмайди.
10. Қарама-қарши алоқа боғлашни хоҳламайди.
11. Ўз қадриятлари учун жавобгар бўлишни хоҳламайди.
12. Қадриятга болалик тажрибасининг таъсири тўғрисида тушунчага эга эмас.

АНИҚ ШАХСИЙ ҚАДРИЯТЛАР

1. Ўз қадриятларига аниқ шубҳаланиб, тез-тез таҳлил қилиб туради.
2. Маълумотлар йиғилиб бориши ва уларнинг таъсири доирасида ўз қадриятларини ўзгартириб боради.
3. Қадрият масаласига жиддий муносабатда бўлади.
4. Изчиллик қобилияти бўлади.
5. Танланган қадриятларга мос равишда ҳаракат қилади.
6. Ўз дунёқарашини маълум қилади ва уни муҳокама этади.
7. Бошқалар фикрини тушунишга ҳаракат қилади.
8. Ҳаётда фаол бўлади.
9. Ўз позициясида мустаҳкам туради.
10. Қарама-қарши алоқа боғлашга ҳаракат қилади.
11. Ўз қадриятлари учун жавобгар ёки жавоб беришга тайёр.
12. Ўз қадриятларига болалик тажрибасининг таъсирини ўрганган бўлади.

ҚАЧОН РАҲБАР АНИҚ ШАХСИЙ ҚАДРИЯТЛАРГА ЭҲТИЁЖ СЕЗАДИ

Раҳбар стратегик қарорлар қабул қилишга катта таъсир ўтказганда, принципал масалаларни тартибга солиш билан шуғулланганда, маслаҳатлар берганда, жамоа фаолиятининг тақдири билан боғлиқ бўлган муаммоларни ҳал этганда кўпгина шахсий қадриятларни аниқ ифодалашга эҳтиёж сезади.

Баъзи менежерлар у ёки бу муаммолар бўйича олдиндан маълум "тўғри" қарорлар қабул қилишади. Бундай қарорлар аниқ ифода этилган ва изчил ишончга асосланган бўлиши лозим. Раҳбар ўзи уни ҳимоя қилишга доимо тайёр бўлиши керак. Энг аниқ шахсий қадриятлар раҳбардан ўз қарорларига шубҳа остидан қараш, тез-тез танлов ўтказишни, танланган йўналишнинг изчиллигига амал қилишни ва тўғрилиқни, шахсий қадриятларни намоён қилишни талаб этади.

3 - ЧЕКЛОВ:

ШАХСИЙ МАҚСАДНИНГ НОАНИҚЛИГИ

Одамлар борки, уларда шахсий қадриятларни аниқ тасаввур этиш қобилияти бўлмайди. Айрим кимсалар ўз ҳаётига одатдан ташқари эътибор билан қарашади. М.Барго шундай дейди: "Баъзилар ўз ҳаётига мўъжиза содир этаётгандек ёндашишади...Гўёки ҳаёт улар учун яратилган... Бунинг сири нимада?... Шундаки, улар нима қилишни яхши билишади, маблағ топишади ва бунга эришишади. Улар мақсад йўлида фаолият кўрсатишади ва бу уларни қониқтиради: ўрта йўлда қолиб кетишмайди ва йўналишни ўзгартиришмайди"¹

Давр тақозоси аниқ ва асосланган мақсадни талаб этади. Юз бераётган ижтимоий, иқтисодий ўзгаришлар ва имкониятларни танлашнинг кенгайиб бориши, аънавий ёндашишнинг сусайганлиги ҳар бир одамда ўз мақсадини атрофлича, доимий равишда қайта кўриб чиқишни тақозо этади. Бу муҳим жараён бўлиб, унга қуйидаги омиллар таъсир этади.

1. Ҳаёт жараёнида сифат ўзгаришларини кутиш.
2. Жадал ривожланиб бораётган технология.

¹ Bargo M., Jr. Choices and Decision: A guidebook for Constructing values, San diego, CA: University Associates, 1980.

3. Молиявий ва иқтисодий ўзгаришлар.
4. Қувват манбалари қийматининг ўзгариб бориши.
5. Ишсизлар кўпайиб бориши.
6. Ривожланган мамлакатлар билан "учинчи дунё" мамлакатлари ўртасидаги фарқнинг ўсиб бориши.
7. Бошқаришдан узоқлашиб бориш ҳиссиёти ва ҳодисаларга таъсир этиш қобилиятининг йўқлиги.
8. Серғайратлилиқнинг ўсиб бориши.
9. Истеъдодли одамларнинг мамлакатдан кетиши.
10. Жамиятда зулм ўсиб бориши.

Бунга ўхшаш ўзгаришлар кўпгина касб турларига мос келади. Лекин шунга қарамай одамлар ташқи ҳодисаларни назорат қила олмайдилар. Шу боис фақат ҳаёт бизга инъом этган имкониятларга мурожаат қилишни ўрганишимиз мумкин. Шахсий мақсадни ойдинлаштириш, имкониятларни амалга оширишнинг энг асосий воситаси ҳисобланади.

Шахсий мақсадларнинг шаклланиш жараёнини ўзгартириш деярли қийин иш. У раҳбарларнинг кундалик ҳаётига чуқур таъсир этади. Барча одамлар бир-биридан фарқ қиладилар. Ҳар бири ноёб муҳитда фаолият кўрсатадилар, шунинг учун мақсадни ойдинлаштириш шахсий характерга эга.

Шахсий мақсадни аниқлашга ёндашишни такомиллаштиришни қуйида келтирилган олтита саволга жавоб топиш орқали амалга ошириш мумкин.

1. Шахсий мақсадни аниқлашда раҳбарга қандай ҳаётий мавқеи ёрдам беради?
2. Мақсадни аниқлашнинг қандай тарзи бор?
3. Нима учун мақсад қўйиш керак?
4. Ўзига қандай мақсад қўйиш мумкин?
5. Маълум тадбир амалга ошмаса, нима қилиш керак?
6. Сиз атрофдагиларга самарали мақсад қўйиш қобилиятига эгамисиз?

МАҚСАДНИ ТАНЛАШ. ҲАЁТИЙ МАВҚЕ (ЎРНИ)

Одамлар анъаналар ва социал шартларга таянган ҳолда жамиятда ўз ўрнини топишга ҳаракат қилиб келган. Энди туғилган боланинг келажақдаги имкониятлари шахсни ривожлантиришни аниқловчи кучлар таъсири остида белгиланган. Баъзиларга анъаналарни бузиб артист, тадбиркор, жиноятчи, тақводор бўлиш насиб этган бўлса-да, ак-

сарият одамлар олдиндан белгилаб қўйилган ва умумқабул қилинган ҳаёт тарзидан четга чиқмаганлар. Мана шундай тартибга солинган дунёда одамлар қарорлар қабул қилишига ва шахсий ҳаётини куришига жавобгарлик учун эҳтиёж бўлмаган. Манбалар ниҳоятда чекланган, социал орзулар кенг тарқалган шароитда кўпчилик одамлар ҳаётида ниманидир реал танлаш учун имкон бўлмаган. Аънавий билим, одамлар хулқининг қабул қилинган тартиб-қоидага бўйсуншига ва унга амал қилишга даъват этган. Тартиб қоидага амал қилмаслик ўринсиз хатти-ҳаракат деб қабул қилинган ва жазоланган. Инсон учун энг муҳими ўзининг имкониятларини билиб олмоқ ва ривожлантирмоқдир. Ўзининг келажаги учун ўзи жавоб бермоқдан иборат. Раҳбарнинг масъулияти ҳаётини ўрни умумий самарадорликнинг муҳим қисми ҳисобланади. С.Герман шундай дейди: "Сиз имкониятларингиз ва кучли томонларингизни аниқлаб, ундан фойдалана билсангиз, бу билан қувонсангиз ва олдинга ҳаракат қилсангиз, ўзингизни ногиронлар курсисидан ўтириб, уни ҳаракатга келтирувчи одамни кутишдек ҳолатни ҳис этишга нисбатан яхшироқдир"¹

Ҳаёт талаблари ва чақириқлари инсонни маълум соғлом ва руҳий тетик бўлишини, маълум даражада оғирликни (иш ҳажмини бажариш маъносида) ўз зиммасига олишга даъват этади. Раҳбарлар масъулиятни ўз зиммаларига олиб, ўзларининг ўсишини ва бунга қизиқшини таъминлайди. Тиббиёт ходимлари томонидан олиб борилган кузатишлар шундан далолат берадики, етарли даражада бўлмаган иш ҳажми ҳам ортиқча иш ҳажми сингари зарарли экан. Лекин кўпгина менежерлар ортиқча меҳнат қилишади, буни ўзлари сезишади ва натижада изчилликни йўқотади, изчиллик ўзига зўр бериб ишлашга ундовчи ҳиссиёт билан алмашади.

Ёмғирдан кейин пайдо бўлган кўзиқориндек муҳим вазифалар ва кечиктириб бўлмайдиган муаммоларнинг пайдо бўлиши раҳбар ишига талабнинг фавқуллодда юқори эканлигидан далолат беради. Корхонанинг ички фаолияти бўйича қарорлар қабул қилиб келган раҳбар ўзини муҳим ва керакли инсон деб билади. Бундай жозибали меҳнат фаолияти раҳбардан кўп куч қувват талаб қилади.

Менежер қатъий ва дадил ҳаракат қилиши учун аниқ йўналиш танламоғи лозим. Акс ҳолда эътибордан четда қолган мавжуд имкониятлар бой берилади. Эътибор талаб қилмайдиган майда ва кўшимча ишларга кўп вақт сарф қилинади. Имкониятларни баҳолаш ва уларни

¹ Herman S. Notes on freedom, - Preffer. J.W. and Jones (Eds). The 1992 annual handbook for group facilities San Diego, CA: University Associates, 1992.

муҳимлигига қараб жойлаштириш мезонига эга бўлмасдан чекланган вақт манбаидан самарали фойдаланиб бўлмайди. Кучли ва фаол менежер бўлишни хоҳлаган раҳбар, шахсий ва касб мақсадини доимо аниқлаб бориши лозим. Буни юксак ошкоралик билан амалга ошириш албатта осон вазифа эмас.

МАҚСАДНИ ҚЎЙИШ ПРИНЦИПЛАРИ

Маъмурий ишбилармон мактаби профессорлари ва ҳар хил бошқариш тизими тарафдорлари менежерлари "Мақсад бўйича бошқариш"га чақиришиб, ўзига ва ходимларига аниқ мақсад қўйишни тавсия этганлар. Мақсад бўйича бошқариш ғояси менежмент фалсафаси сифатида ёқимлилигини қисман йўқотган бўлса-да, бутун дунё бошқариш амалиётида ўзининг таъсирини ўтказиб келмоқда.

Баъзи одамлар вазифаларини бажариш жараёнига кучли берилиб, ўзлари фаолиятларининг мазмуни тўғрисида тасаввурга эга бўлмайдилар. Мақсадни аниқлаш мазмуни кўзда тутилган натижага эътиборни жалб этишдан иборат. Кўзда тутилган натижага эришишни ифодалаш учун мақсад, вазифа, натижа каби сўзлар ишлатилади.

Тажрибали раҳбардан мақсадга бир неча мисоллар келтиришни сўраганда, одатда натижа ва унга эришиш тўғрисида аниқ бўлмаган мавҳум сўзларни ишлатиши мумкин. Пировард натижада мақсад тўғрисида фикр юритилаётганини англаш қийин эмас. Шунинг учун аниқ бўлган мақсад тавсифномасини ўрганиш фойдалидир.

Мақсадни "вақт билан боғлиқ бўлган ҳолат мазмунини ўлчаш" деб ифодалаш мумкин. Бу тавсифномани шахсий мақсадни изоҳлаш мисолида ўрганиш мумкин:

1. Янги йилгача вазнини 65 кг гача тушириш;
2. Йилнинг охирига қадар директор лавозимига эришиш;
3. Малакали раҳбар бўлиб етишиш;
4. Кўпроқ хавф-хатарли ишларни бажариш. Ҳафтада тўрт марта эрталаб 30 дақиқа югуриш, меҳнат муваффақиятларига эришиш.

Юқоридан номлари келтирилган ҳар бир изоҳда нимага эришиш мумкинлигини билиш тўғрисида гап боради. Лекин орасида иккита фарқ бўлади. Биринчиси, изоҳларнинг маълум қисмида вақт билан чегараланган мақсадга эришиш баён этилган бўлса, бошқаларида изоҳнинг мазмуни вақт нуқтаи-назаридан очиқдир. Иккинчиси, баъзи бир изоҳлар қатъий чегараланган (масалан, ҳафтада тўрт марта эрталаб 30 дақиқа чопиш) бошқалари эса умумий характерга эгадир (масалан, ишда

кўпроқ муваффақиятга эришиш). Мақсад тўғрисидаги изоҳлар орасида вақт билан боғланганлари энг фойдалидир.

Менежерлар шахсий мақсад сари интилиш давомида куйидаги мезонларга жавоб берсалар, катта ўзгаришлар келтириб чиқаришлари мумкин.

1. Ўзгаришлар жараёнлари ҳосил қилишга қизиқиш.
2. Унга секин, қадамба-қадам ҳаракат қилиш имкони.
3. Вақт нуқтаи назаридан чегаралаш.
4. Пировард натижани аниқ режалаштириш.

Мақсад одамларга нима фойдали ва маъқул эканлигини ҳал этишга ёрдам беради. Мақсадга эга бўлмасдан одамлар кўпинча тасодиф ҳукми ёки бошқа одамлар талабини бажарадилар. Лекин мақсадларнинг мавжудлиги ҳам барча муаммоларни мўъжизакор ҳал этавермайди. Мақсадни аниқлашда келажак имкониятларига қараш керак бўлади. Чунки вақт ўтиши билан олдинги мақсад вазият билан етарли даражада давр талабига жавоб беролмаслиги мумкин. Бу айниқса сиёсат учун характерли бўлиб, уни бошқариш имкониятдан фойдаланиш санъатини талаб қилади. "Ҳафта сиёсатчилар учун катта муддат", дейишади, чунки янги омиллар вазиятни тубдан ўзгартириши мумкин. Одамларда ва компанияларда мақсаднинг доимийлиги ва муҳимлиги ҳар хил бўлади. Баъзи бир мақсадлар фундаментал характерга эга бўлиб, инсоннинг ҳаёт фаолиятида, ҳатто авлодларининг фаолиятида сақланиб қолиши мумкин. (Масалан, кўпроқ фойда олишга интилиш); бошқалари юзаки ва вақтинчалик характерга эга бўлиши мумкин (масалан, янги йилни яхши ўтказиш хоҳиши).

Маълумки, мақсадни қўйиш унга эришишга нисбатан энгил. Янги йил арафасида қўйилган мақсадлар январнинг иккинчи ярмига келиб ёддан чиқиб кетади. Кўпчилик ўз мақсадларига эҳтиётсизлик ва юзаки муносабатда бўлади. Шунинг учун ўз мажбуриятларига масъулиятни сезмай, уни тезда унутиш мумкин. Инсон хулқи, мақсадни самарали қўйиш, мажбурият имкониятларини ва уни аниқ бажариш мумкинлигини атрофлича ўрганишни тақозо қилади. Бунга амал қилган одамлар мақсадга эришиш борасида ҳар қандай қийинчиликларни енгишга тайёр турадилар. Бундай мақсадлар атрофдагилар билан биргаликда қабул қилинганда ҳам қадрли ҳисобланади.

Умумий тартибда ифодаланган мақсад фойдали қўлланма сифатида хизмат қилиши мумкин. Лекин у ҳамма вақт ҳам муваффақиятга эришиш учун нима қилиш лозимлигига эътиборни жалб этавермайди. Куйида биз умумий ифодаланган бир неча мақсадни мисол қилиб келтираемиз:

1. Ишда омадли бўлишни хоҳлайман.
2. Ишчи гуруҳлари билан яхши муносабатда бўлишни хоҳлайман.
3. Уй шароитида хордиқ чиқаришни хоҳлайман
4. Спорт билан шуғулланишдан қониқиш ҳосил қилишни хоҳлайман.

Бу изоҳлар муваффақиятга эришиш учун умумий мақсадни ўзида акс эттирса ҳам етарли даражада аниқ эмас, улар вақт билан боғланмаган. Бундай изоҳлар фойдали бўлиши учун вақт билан чекланган бўлиши, аниқ вазифаларни кўйиш, кўшимча саволлар билан умумий мақсадни ойдинлаштириш зарур бўлади.

Ёзги таътилдан ўзини яхши ҳис этган, кайфияти аъло раҳбар иш қобилиятини сақлаб қолиш ва чарчамасдан меҳнат қилишга киришди, дейлик. Агар у ўз олдига қатор, жуда аниқ қуйидаги мақсадларни кўймаса, бунда қарор ҳаётнинг ташкилий қийинчиликлари муқаррарлиги таъсири остида барбод бўлиши мумкин.

1. Ҳафтада икки марта теннис ўйнайман.
2. Ҳафтада икки марта сузиш билан шуғулланаман.
3. Эрталаб тургандан кейин 20 дақиқа йоглар машқи билан шуғулланаман.
4. Келгуси ойда кундалик иш вақтимдан фойдаланишни назорат қилиб бораман.

НИМА УЧУН ЎЗИГА МАҚСАД ҚўЯДИ?

Мақсад кўйиш, мезонини аниқлашга, яъни бажариладиган иш муҳимлигини муҳокама қилишга ёрдам беради. Мақсадсиз одамлар ўз вақтини беҳуда сарфлайдилар. Улар ўзларини аксарият ҳолларда маънавиятсиз ҳис этадилар ва бошқалар таъсирини танқидсиз қабул қилдилар. Албатта раҳбарлар ўз ходимларига мақсадини ойдинлаштиришга ёрдам бериши мумкин, лекин ҳар бир киши ўзига ишониши, тақдирга жавоб бериши ва бунинг учун масъулиятни ўз зиммасига олмоғи даркор. Қанчалик масъулиятни сезса, шунчалик у одамда ўзига ҳурмат ҳисси кўпроқ бўлади.

Қарама-қарши талаблар ва имкониятлар кўпгина раҳбарларни ранжитади. Хавф-хатарга юзма-юз келиш ҳаёт хавфсизлигига қарама-қарши бўлиши мумкин: айтайлик, оилавий мажбурият билан раҳбарлар ишига хос бўлган талабчанлик ва шуҳрат қозонишга интилиш. Аниқ шахсий мақсадга эга бўлган одамларда, одатда, лаҳза талаби ҳукмрон бўлади. Қоидага кўра улар мақсадига эришолмайдилар, одамлар томонидан қўллаб-қувватланишмайди, таниқли ҳам бўлишмайди.

Ҳаракатчан ва ўзгарувчан шароитда шахсий муваффақиятларни қўлга киритиш ва мавқеини янада юқори кўтариш имкониятлари мавжуд. Ҳар бир раҳбар ўз мақсадига эришиш имкониятларини вақти-вақти билан таҳлил қилиб бориши лозим. Бу айниқса бир саноат тармоғи ривожланиб, иккинчи бири эса инқирозга юз тутиши давомида менежер лавозимига янгича талаб қўйилиши, мавжудлари эскириб, кераксиз бўлиб қолиши мумкин.

Шахсий мақсадга эришишни ташкил қилишда иккита омилга баҳо бермоқ зарур. Биринчидан, Сиз ишлайдиган ташкилотда юқори бошқариш лавозимларини эгаллашингиз бир неча йўллари ташкил топган бўлиши мумкин. Бу йўллар Сизнинг имкониятларингизни чеклаб қўйиши эҳтимол. Иккинчидан, мақсадга эришиш учун Сизнинг хоҳишингиз, истедодингиз муҳимлигини баҳолаш лозим. Шахсий мақсадга эришишни таҳлил қилишда қуйидаги саволларга жавоб топиш мақсадга мувофиқ:

1. Мен қанча даромад олишга эришишим мумкин?
2. Ташкилот қуввати мен учун қанчалик муҳим?
3. Қандай касб малакасига эришишни хоҳлайман?
4. Келгуси 10—20 йил давомида менинг корхонам тақдири қандай бўлади?
5. Агар мен тадбиркорликни танласам, ташкилот қандай бўлишини танлардим?
6. Мени нимадир ишлаш ва яшашга мажбур этадими?
7. Мени келажақда эслашларини хоҳлардим, агар шундай бўлса, нима учун?

Саволларга жавоб топиш учун Сиз ўз қарорингизга ойдинлик киритасиз ва келажақда ўз шахсий ҳаётингиз устидан назоратни кучайтирасиз. Ҳаётингизда қутилмаган имкониятлар пайдо бўлиши ва у Сиз танлаган йўлни узайтириши мумкин. Агар Сиз умумий йўналишга эга бўлсангиз, уни аниқлашга, яъни "тўғри" ёки "йўқ" деган жавобни олишга ёрдам беради.

Раҳбар ҳаётида шундай босқичлар бўладики, унда ўз шахсий мақсадларини аниқлаш зарурияти туғилади. Одатда, бундай босқичлар унинг ёшига мос келади. Масалан:

1-босқич	1:20 ёшда	Муваффақиятга эришишнинг бошланиши
2-босқич	20:30 ёшлар чамасида	Маълум малакага эга бўлиш

3-босқич	30:40 ёшлар чамасида	Муваффақиятларни таҳлил қилиш ва имкониятларни қайта кўриб чиқиш
4-босқич	40:50 ёшлар чамасида	Муваффақиятларни сарҳисоб қилиш ва дам олишга тайёргарлик кўриш
5-босқич	50:60 ёшлар чамасида	Дам олишга ўтиш даври

Юқорида келтирилган ҳаётий қоидалардан бирини амалга оширсангиз шахсий мақсадингизни яна ойдинлаштириш зарурияти ортади. Ҳаётга ижодий ёндашиш, муваффақиятларга эришиш учун Сиз доим барча тасодифларга тайёр туришингиз, қарорларни таҳлил қилишда энг мақбул йўлларни танлашингизни талаб этилади.

Учта оралиқ вақт учун белгиланган мақсадни кўриб чиқамиз: кейинги олти ойда, кейинги икки йилда, кейинги йилларда, қачон Сиз бунга ўзингизни тайёр деб ҳис этсангиз, ўз мақсадларингизни ёзма равишда тайёрланг ва оқ қоғозга кўчиринг, кейин уни доимо бажариб бординг. Сиз ўз мақсадингизнинг қанчалик аниқлигини текшириш имконига эга бўласиз, одатда, улар икки йўл билан амалга оширилади.

1. Ўзининг ўтмишига муносабатини текширишни амалга ошириш.

Ўз ўтмишингизни таҳлил қилиш натижасида нимага эришганингиз ва қанчалик тез ўсиш имкониятига эга бўлганингизни билиб оласиз.

2. Ўртоқларингиз билан биргаликда ўтмишингизга бўлган муносабатни текширишни амалга ошириш.

Сиз фаолият кўрсатаётган корхона ходимлари Сизни яхши билишади, шунинг учун қарама-қарши алоқа боғлаш фойдадан холи бўлмайди.

Сизга яқин бўлган баъзи бир одамлар, Сизнинг корхона фаолиятидаги ўрнингизни тўғри баҳолайдилар. Шундай қилиб, ўртоқларингиз ва малакали маслаҳатчилар фикрини олиб, Сиз ўз ўтмишингизга бўлган муносабатни тўғри баҳолашга эришингиз мумкин.

Шахсий мақсадни аниқлашга қуйидагилар сабаб бўлади:

1. Мансаб танлашга бўлган муносабатингиз мавжудлигини билиб олиш.
2. Танланган йўлнинг тўғрилигига ишонч ҳосил қилиш.
3. Ҳаракатингиз ва тажрибангизнинг етарли эканлигини яхшироқ баҳолаш.
4. Фикр-мулоҳазаларингиз тўғрилигига атрофдагиларни ишонтира билиш.

5. Қўшимча куч билан ишлашда давом этиш.
6. Ҳиссиёт ва хотиржамликни мустақкамлашга эришиш имкониятларининг ўсиб бориши.
7. Кўзда тутилган натижаларга эришиш имкониятларининг ўсиб бориши.

ҚАНДАЙ ҚИЛИБ ЎЗ-ЎЗИГА МАҚСАД ҚЎЙИШ МУМКИН

Одатда, мақсад маълум давр учун қўйилади. Шунинг учун уни аниқлаш, тасдиқлаш ва ҳаракатга келтириш жараёнини кузатиш фойдалидир.

БИРИНЧИ ҚАДАМ: ШАХСИЙ ЭҲТИЁЖНИ ОЙДИНЛАШТИРИШ

Сиз қониқиш ҳосил қилмаган вазиятда мақсадни аниқлаш фойдалидир. Ҳамма одамлар учун нафас олиш зарур, агар ортиқча ҳаво бўлса, улар нафас олиш тўғрисида ўйламайдилар. Лекин чўкиш ҳолатида турган сув ости кемасидаги одамлар ҳаво етишмаслиги натижасида ўз олдиларига етарли ҳаво олишни мақсад қилиб қўядилар.

Шахсий мақсадни аниқлаш жорий вазиятни таҳлил қилиш ва нимага эришишни хоҳлар эдингиз? – деган саволга жавоб топишни талаб этади. Бу фикрлашни, олдин асосланмаган чекланишлардан холи бўлишни талаб этади.

ИККИНЧИ ҚАДАМ: ИМКОНИЯТЛАРНИ ОЙДИНЛАШТИРИШ.

Раҳбарлар ҳаёт фаолиятида қатор имкониятларни танлайди. Баъзи бир имкониятлар Сизнинг қадриятларингизга қарама-қарши бўлиши ёки Сизни ўраб олган муҳит маълум қийинчиликлар туғдириши мумкин. Лекин назарий жиҳатдан танлов бўлади ва уни аниқлаш ҳам фойдадан холи бўлмайди.

Биринчи қадам имкониятларни ойдинлаштириш бўлиб, уни сон жиҳатдан кўпроқ миқдорда аниқлашни тақозо этади. Бунга шахсий фикрингизни бир жойга йиғиб, атрофдагилар билан биргаликда вазиятни атрофлича ўрганиб, имкониятлар рўйхатини янада кенгайтириш орқали эришингиз мумкин. Масалан, иш сеанси имкониятларини ўрганаётган одамни олайлик. Ишчи бажараётган ишга ўхшаш, лекин

у ишчи томонидан фойдаланилмаётган имкониятлар бўлиши мумкин. Бундан ташқари, кўпгина имкониятлар мавжуд. Масалан, Сиз сотувчи, курувчи, ҳайдовчи ва бошқа касб эгалари бўлишингиз мумкин. Барча имкониятларни аниқламасдан туриб, аниқ танловни амалга ошириб бўлмайди.

УЧИНЧИ ҚАДАМ: СИЗГА КЕРАКЛИ ҚАРОРНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ.

Имкониятлар рўйхати етарли эмас: Сиз нимага интиляпсиз ва нимага эришишни хоҳлайсиз, буни билиш керак. Бу аслида кўришиб турган нарсасиз туюлади, лекин уни аниқлаш ҳамма вақт ҳам осонликча кечавермайди. Учта асосий саволга жавоб бермоқ керак:

1. Сиз учун муҳим нарса нима?
2. Қайси хавф-хатарга боришга Сиз тайёрсиз?
3. Атрофдагиларга таъсир этиш қарорингиз қандай?

Биринчи савол (Сиз учун нима муҳим ҳисобланади?) шахсий қадриятларингиз ва мавқеингизни аниқлашни талаб этади. Бу мавзу "2-чеклов" — "Ноаниқ шахсий қадрият"да муҳокама қилинган. Бу ерда шу нарсани алоҳида таъкидлаш лозимки, ҳаёт тарзини танлаш тўғрисидаги қарорни сифати кўп жиҳатдан одам ўзини қанчалик мукаммал ўрганганлигига боғлиқ бўлади. Сизнинг ёндашишингизни аниқлашда қийинчиликлар пайдо бўлса, иккинчи бўлим, яъни "2-чеклов" га мурожаат этишингизни тавсия этамиз.

Иккинчи савол (Сиз қандай хавф-хатарга боришга тайёрсиз?), танланган имкониятга таъсир этувчи шахсий чегарангизни аниқлашга ёрдам беради. Сиз баъзи имкониятлар жуда хавф-хатарли эканлигига ишонч ҳосил қилдингиз, унда ишончли натижаларга таъсир этиш усулига мурожаат қилиш афзалроқ бўлади. Хавф-хатарни баҳолаш — бу муҳим қадам, лекин уни амалга оширишда қийналамиз, чунки биз хавф-хатар имкониятларидан эмас, аксинча, хавф-хатарни пайдо бўлишига олиб келувчи вазиятдан кўпроқ ҳаяжонга тушамиз. Хавф-хатар унинг пайдо бўлиш эҳтимоли ва у содир бўлганда йўқотиш имкониятларни таҳлил қилишни тақозо этади. Бу қуйидаги формула орқали ифодаланади:

$$\frac{\text{Муваффақиятли вазиятдаги эҳтимол ютуқ}}{\text{Муваффақиятсиз вазиятдаги эҳтимол йўқотиш}} \times \frac{\text{Эҳтимол ютуқ}}{\text{Эҳтимол йўқотиш}}$$



Учинчи савол (Атрофдагиларга таъсир этиш қарорингиз қандай?) билан бевосита алоқада бўлган одамлар қарори натижаларини ўрганиш мумкин. Камдан-кам ҳолларда одамлар барча алоқалардан узоқ бўлиши мумкин. Одатда, одамлар ўзаро алоқада бўлган муносабатлар ва мажбуриятлар ипи билан боғланган бўладилар. Сизнинг қарорингиз бошқаларни, бошқаларнинг қарори эса Сизни чақириққа чорлайди. Биз бошқа одамларнинг таъсири Сизга ҳамма вақт ҳам ўзини хоҳлаганча тутишингизга имконият беради демоқчи эмасмиз. Шундай бўлса-да, муаммони ечишнинг энг инсонпарвар усули, Сизнинг қарорингизга дахлдор бўлган одамлар муносабатини яхши ўрганишдир. Сизнинг ғоянгни муҳокама қилиш ва унга эҳтимол дахлдор бўлган одамлар таъсир имкониятларини, уларнинг ғояга нисбатан муносабатларни кузатиш аниқроқ, лекин қийинроқ бўлган қарорни қабул қилишга ёрдам беради.

ТЎРТИНЧИ ҚАДАМ: ТАНЛАШ

Ниҳоят, Сиз мавжуд имкониятлар доирасини аниқлаб, хоҳишингиз ва эҳтиёжингизни янада ойдинлаштириб, танловни ўтказишингиз лозим бўлади. Танлашни амалга ошириш, ҳақиқатда қизиқарли тажрибани ўзида акс эттиради. Амалда Сиз ўз кучингизни тегишли танловга қаратасиз. Шундай бўлиши мумкинки, охиргиси Сизни қониқтириши ва мақсадга мувофиқ натижага олиб келиши мумкин. Шундай бўлиши мумкинки, Сиз танловни нотўғри амалга оширсангиз ва натижада Сиз факулдда ноқулай шароитда муваффақият қозониш учун курашга тортилишингиз мумкин. Нотўғри қарорни бартараф этиш кафолатини берувчи усул йўқ. Сиз амалга оширишингиз лозим бўлган нарса — бу энг жозибали ва кўп ваъда берувчи вариантни онгли равишда нима учун танлаганингизга қониқиш ҳосил қилишдир.

Мақсадни аниқлаш фаол қадамни ўзида акс эттиради, шунинг учун танловни амалга оширишда Сиз ўзингизга танланган ҳаракат қониқарли натижани таъминлаш мажбуриятини олишингиз лозим. Набатдаги қадамни амалга оширишингизда Сиз ўз кучингизни ва муаммони ечиш тажрибангизни зиммангиздаги мажбуриятни бажаришга сафарбар этасиз.

БЕШИНЧИ ҚАДАМ: МАҚСАДГА АНИҚЛИК КИРИТИШ

Баъзи бир мақсадлар умумий ҳолда ифодаланган бўлади. Масалан, "Ишимда мен кўпроқ хавф-хатар бўлишини хоҳлайман". Бун-

дай қарорга келиш шунчалик ноаниқки, унга аниқлик киритилмаса, ният бўлиб қолаверади. Умумий вазифани ҳаракат дастурига ёки аниқ мақсадга айлантириш учун қатор аниқ қадамларни тавсия этиш мумкин. Ҳаракат нима учун қилинаётганини билиш орқали мақсадни билиш фойдалидир. Кўпинча бир мақсадга эришиш учун ҳар хил ҳаракат қилиш зарурияти туғилади ва хоҳлаган натижага эриша олмасдан, кўнимсизлик ботқоғига ботиб қолиш мумкин. Агар бу жараён рўй берса, раҳбар муваффақиятга эришиш учун соатлаб ўзига ортиқча зўр бериб ишлайди. Лекин барибир кўзда тутилган натижага тўлиқ эриша олмайди. Ишчиларнинг аниқ мақсади ва умумий вазифалар ўртасидаги мантиқий алоқани таққослаш, ортиқча зўр бериб ишлаш жараёнини қисқартириши мумкин.

ОЛТИНЧИ ҚАДАМ: ВАҚТИНЧА ЧЕГАРА ЎРНАТИШ

Вақт — бу манба, унга оқилона муносабатда бўлиб самарали фойдаланиш ёки уни жиддий суистеъмом қилиш мумкин. Бир вақтда кўп ишлар билан банд бўлиб, ҳаммаси бўйича ютуққа эришиш қийин. Шунинг учун Сиз танлов ўтказишингиз лозим. Танловда Сиз вақтни тақсимлашнинг энг мақбул услубини топишингиз даркор. Вақтни тақсимлашга кўпгина омиллар таъсир кўрсатади, жумладан қуйидагилар:

1. Ишнинг одатдаги талаби;
2. Ишда фавқулудда ёки қўшимча талабларнинг пайдо бўлиши;
3. Атрофдагиларни кутиш;
4. Шахсий умид ва унга интилиш;
5. Маъсулиятни ҳис этиш ва ўзингизга олган мажбурият;
6. Одатланган амалиёт.

Ўз вақтини бошқариш "Ўзини бошқариш қобилиятининг йўқлиги" "1-чеклов" бўлимида атрофлича муҳокама қилинади. Бу ерда шуни қайд этиш лозимки, вақтдан у ёки бу даражада фойдаланишга боғлиқ бўлган кўпгина қарорлар онгли равишда қабул қилинмайди, вақтга реал, банкда қўйилган пул сингари қимматбаҳо ресурс сифатида муносабатда бўлиши керак. Вақт имконият беради, вақтни бошқара билиш унинг имкониятларини кенгайтиради.

Мақсад, ҳаракатнинг йўналиш мазмуни, унинг ҳаракат тезлигини кўрсатади. У одамлар ўз вақтидан ва бошқа ресурслардан яхши фойдаланиш учун зарур. Агар мақсад вақтинча чегарага эга бўлмаса, ўз муваффақиятларингизни кузатиш имконияти бўлмайди. Ҳар бир қуйида келтирилган аниқ мақсадлар мисолида унга эришишни назорат қилиб бориш тушунарли эканлигини билиб олиш қийин эмас.

1. Икки ой давомида вазни 65 кг га тушириш;
2. Бу бўлимни кеч соат 18⁰⁰ га қадар ўқиб тугатиш;
3. Ҳар куни 500 м гача югуриш;
4. Келгуси йигирма ойда ўз даромадини 20 % га кўпайтириш.

ЕТТИНЧИ ҚАДАМ: ЎЗ МУВАФФАҚИЯТЛАРИНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШ.

Кимки озишни хоҳласа, у вазни йўқотишни мақсад қилиб қўяди ва парҳезга амал қилади. Ўзини рағбатлантиришнинг кучли усуллари билан бири ванна хонасидаги вазни ўлчаш диаграммасида ўз вазини ўлчашни амалга оширишдир. Ҳафталик вазн графигининг пастга тушиши билан одам ўзида қониқиш ҳосил қилади, юқорига кўтарилиши эса озиш дастурининг барбод бўлишидан далолат беради ва янада кучлироқ интизомни ёки янги парҳезга амал қилишни талаб этади. Куйидаги мисоллар ўз натижаларини кузатишнинг барча афзалликларини кўрсатади:

1. Ишнинг самарадорлиги билан боғлиқ бўлган алоқанинг пайдо бўлиши;

2. Мақсадга эришиш борасида қониқиш ҳиссиётининг пайдо бўлиши;

3. Муваффақиятсизлик бўлганда, энгиз кайфиятининг пайдо бўлиши, танланган стратегияни ўйлаб кўриш ва янги ҳаракат усулини режалаштириш имконини яратиш.

Ўз муваффақиятларингизни кузатиб боришингиз учун Сиз қандайдир муваффақият ўлчовини топишингиз зарур. Муаммо қанчалик ноаниқ бўлса, уни ўлчаш ҳам қийин бўлади. Лекин бу қатъий тартибни талаб қилса-да, муаммони баҳолаш учун объектив ўлчов воситасини топиш лозим.

Мақсадлар мажмуи мавжуд, масалан, муваффақиятга эришиш ривожлантириш билан боғлиқ бўлган муаммолар бўлиб, уларни бир йўла битта мезон билан ўлчаб бўлмайди. Бундай мақсадлар мажмуига эришишни баҳолаш қадам-бақадам олиб борилади. Сизнинг эътиборингизга ҳавола қилинган еттита қадам ўз мақсадларингизни ойдинлаштиришда назорат воситаси бўлиб хизмат қилиши мумкин.

ЎЗИНГИЗНИНГ ЖАДАЛ ҲАРАКАТИНГИЗНИ БАҲОЛАШ

Одамлар доимо келажакни билишга ҳаракат қилишади ва ҳамма воқеалар улар ўйлаганча рўй беришини хоҳлашади. Лекин келажакда

воқелик одамлар хоҳишига камдан-кам тўғри келади, одатда, энг яхши режалар ҳам яроқсиз бўлиб қолади. Мақсадни аниқлаш билан боғлиқ бўлган хавф ҳам мавжуд: олдиндан аниқлаб қўйилган эълонлар, мавжуд ахлоқий анъаналар пайдо бўлган вазиятга бевосита сезгирликни ва эркин мослашувчанликни чеклаб қўяди. Жуда ҳам қатъий қўйилган мақсад тажриба олиш учун халақит беради. Мақсадни белгилаш одамларга ҳаётда истиқболли режа элементларини олиб келади. Аниқ мақсадни ўрнатишга қилинган ҳаракат ҳеч қачон янги вазиятга нисбатан сезгирлик эркинлигини чеклаб қўймаслиги керак. Аксинча, яхши аниқланган мақсад — бу келажакдаги имкониятларга нисбатан янада очикроқ бўлишни тақозо этади. Агар қатъий олдиндан белгилаб қўйилган мақсад бевосита сезгирликни барбод қилса, мевасиз режалаштириш ижодий ёндашишни сиқиб чиқаради.

Агар Сиз мақсадингизга эриша олмасангиз, унинг эҳтимол тутилган сабабларини ойдинлаштириш учун қуйидаги саволлардан фойдаланишингиз мумкин.

1. Мақсадингиз Сиз учун ҳақиқатда муҳимми?

Мақсадга қизиқиш бўлмаса, одатда, унга эриша олмайди.

2. Мақсадингиз аниқми? Шундай бўладики, одамлар ўз олдига ноаниқ ёки унга эришиш имкони бўлмаган мақсадларни қўйишади ва натижада ўз муваффақиятсизликларидан ҳайрон бўлишади.

3. Мақсадга эришиш учун зарур куч ва эътиборни сарф қилдингизми? Агар Сиз тўсиқларни енгилар учун етарли куч сарфламасангиз, муваффақиятга олиб келадиган мақсад амалга ошмаслиги мумкин.

4. Сизнинг мақсадингиз долзарблигини сақлаб қоладими? Янги ҳолатларнинг пайдо бўлиши Сизнинг баъзи бир мақсадларингизнинг эскиришига олиб келиши мумкин.

5. Атрофдагиларни ўз ишингизга етарли даражада жалб қила олдингизми? Қўллаб-қувватлашсиз ва ёрдамсиз кўпгина лойиҳалар барбод бўлади. Ишнинг дастлабки босқичларида атрофдагилар билан ўзаро алоқа ўрнатиш олдинга силжишга ёрдам беради.

6. Жуда эрта таслим бўлмадингизми? Кўпгина одамлар ўзлари: "Ғалаба қилдим", — деб эрта тан олишади, аслида шижоат кўрсатиш мақсадга олиб келишини тушуниб етишмайди.

МАҚСАДНИ АНИҚЛАШДА УМУМИЙ ЧЕКЛОВЛАР

Бошқа бошқариш методлари сингари, мақсадни аниқлаш суиистеъмол бўлиши мумкин, лекин раҳбар интизомга қатъий амал қилишдан

фойдаланиб, яъни одамларнинг руҳини кўтариб, ишнинг муҳимлигини тушунишга даъват этиб, вақтдан фойдаланиши мумкин. Агар куйидаги потенциал ожизликдан халос бўлинса, белгиланган мақсадга муваффақият билан эришиш имкониятини топса бўлади.

1. Аниқлик (реализм)нинг етишмаслиги. Мақсадга эришиш мумкин, лекин у одамдан зўр бериб ишлаш имкониятларини талаб этади.

2. Вақт доирасидаги ноаниқлик. Яхши аниқланган мақсад ва унга эришиш вақт билан чекланган бўлади. Мақсадга эришиш вақти-вақти билан қайта кўриб чиқилади.

3. Ўлчовнинг йўқлиги. Агар имкони бўлса, мақсад ўлчов билан ифодаланиши керак, бу эришилган натижани аниқ баҳолаш имкони беради.

4. Самарасизлик. Мақсад ишнинг умумий вазифаларига мос келадиган бўлса, мазмунга эга бўлади. Шунинг учун бу ерда энг асосий кўрсаткич самарасизлик эмас, балки самарадорлик ҳисобланади. Бундай мақсадлар ташкилотлар умумий вазифаларида ўз аксини топиши лозим.

5. Умумий қизиқишнинг етишмаслиги. Умумий мақсадга эришиш йўлида ишни биргаликда бажариш учун ўз фаолиятини сафарбар этган одамлар гуруҳдан қўшимча куч олади. Кўпгина ҳолларда мақсад хоҳишсиз қабул қилинади ва натижада ишга киришилганда тетиклик ва илҳом етишмаслигидан у амалга ошмай қолади.

6. Бошқалар билан қарама-қаршиликка бориш. Баъзида якка ҳолдаги ва гуруҳ ишининг мақсади бир-бирига қарама-қарши тарзда аниқланади. Бундай қарама-қаршиликларнинг олдини олиш услублари кўп эмас, лекин катта куч бекорга сарф қилинади.

7. Ахборотнинг етишмаслиги. Катта ташкилотлар ахборотларни тарқатишда қалтис камчиликларга йўл қўяди. Масалан, директор кенгаши кўпгина мақсадни молиявий кўрсаткичларда ифодалайди, кейин уни маълум қилмайди. Баъзи бир ахборотларни унга бўйсунувчи ходимлар билиши мумкин, лекин уларда умуминсоний тушунчаларда ифодаланган ишончли мақсад етишмайди.

8. Жазолаш сифатида фойдаланиш. Мақсадни аниқлаш одамларни таъқиб қилишга ёки жазолаш учун фойдаланишга қаратилган бўлиши мумкин. Бундай фалсафа кенг тарқалаётган бир пайтда мақсадни салбий равишда қабул қилиш ва унга қаршилик кўрсатиш лозим.

9. Таҳлилнинг етишмаслиги. Таҳлил асосида аниқланган мақсад катта афзалликка эга. Олиб борилган маслаҳатлар одамларни ўрганишга даъват этади, натижада тизим ва манбаларда ўзгаришлар пай-

до бўлади. Мақсад ҳаракат йўналишини аниқлайди. Океанда сузиб борётган кемани кўз олдингизга келтиринг. Кемада керакли ҳамма нарса бўлишига қарамасдан, юкни бир минтақадан иккинчи бир минтақага етказиб бериш учун рулсиз ҳаракат қилинмайди. Мақсад — бу индивидуал ва гуруҳлар ҳаракатининг рулидир. Бусиз мавжуд қобилият нотўғри йўналтирилади ва куч беҳуда сарфланади.

РАҲБАР ХОДИМЛАРНИНГ АНИҚ ВА НОАНИҚ ШАХСИЙ МАҚСАДЛАР ТАВСИФНОМАСИ

АНИҚ ШАХСИЙ МАҚСАДЛАР

1. Олдига қўйилган мақсадларга аниқлик киритади.
2. Изчил бўлади.
3. Ўз муваффақиятларини доимо баҳолаб боради.
4. Вақтинча чегарани аниқлайди.
5. Ўз муваффақиятларини янада кўпайтириш имкониятларини ахтаради.
6. Кўзда тутилган хавф-хатарга юзма-юз боради.
7. Мақсадни ойдинлаштиришга ҳаракатқилади.
8. Шахсий ҳаёти ва иши ўртасида қониқиш мувозанатини сақлайди.
9. Ўз муваффақиятлари ривожини режалаштиради.
10. Мақсадни аниқлашни билади.
11. Атрофдагилар билан яхши алоқада бўлади.
12. Вақтдан унумли фойдаланади.
13. Ўз кучидан яхши фойдаланади.
14. Ваколатлиликини самарали ташкил этади.
15. Бўйсунувчи ходимларга баҳо беришда объектив ёндашади.

НОАНИҚ ШАХСИЙ МАҚСАДЛАР

1. Олдига қўйилган вазифаларга аниқлик киритмайди.
2. Йўналишни ўзгартиришга мойил бўлади.
3. Ўз муваффақиятларини баҳолаш қобилиятига эга эмас.
4. Вақтинча чегара қўйишдан ўзини олиб қочади.
5. Ўз муваффақиятларини янада яхшилаш имкониятлари бўйича аниқ тасаввурга эга бўлмайди.
6. Хавф-хатардан ўзини олиб қочади.
7. Ноаниқ мақсадни белгилайди.
8. Шахсий ҳаёти ва иши ўртасида қониқиш мувозанатини сақламайди.
9. Ўз муваффақиятлари ривожини режалаштирмайди.
10. Мақсадни аниқлашда тажрибанинг йўқлигидан қийинчиликни сезиб туради.
11. Атрофдагилар билан нормал муносабатда бўлмайди.
12. Вақтдан унумсиз фойдаланади.
13. Ўз кучидан етарли даражада фойдаланмайди.
14. Ваколатлиликини самарали ташкил эта олмайди.
15. Бўйсунувчи ходимларга баҳо беришда субъектив ёндашади.

ҚАЧОН РАҲБАР ЎЗ ШАХСИЙ МАҚСАДЛАРИНИ ОЙДИНЛАШТИРИШГА ЗАРУРАТ СЕЗАДИ?

Биз юқорида баён этганимиздек, раҳбарлар беш асосий ҳаётий босқичларнинг бирида, айниқса, маърузадан олдин шахсий мақсадларини ойдинлаштириб беради. Мақсадни ойдинлаштириш бу босқичга кирганингизда катта аҳамият касб этади. Ҳаётга ижодий ёндашишнинг мазмуни шундан иборатки, у ҳар қандай тасодифларга очиқ муносабатда бўлишни сақлаб қолишга ёрдам беради. У Сиздан мақсадни доимо таҳлил қилиб бориш, мавжуд имкониятлардан энг қулайини танлашга ёрдам беради.

Аниқ шахсий мақсад бугунги кунда ўз ишидан қониқиш ҳосил қилмаган раҳбардан муваффақиятга эришиш учун унга ҳақиқий таъсир этиш қобилиятини намоён қилишни талаб этади. Агар раҳбарда ўзини ривожлантириш ва янги муваффақиятларга эришиш имкони бўлмаса, ўз мақсадини қайта кўриб чиқиши ва танловни амалга ошириши зарур. Аниқ мақсадни белгилаш ҳаёт фаолиятида, оила ва дам олиш ўртасидаги қониқиш мувозанатига эришишда қийинчиликларга юзмаюз келаётган раҳбарлар учун ҳам муҳимдир.

4-ЧЕКЛОВ:

ЎЗ-ЎЗИЧА ЎСИШДАН ОРҚАДА ҚОЛИШ

Одамлар ташқи муҳитнинг ўзгаришларига мослашиш зарурлигини тушуниб етдилар. Аксарият одамлар учун бу шахсий муаммога айланиб қолди. Бундай ўзгаришлар технологияда, ташкилий структурада, бозорда, ишлаб чиқариш муносабатларида, хуллас, ҳаётнинг барча жабҳаларида давом этмоқда ва йилдан-йилга чуқурлашиб бормоқда. Жуда кам одамлар ўзларининг келажакларини башорат қилишлари мумкин, лекин улар бу келажакка умид қилиб яшашлари мумкинми? Уларни қўллаб-қувватлайдиган одамлар топиллиши эҳтимолдан узоқ, шунинг учун улар замон даъватларини мардонвор кутиб олишлари ва яшаш учун ўзларидаги имкониятларни ривожлантиришлари лозим.

Одамларда ўзларини ривожлантириш билан шуғулланиш имкониятлари бутун ҳаётлари давомида мавжуд. Дастлабки йигирма ёшлари жисмоний етукликка эришиш билан бевосита боғлиқдир: мактабда билим олиш, янги билимларни ўзлаштириш инсон маънавий дунёсини кенгайтиради ва қобилиятини ўстиради. Инсон ёши улғайиб бориши би-

лан унга таъсир этувчи ташқи омилларнинг роли ошиб боради, индивиднинг ривож кўпинча унинг ташаббусига боғлиқ бўлади.

Бу бўлимда замонавий бошқарув ходими қандай қилиб ўзининг яккаҳол ўсишига эришиши мумкинлиги қуйидаги йўналишда атрофлича ёритилган:

1. Якка тартибда ўсиш.
2. Ўзига эътибор бериш.
3. Очиқ ва эгилувчан бўлиш.
4. Малакани ошириш ва ўстириш.

ЯККАҲОЛ РИВОЖЛАНИШ

Яккаҳол ривожланиш ҳар хил одамларда ҳар хил мазмун касб этади. Шунинг учун Сизга биз тавсия қилган кўрсаткичлар тўғрисида фикр юритишингизни маслаҳат берар эдик. Бизнинг фикримизча, шахсни қуйидаги кўрсаткичлар аниқлаб беради.

1. Ҳаракати ва шахсий билимини ошириш учун масъулият сезади.
2. Эҳтиёжларини қондиришда ўзгаларга зарар етказмайди.
3. Ўзи ишлайдиган даргоҳда муваффақиятга эришади.
4. Ҳаётдан қониқиш ҳосил қилади.
5. Фаолиятида ҳаётчанлиги ва ҳаракатчанлигини кўрсата олади.
6. Янги ҳаёт тажрибаларига ва ўзгаришларга очиқ муносабатда бўлади.

Яккаҳол ривож билан бошқариш муваффақиятлари бир-бирига мос тушишини психология фани ҳам тан олиши билан менежерларни ўқитишнинг "шахсий ўсиш" дастури ишлаб чиқилди. Тикланиш даврида ҳамма вақт яроқли воситалардан эмас, балки радикал бўлган дастурлардан фойдаланилади. Лекин кейинги йилларда кўпгина шахсий ўсиш дастурлари керакли ва фойдали бўлиб қолди. Малака ошириш курсларида яхши ташкил этилган ўқув тизимининг таъсири натижасида менежерлар ўзлари тўғрисида кўпгина маълумотга эга бўлдилар. Бошқариш соҳасининг ўқитувчилари индивидуал ривожланишга доир қатор фойдали ғояларни ишлаб чиқдилар. Улар орасида энг муҳимлари қуйидагилардир:

1. Менежер ўз билимини ошириш учун масъулият сезиши керак.
2. Атрофдагиларнинг фикр-мулоҳазаларини эътиборга олиб, ўзининг шаклланиши хусусида мулоҳаза юритиши лозим.
3. Агар билим бевосита ўрганилса, ўқиш натижаси самарали бўлади.

4. Инсонда ижодий фаолият ва шахсий муваффақиятларга эришиш мақсади бўлиши керак.

5. Масаланинг ечилиш вариантлари, одатда одамлар тан олганга нисбатан кўпроқ бўлади.

6. Ҳиссиёт ва ҳаёвон инсон ҳаётида муҳим аҳамият касб этади, уни тан олиш лозим.

7. Одамлар билан ўзаро алоқада бўлиш биз ўйлаганга нисбатан анча мураккаброқдир.

8. Ҳар бир инсоннинг яққаҳоллигини аниқлаш жуда муҳим.

Агар Сизда яққа тартибда ривожланиш учун ўқув курсига қатнашиш имкони бўлмаса, кундалик ҳаётда бу ўқув услубларига амал қилишни маслаҳат берар эдик. Айни турдаги ривожланишга инсон ёши, жуссаи, соғломлиги, оилавий ҳолати, билими ва бошқа омилларнинг таъсири катта. Лекин Сиз кўриб турган чегарани бартараф этсангиз, қолганлари назарингизга олдини олиш қийиндек туюлганига ишонч ҳосил қиласиз. Бунинг учун қарор қабул қилишга ҳаракат қилиб кўриш керак.

ШАХСИЙ ПОТЕНЦИАЛДАН МАҲРУМ БЎЛИШГА ОЛИБ КЕЛАДИГАН ЧЕКЛОВЛАР

Яққа тартибда ривожланиш янги тажриба ва билимни эгаллашга нисбатан табиий чегара ва чекланишларнинг эскиришига кўпинча боғлиқ бўлади. Қуйида одамлар ўз имкониятларини ишлата олишларига халақит берадиган баъзи бир омилларни келтирамыз.

Оиланинг таъсири. Болалар ёшлигида атроф муҳитга қараб билим савияларини ошириб боришади. Улар ҳаёт тажрибаси мавжуд имкониятларни билишга ва тегишли ахлоқий усулни ишлаб чиқишга ёрдам беради. Уларга ота-онасининг ва улар учун аҳамиятли бошқа одамлар ахлоқини қабул қилиш ва унга тақлид қилиш хос бўлади, гарчанд бола уларга нисбатан қарама-қарши ҳаракат қилган тақдирда ҳам. Аксарият ҳолларда бола ўзини бир томонлама тасаввур этиш чегарасини ўзлаштириб олган бўлади. Шаклланган одамларда бу кўрсатма ёки йўл-йўриқ шунчалик чуқур илдиз отган бўладики, унинг таъсири одатда сезилмайди ва натижада бутун умри давомида ёшлигида шаклланган дастурни йўналтириб яшаши мумкин.

Шахсий таассурот. Баъзида одамлар ривожланиш ва ўзгариш имкониятлари йўқлиги билан муроса қилишади. Эҳтимол улар ниманидир ўзгартириш учун ҳаракат қилишлари мумкин, лекин натижага эри-

шолмайдилар. Муваффақиятсизликдан "Нима бўлди?", – деб ҳаяжонга тушишади. Бундай ҳолат жиддий оқибатларга олиб келиш мумкин, чунки бундай одамлар олдинги журъатсизлиги туфайли ишга қайтадан чинакамига киришолмайдилар ва натижада ҳар қандай эҳтимол муваффақият ҳам барбод бўлади. Ҳар қандай ўзгариш энг аввало ҳаракатсизликнинг олдини олиш лозимлигини кўрсатади, бу эса кўп куч ва жасоратни талаб қилади.

Умидсизликнинг эрта пайдо бўлиши. Инсон ўз ривожи устида ишлаб, муваффақиятсизликка учрайди ва руҳий тушкунликка тушади. Ҳар қандай тўсиқ унинг учун яна тушкунликни, бунга кучи етмаслигини эслатади ва натижада мақсадга эриша олмайди, "Ҳеч нарса қилиб бўлмайди" деган фикрга амал қилганда муваффақиятсизлик давом этаверади. Ҳаққоний ҳаётда жиддий тўсиқлар пайдо бўлади ва одам у билан тўқнашганда беихтиёр таслим бўлади ёки чекинади. Лекин таслим бўлиш ҳиссиётини енгса, у икки ҳисса куч билан курашиш имкониятига эга бўлади.

МАДАД ЕТИШМАСЛИГИ

Якка тартибдаги ривож бошқа одамлар билан яқин алоқада бўлишни тақозо этади. Қачон одам бирон нарсани ўзгартирмоқчи бўлса, маълум хавф-хатар пайдо бўлади: муваффақиятсизлик, ноаниқлик, амалдаги қоидаларни бузиш ва бошқалар.

Ўзгалар мадади ўзгариш жараёнида пайдо бўлган қийинчиликларни енгилга ёрдам беради. Ўзини бошқалар билан тенглаштириб, одам ўз қадр-қимматини яхшироқ билиб олади.

Айнан тесқари алоқа. Ҳар бир одам бошқаларни муҳокама қилади ва баҳолайди. Баҳолаш баъзида мақташ тарзида, аксарият ҳолларда эса танқидий бўлади. Кўпинча бошқаларнинг сезишини, кузатишини, танловни амалга оширишини ва ниҳоят, муаммоларни ечишини кўришингиз мумкин. Лекин Сизда бошқалар тўғрисида тушунчага эга бўлиш ва ўз ҳисларингизни эркин ифода этиш ҳолати кам учрайди. Кўпгина социал гуруҳларда бу жараёни ахлоқсиз деб тушунишади. Афсуски, натижада инсон ривожи учун зарур бўлган қимматли ахборотдан маҳрум бўлади.

Бошқаларга душманлик муносабатида бўлиш. Ҳар бир одамда бошқалар билан ижтимоий муносабат жараёнида у ёки бу одам тўғрисида ўзининг фикрини ўзгартирмасдан сақлаб қолиш хоҳиши бўлади. Унга ўзи билладиган одам керак. Сизда пайдо бўлган ҳар қандай ўзгариш

уни таҳликага солиши ёки унинг ҳаётига ноқулайлик олиб келиши мумкин. Кўпгина Сизда бўлаётган ўзгаришлар моҳиятини тушунмасдан уни шубҳа остига олиб, мазах қилиб, баъзида тўғридан-тўғри зиддиятга ўтиб, Сизнинг ҳаракатингизни ўзгартиришга, зимдан тўсқинлик қилишга ўтади.

Имкониятлар етишмаслиги. Одамлар борки, бошқаларга нисбатан ҳар хил ўзгаришларни амалга оширадилар. Масалан, 21 ёшли иқтидорли талабанинг 60 ёшли соғлиғи ёмон одамга нисбатан танлов имкониятлари бир неча марта кўп бўлади. Баъзида одам вазиятнинг натижасиз тугабини ҳис этган ҳолда, тўсатдан муҳим бурилиш ясайди. Одатда, бу камдан-кам учрайдиган ҳол. Шу сабабли ҳар бир одам ўз имкониятлари ва манбаларини ҳаққоний баҳолаши мақсадга мувофиқдир. Қизиқарли хомхаёллар тасаввурни жунбушга келтириши мумкин, лекин ўсишнинг дастлабки пайдо бўлиши ва унинг ривож — ҳаётини воқелик ва ҳаракат ҳисобланади.

Якка ҳол ўсиш нима эканлигини аниқлаш учун луғавий натижалардан фойдаланса ҳам бўлади. Лекин бу ишлаб чиқаришда фаолият кўрсатаётган раҳбарлар учун етарли жавоб бўла олмаслиги мумкин. Шунинг учун биз ўз фикр-мулоҳазаларимизни ифода этишни лозим топдик.

Якка тартибдаги ривож — инсонга хос бўлган жараён бўлиб, унинг доирасида одам жами воқеликни бошқариш қабилитига эга бўлади, бошқа одамлар билан очиқ ва яхши муносабатда бўлиш сифати шаклланади, ўз фикр-мулоҳазаларини мардонавор ҳимоя эта олади, ҳаётнинг унга хос барча ғўзалликларини қандай бўлса, худди шундай қабул қилади. Якка ҳол ривож — бу қийинчиликлар билан курашиш ўз ҳаётининг барча соҳаларида пайдо бўлган хавф-хатарларга очиқ ва тўғри муносабатда бўлишдан иборат.

Ўзига эътибор бериш. Одамлар ўз ривожини билан шуғулланиб, илгари ҳеч қачон намоён бўлмаган кўпгина янгиликларни кўриб ҳайратга тушадилар. Бу қониқиш, ҳузурланиш ва қарама-қарши ҳиссиётдир. Улар ўз имкониятларига етарли баҳо бермаганликларини аста-секин тушуна бошлайдилар.

Биринчи қадам. Ўзини билиш — энг мураккаб муаммолардан бири ҳисобланади. Натижани олдин билмасдан, инсон ўзининг феъл-атворини яхши билгиб олиш қарорига эга бўлмоғи зарур. Инсон хоҳлаганча ўзини кўрсатиш учун ҳаракат қилади ва у ўзи тўғрисида кам қадрият билан кўрқайди. Муаммони ҳал этиш учун қобилият йўқлиги тўғри-

сида шубҳа туғилса, бу унинг имкониятини камайтиради, аксарият ҳолларда ундаги кўрқув бу имкониятни йўққа чиқаради. Одамлар тасаввур қилганларига нисбатан катта имкониятларга эгадирлар. Ўзини билишнинг биринчи қадами шундан иборатки, инсон кўпроқ ўзига ишониши лозим. Бундай хулоса анъанавий фикрга қарама-қарши бўлиб, кўпроқ ўқишни ва тажриба орттиришни талаб этади.

Шахсий ривожланишга биринчи қадам қўйишингиз билан савол туғилади: "Қандай қилиб олдинга силжиш мумкин?" Ўзингизга ёрдам беришингизнинг бир неча усуллари мавжуд. Аниқ формула йўқ, айниқса, аниқроғи, Сизнинг муваффақиятингиз ўзингизга бўлган қизиқиш даражасига боғлиқдир. Агар Сиз етарли даражада ҳаракатчан бўлсангиз, уни топасиз. Қуйида биз қандай бошлашнинг баъзи бир ғояларини тавсия этамиз.

ЎЗ-ЎЗИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИ ҚАНДАЙ БОШЛАШ КЕРАК?

1. Ўқиб. Якка тартибли ривожланиш психологияси ва ўзини намоеън этиш тўғрисида кўпгина китоблар ёзилган. Бу китобларни топиб ўқиш керак.

2. Қариндошларингиз ва ўртоқларингиз билан гаплашиб. Бошқа одамлар Сиз тўғрингизда кўп маълумотлар билишади. Сиз тўғрингиздаги ўз фикрларини муҳокама қилмасликлари уларнинг ҳадиксираши ёки сохта хушмуомаларда бўлиши туфайли юз беради. Катта суҳбатда қатъий туриб талаб қилинг, лекин ўзингизнинг суҳбатдошингизни қаттиқ чарчатиб қўйишдан узоқроқ бўлинг.

3. Янги тажрибани ўзлаштириб. Бир-бирини такрорлайдиган тажрибага осонгина ўрганиб кетиш мумкин, лекин бу ўз ривожини учун рағбатлантирувчи омил бўла олмайди. Шунинг учун янги тажрибага ўзингизнинг сезгир муносабатингизни билиш лозим бўлади.

4. Индивидуал ривожланиш гуруҳи таркибига кириб. Яккаҳол ривожланиш гуруҳи учун хос бўлган ўқитиш услуби ва муҳит кўпгина одамларга ёрдам берган. Сиз бундай гуруҳда бўлганингизда ўзингизни уйдагидек ҳис этасиз ва ҳаракат қилишга тайёр турасиз.

5. Хотира учун ёзиб қўйиб. Фикр-мулоҳазаларингизни қоғозга ёзиб, кейин уни бир неча бор ўқиб, ўзингиз тўғрингизда жуда кўп билиб олишингиз мумкин. Бундай услуб билан Сиз кутилмаган натижага эришингиз мумкин.

6. Маърузани эшитиб ва баҳсда қатнашиб. Якка тартибдаги ривож тўғрисида вақти-вақти билан маърузани тинглаб ва баҳсда қатнашиб

турмоқ лозим. Маърузалар ҳамма вақт ҳам юқори савияда ёки сифатли ўтмаслиги мумкин, лекин тажрибали нотикнинг маърузаси Сизда фойдали ва муҳим гоёни уйғота олади.

7. Ижодий кучни сафарбар этиш йўлини ахтариб. Ўзингни санъатда иштирок этаётгандек тасаввур қилинг. Театр, муסיқа, тасвирий ва бошқа санъат тармоқлари Сизда катта қизиқиш уйғотади, чунки бу ўз-ўзини тўла сафарбар этишни талаб этади.

8. Жисмоний тўсиқларни излаб. Жисмоний тўсиқларнинг ҳар қандай шаклини ўзингизда қўллаб, Сиз ўз фаолиятингиз тўғрисида кўп нарсаларни билиб олишингиз, жисмоний фаоллик кўрсатиб, ўзингизнинг қобилиятингизни кучайтиришингиз мумкин.

9. Рақибни аниқлаб. Сизга ёқмаган фаолият турини, вазиятни, одамларни ўхшатиш орқали Сиз ўзингиз тўғрингизда кўп нарсани билиб оласиз. Бундай кескинлик Сизнинг позициянгни оидинлаштиради, ўзингизни билишни мустаҳкамлайди.

10. Ўзингизнинг тарбиянгни эслаб. Сизнинг тарбиянгни ҳиссиётингизга ва ўйлашингизга катта таъсир этади. Ўртоқлар билан учрашиб, ёшлигингиз ўтган жойларда бўлиб, ўз-ўзингизни чуқур таҳлил қилишингиз мумкин. Энг муҳим маълумотларни Сиз эркин ҳиссиёт оқимидан ва мулоҳаза юритишдан олишингиз мумкин. Бундай ёндашиш келажакни башорат қилишга нисбатан фойдалироқдир.

САМАРАЛИ ТЕСКАРИ АЛОҚА

Эҳтимол, ўзингиз тўғрингизда кўпроқ билишнинг энг ишончли йўли атрофдагилар билан тескари алоқада бўлишдир. "Тескари алоқа" — махсус келиб чиқиш тарихига эга бўлиб, техникадан олинган, ҳозир эса инсон ахлоқининг тавсифномаси учун қўлланилади. Тескари алоқанинг мазмуни шундан иборатки, инсон ахлоқининг атрофдагиларга таъсири тўғрисидаги маълумот танланган ахлоқ усули қанчалик самарали эканлигини кўрсатади. "Бундай тескари алоқа бошқа ахлоқ усули учун зарарлими ёки йўқми?" — деган саволга жавоб топишга ёрдам беради. Айниқса бошқарувчи тескари алоқага муҳтож бўлади, чунки унинг фаолиятидаги самарадорлик кўпинча бошқа одамлар билан муносабат характериға бевосита боғлиқ бўлади. Тескари алоқани ўрнатиб, бошқа одамлар билан қандай муносабат ўрнатиш лозимлигини Сиз яхши англаб оласиз, ишда ўзингизнинг тажрибангни гуруҳлар билан биргаликда такомиллаштириш ва одамлар ўртасида рўй берадиган қийинчиликларни енгиш имкониятига эга бўласиз. Тескари алоқа бу

индивидуал ривожнинг қудратли воситасидир, лекин буни суиистеъ-мол қилмаслик керак. Кимда-ким тескари алоқани амалга оширар экан, ҳодисалар оқимини фаол назорат қилиб бориши, қачон ва қайси пай-тда унга ўзгартиришлар киритишни билиши лозим бўлади. Ана шу тескари алоқа фойдалироқ ва кўзда тутилган самарани бериши мум-кин. Қуйида биз тескари алоқанинг асосий қоидаларини Сизнинг эъти-борингизга ҳавола этамиз.

ТЕСКАРИ АЛОҚА САМАРАДОРЛИГИНИНГ АСОСИЙ ҚОИДАЛАРИ

1. Ёрдам бериш ниятида. Баъзида раҳбар тескари алоқадан ким-дандир қасос олиш ёки уни интизомга чақириш ниятида фойдалана-ди. Бундай тескари алоқа жазо характериға эға бўлиб, индивидуал ривожға ёрдам воситаси сифатида ўз қадрини сусайтиради. Маълум-ки, фойдали тескари алоқа инсонға ёрдам беришға қаратилгандир.

2. Тўла эътибор билан амалга ошириш. Менежер, ишида му-аммо ва ташвишлар кўп бўлади. Шунинг учун баъзида бошқа одам-ға етарли эътибор беришға вақт ҳам топа олмайди. Барибир тес-кари алоқани амалга ошириш қийин, хушмуомалани талаб қила-диган вазифа, чунки уни ечиш ҳар бир инсонға нисбатан эътиборли бўлишни талаб этади.

3. Қабул қилувчи ташаббуси. Тескари алоқа катта тайёргарлиқни талаб этади. Қабул қилувчи сўраганда тўғри жавоб бериш лозим бўла-ди. Менежер одатда айтиши мумкин: "Мен тўғримдаги фикр-мулоҳа-заларингизни айтсаларингиз бўлмасмиди...?" Шундай таклифдан кей-ин фикр алмашув анча самарали бўлади. Очиқ тескари алоқа ишчи-лар муносабатларининг шаклланишиға муҳим ҳисса кўшади.

4. Очиқ ифода этиш. Тескари алоқа фойда келтириши учун у мақ-садға йўналтирилган, аниқ вазиятдан келиб чиққан бўлиши ва аниқ ахлоқ шаклида ифодаланмоғи лозим. Энг қадрли тескари алоқа тўғридан-тўғри, очиқ ва аниқ алоқадир. Ноаниқ, билвосита ва эҳтиёткорлик би-лан айтилган фикрлар фойдасиз, инсонни хафа қилиши мумкин.

5. Тўла ифода этиш. Тескари алоқа самарали бўлиши учун у чу-қур маъноға эға бўлиши керак. Юзаки муносабатларни ифодалаш етарли эмас. Ҳисни ва сезишни тўла ифода этиш инсонға ўз одоби-нинг оқибатларини аниқ баҳолаш имконини беради.

6. Баҳони тартибға солиш. Агар Сизнинг билдирган фикрингизда баҳолаш бор бўлса, кўпчилик одамлар ўз фикрларини билдириш ўрни-

га баҳога эътиборни қаратадилар. Шу сабабли баҳога афзаллик бериб, уни ҳар қандай таърифдан ажратиб қараш лозим. Агар Сиз ўзгалар хулосасини қабул қилмасдан, ўзингизнинг шахсий баҳонгизни ифодалаб берсангиз тескари алоқа янада фойдалироқ бўлади.

7. Ўз вақтида. Агар суҳбатдошингиз Сизнинг фикрларингизни эшитишни хоҳласа, муҳокама қилишга тайёр турса ва унинг хотирасида воқеа эскирмаган бўлса, тескари алоқа ифодали амалга оширилади. Ўз вақтида қилинмаган эътироз ўзаро ишончсизликни келтириб чиқаради, билиш ва мулоқот жараёнини қийинлаштиради.

8. Тайёр ҳолда қабул қилиш. "Фойдали тескари алоқа одамларга ҳозиргача амал қилиб келган ҳаракат тарзини ўзгартириши керакми?" деган саволга жавоб беради. Одам ўзининг мавжуд эски муаммоларини ечиш ва янги вариантни аниқлашни мақсад қилиб қўйса, унга альтернатив ахлоқ усулини тавсия этиш фойдалидир.

9. Текширилган ва тартибга солинган. Тескари алоқа орқали олинган ахборотларни бошқалар билан фикрлашиб, текшириш лозим. Мақсад — олинган ахборот бошқалар фикрига қанчалик тўғри келиши ёки унга зид бўлишини аниқлаш. Ҳар хил фикрлар йиғиб олиниб, кейин таққосланади, ўхшаш ва қарама-қарши қарашлар аниқланади. Бундай ҳолда тескари алоқа кенгайди, ҳаққонийлиги ортади.

Тескари алоқадан фойдаланиб, якка ҳолдаги ўсишни янада кучайтириш мумкин. Бошқарувчи тескари алоқадан кўп маълумотларни осон олиш вазиятига тушиб қолиши мумкин. Баъзида бу усулдан фойдаланаётган гуруҳ таркибига кириш ҳам фойдалидир. Бир-бирини билмайдиган шахслардан ташкил топган бундай гуруҳларда Сиз ўзингизни бошқаларга таъсир этиш даражангизни аниқлаш ва текшириб кўриш имкониятига эга бўласиз. Бундай гуруҳларда доимо иштирок этиш Сизнинг нимага қодирлигингизни аниқлаб беради, шахсий ривожингизга туртки бўлади.

Етук шахснинг муҳим белгиларидан бири ўзининг ҳаяжонланишини тушуниш ва бошқаларга таъсир этишдек ноёб характерга эга бўлишидир. Ўз-ўзини билиш, ўз-ўзини ифодалашни тақозо этади. Тескари алоқада хатолар бўлади, баъзида англашмовчилик ва чигаллик ҳам пайдо бўлади. Барча билан бир хил очиқ мулоқотда бўлиш ҳам ҳеч қандай мазмунга эга эмас, шунинг учун Сизни ҳурмат қиладиган одамни танлаб, у билан мулоқотда бўлганда эркин ва мустақил бўлишга ҳаракат қилинг. Энг аввало ўзингизни эркин тутинг ва тескари алоқа бўлганлигига ишонч ҳосил қилинг. Олинган тажриба ўз-ўзингизни кўпроқ тушуниб етишга ёрдам беради, келажакда Сизнинг бошқалар билан алоқангизни бойитади.

Якка тартибдаги ривожланишнинг муҳим белгиларидан бири — ўз феъл-атворингиз ва қарашларингиз билан келишиш муҳитига кириш. Бунинг учун маълум вақт талаб қилинади. Кўпчилик одамлар ўзларини чуқур билишнинг энг оддий воситаси - медитация эканлигини яхши билишади.

ОЧИҚ ВА МОСЛАШУВЧАН БЎЛИШ

Бошқарувчи қуйидаги вариантлардан бирини танлаши лозим:

1) очик ва мослашувчан бўлиши; 2) муваффақият билан вазиятдан “чиқиш” йўлини топиши керак. Инсонлар ўртасидаги муносабатлар шаклланишини ўрганишнинг бу вариантлари унинг афзалликлари ва камчиликларини изоҳлаш имкониятини беради...

Бошқаришга самимий ва мослашувчан ёндашишни танлаш ҳақиқатгўй бўлишни тақозо этади.

Самимийлик ва мослашувчанлик шахсий ўсиш учун сифат калити ва унинг намоён бўлиши, ривожи борасидаги дастлабки шартдир. Бинобарин, қийинчиликлар ва янгиликлар доимо пайдо бўлар экан, ҳар бир одам атрофдагилар билан яқин алоқада бўлиши ва уларнинг ҳимоясига таяниши зарур. Бевосита самимий муҳокама учун вақт ажратиш ҳаётини муҳим бўлган шартдир.

КАСБ ВА ЛАВОЗИМ ДАРАЖАСИНИНГ ЎСИШИ

Бошқарувчилар маълум ишларни бажарадилар: масалани ечадилар ва ундан кутилган натижани баҳолайдилар; улар учун усулий кўрсатма ёзадилар ва ҳоказо. Ўз ишидан ташқари бошқарувчи касб гуруҳининг аъзоси ҳам ҳисобланади. Бир ташкилот доирасида бошқа ташкилотлар, тармоқлар ва хуллас, мамлакат миқёсида менежерлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни ўрнатиш фойдалироқдир. Буни ҳаётга татбиқ этиш учун касб гуруҳларини ташкил этиш лозим. Касб гуруҳининг аъзоси сифатида алоҳида олинган шахс ривожини таъминлаш эҳтиёжи қуйидаги тўртта сабабга кўра муҳимдир:

1. Сизнинг касбга ёндашиш имкониятларингизни кенгайтиради.
2. Касб ахлоқининг мазмунини аниқлаб олишга ёрдам беради.
3. Ишонч уйғотади.
4. Келажақда муваффақиятларга эришиш имкониятларингизни кенгайтиради.

Касб маҳоратини ўстиришни ҳар хил йўллар билан амалга ошириш мумкин. Бунда ҳар бир вариант яшаш ҳуқуқига эгадир.

Қуйида касб маҳоратини ўстириш вариантлари рўйхати билан танишиб, улардан қайси бирига амал қилганлигини билиб оласиз:

1. Ўқишнинг тўла курсини тамомладим.
2. Қисқа муддатли курсга қатнашдим.
3. Кечки курсга қатнашдим.
4. Ҳунар маҳоратини ошириш ташкилотида тажриба орттирдим.
5. Бошқа фирмаларда бўлдим
6. Китоб ўқидим.
7. Сиртдан ўқиш курсларида қатнашдим.
8. Махсус маслаҳатлар олдим.
9. Ойномалар ўқидим.
10. Семинар ва муҳокамаларда қатнашдим.

МУВАФФАҚИЯТ РИВОЖИ БОСҚИЧЛАРИ

Вақт ўтиши ва етуқлик даражасига эришиш билан ривожланиш йўналишини ўзгартиришга зарурият туғилади. Лекин касб маҳоратини ривожлантириш жараёнида бу муҳим омил баъзида ҳисобга олинмайди. Натижада аксарият ҳолларда муваффақиятга эришишнинг мавжуд андазаларидан фойдаланилади. Буни қуйидагича изоҳлаш мумкин:

Ўрта мактабни томомлаган ёш йигит армия хизматида чақирилади. Дастлабки бир неча ой мобайнида у нотаниш бўлган шахслар билан учрашишга тўғри келади, ҳатто қалтис хатоларга ҳам йўл қўйиши мумкин. Янги одамни кўпроқ безовта қиладиган нарса жамоага кириш ва ташкилотда ўз ўрнини топишдан иборат. Бу даврни янги ўйинни ўрганиш билан таққослаш мумкин. Қоидага кўра тушуниш ва вариантни танлаш керак.

Бу тез ўрганиш вақтидир.

Дастлабки йилларда одам ўз ишида ўсишга эҳтиёж сезади, унинг учун асосий нарса "мақсадга эришиш". Анъаналар бунга қаттиқ қаршилиқ кўрсатиши мумкин, лекин инсон ўз мақсадига эришиш йўлида қатъийлик, жасорат, баъзида ножўя хатти-ҳаракатлар ҳам қилиши мумкин. Бу яққа тартибдаги ривожланишда ўзини таниш ёки эътироф этиш йўлини танлаш ва бунинг учун кураш босқичи ҳисобланади. Тажрибаларнинг ортиб бориши билан янги "оила" талабларига жавоб бера бориб, инсон фаолиятини жиқслаштириш фазасига қадам кўяди. Шахснинг тан олиниши ёки эътироф этилиши билан бирга ўз қобилиятини сафарбар этиш доирасини кенгайтириш, керакли ва яхши ходим эканлигини бошқалар тан олиши зарурияти муҳимдир. Қадр-қиммат қайта ўйлаб кўрилади, ишнинг муҳимлиги қайта баҳоланади. Фаолиятини уйғунлаштириш даврига кирган одамлар ўз муваффақиятларига бошқача кўз билан қарайдиган бўладилар.

Кейинчалик кўпгина менежерлар жиддий ўзгаришлар ва фикрлаш даврини ўз бошларидан кечирадилар. Бу даврда улар ўзларига жиддий эътибор билан қарашади. Ишининг аҳамиятига шубҳа билан қараб, ўзига илгари бермаган куйидаги савол билан мурожаат қилади: ўз ҳаётий кучимни ҳаракат қилаётган ишга сафарбар этиш зарурми? Бу фазани биз қайта баҳолаш деб атаймиз. Менежер бу фазани муваффақият билан ўтаса, у ўзида чуқур қониқишни ва эркинликни ҳис этади.

Кейинчалик юқори малакали менежер эътиборини бошқа ходимлар ривожига қаратади ва ташкилотнинг келажагига, ўзидан ёш бўлган ходимларни тарбиялаш, ёрдам бериш ва самарали ишлашни таъминлаш тўғрисида ғамхўрлик қилади. Бу давр бошқариш санъати даври ҳисобланиб, унда раҳбар ўзининг ривожини эмас, балки бошқалар ривожига асосий эътиборни жалб этади.

Маълумки, ҳар бир шахс ҳаёти бошқа одамлар ҳаётидан фарқ қилади. Бу ерда қандайдир умумий намуна бўлиши мумкин эмас. Ҳар бир раҳбар куйидаги босқичларни ўз бошларидан кечириши мумкин.

Муваффақиятларга эришиш жараёнида ва бир босқичдан иккинчисига ўтиш даврида кўпчилик муҳим руҳий зарбаларни ва ҳаяжонланишни ўз бошидан кечириши мумкин (2-чизма).



2-чизма. Инсоннинг ишчанлик босқичлари.

Бошқариш ҳаётининг барча босқичларида фаолият турини ўзгартириш вазиятлари ҳам пайдо бўлиши мумкин. Энг муҳими бу янги фаолият тури инсон шахсий эҳтиёжига мос тушиши лозим. Иш ўз билимингизни сафарбар этишга имкон бермаса, янги лавозим имкониятларидан қатъи назар, Сизнинг руҳингизни бўшаштириб қўяди.

ЎЗИНИНГ ЎСИШИНИ ТЎХТАТИШ ЧЕКЛОВ СИФАТИДА ҚАРАЛАДИ

Ўз қобилиятингизни тан олмаслик — энг муҳим чеклов ҳисобланади. Сиз таътилдан қайтганингиздан кейин ўзингизни қандай ҳис эта-сиз, бу тўғрида яхшилаб ўйлаб кўринг. Кўпчилик ходимлар ўзларида ҳорғинликни, кучли қувончни ҳис этадилар, бошлаган ишни охирига етказиш имкониятлари анча кўпайганлигини, ўзида катта куч пайдо бўлганлигини сезадилар. Бу ҳолат тез-тез такрорланиб турса, инсон жуда катта қадриятга эга бўлади. Лекин одамлар кун давомида кўплаб ташвишлар ва ишлар билан банд бўлишади. Инсон ҳаётида сифат ўзгаришлари йўқлигини тан олиб, яхши яшашга қарор қилиб, ўз-ўзини ривожлантиришга киришади. Бусиз керакли самимийликни, кучни талаб қилиб бўлмайди. Ҳаётингизда ниманингдир ўзгаришига ишонч ҳосил қилиш Сизда хаёл бўлиб қолади.

ЎСИШИ ТЎХТАБ ҚОЛГАН РАҲБАРЛАРГА ТАВСИФНОМА

Менежерлар учун шахсий ўсиш муҳим, чунки улар шуғуллангани иш жараёни кўпроқ эркинликни, ҳаётий позицияни ва қатъийликни талаб қилади. Ожиз ёки пишиб етилмаган менежер-бошлиқ ва ҳамкасблар ҳамда унга бўйсунувчилар учун катта ташвиш олиб келади. Қуйида биз ўзининг ўсишини таъминлайдиган ва ўсишдан тўхтаб қолган менежерлар тавсифномасини Сизнинг эътиборингизга ҳавола этамиз.

ЎСИШИНИ ФАОЛ ТАЪМИНЛАЙДИ

1. Ўқув жараёнида саволларга жавоб беради.
2. Ўзини билишга интилади.
3. Ривожланиш учун вақт қолдиради.
4. Тўсиқларнинг бўлиши мумкин бўлган жараён деб тушунади ва уни енгишга тайёр туради.

ЎСИШДАН ТЎХТАБ ҚОЛГАН

1. Ўқишдан бош тортади.
2. Ўзини билишни хоҳламайди.
3. Ўзининг ўсиши учун вақт ажратмайди.
4. Тўсиқлардан ўзини олиб қочади.

- | | |
|--|--|
| 5. Тескари алоқа ўрнатади. | 5. Тескари алоқани қабул қилмайди. |
| 6. Ўз-ўзини таҳлил қилиш учун вақт ажратади. | 6. Ўз-ўзини таҳлил қилишдан қочади. |
| 7. Ўзининг ҳиссиётини тадқиқот қилади. | 7. Ўз ҳиссиётларини барбод қилади. |
| 8. Ўз тажрибаларини баҳолайди. | 8. Ўзини баҳолаш билан шуғullanмайди. |
| 9. Ўқийди ва кенг фикрлаш қобилиятига эга бўлади. | 9. Уйғониш ҳислари чекланган бўлади. |
| 10. Ўз потенциалига ишонади. | 10. Шаҳсий имкониитларига ишонч бўлмайди. |
| 11. Очиқ ва самимий бўлишга интилади. | 11. Ўзаро муносабатлар ўйинини афзалроқ кўради. |
| 12. Ўзига таъсирни тан олади. | 12. Ўзига таъсир этишни тан олмайди. |
| 13. Касб маҳоратини ривожлантиришни бошқара олади. | 13. Касб маҳоратини ривожлантиришни инкор этади. |
| 14. Муваффақиятга эришишдаги ўзгаришларга сезгирлик билан қарайди. | 14. Ишдаги ўзгаришлардан қониқиш ҳосил қилмайди. |

ҚАЧОН РАҲБАРЛАР ЎЗ-ЎЗЛАРИНИНГ ЎСИШИГА КЎПРОҚ МУҲТОЖ БЎЛАДИЛАР?

Якка тартибдаги ривожланиш йўналишида қилинган ҳаракатнинг бирортаси ҳам тўла охирига етказилмайди. Бирорта одам тўла ривожланган ва етук шахс бўлишга даъвогар бўла олмайди. Ўз-ўзини ривожлантириш мақсадга эришиш борасидаги доимий жараёндир.

Менежмент фаолиятининг кўпгина турлари юқори яккаҳол ривожни талаб этади. Ўзгариш даражаларининг ўсиб бориши билан ўзининг ижодий қобилиятини ривожлантириш эҳтиёжи пайдо бўлади. Бундай шароитда яккаҳоллик зарурияти туғилади.

Менежер ҳар қандай вазиятда ҳам ўзининг етук савиясини сақлаши лозим.

Раҳбарнинг иши доимо ўзгариб туради ва менежерга янги талаблар кўяди. Айни ҳолда ўз-ўзини ривожлантириш учун юқори қобилиятни тақозо этади. Бозорда, ташкилий ишларда, тўсиқларда, хуллас, менежер ҳаётининг барча жабҳаларида ўз-ўзини ривожлантириш зарури-

яти туғилади. Ўз-ўзини ривожлантириш нуфузли ишларга ўтиб ишлаш ёки ўз мақсадларига эришиш учун бир босқичдан иккинчисига ўтиш даврида ҳам зарурдир. Ҳар қачон менежер идрокли, ҳаракатчан ва янгиликка мойил бўлиши зарур. Бу ўз йўлида яқка ҳолда ривожланиб боришни тақозо этади.

5-ЧЕКЛОВ:

МУАММОНИ ЕЧИШДА ТАЖРИБАНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ

Муаммони ечиш ҳеч қачон осон кечмаган, лекин маълум тажрибага эга бўлиш мақсадга эришиш жараёнини тезлаштиради. Бу бобда мақсадга эришишнинг учта эҳтимол бўлган йўлини тадқиқ қиламиз.

1. Муаммони ечишга тизимли ёндашишдан фойдаланиш.
2. Ҳар хил муаммоларни ечишга мос келадиган услубларни танлаш.
3. Одамлар ва манбалардан муаммоларни ечишда фойдаланиш.

МУАММОНИ ЕЧИШГА ТИЗИМЛИ ЁНДАШИШ

Қанчалик мантиқга зид кўринмасин, муаммони ечишда олдиндан маълум бўлган қоидага қатъий амал қилишга нисбатан ҳар қандай иш тартибига амал қилиш фойдали ҳисобланади. Шунинг учун раҳбарликни амалга оширишда тадбирли муносабатда бўлишингизни хоҳлаймиз ва Сиз юзма-юз келадиган аниқ муаммони ечишда унга мослашишга тайёр туришингиз лозим бўлади. Муаммони ечишда изчиллик билан бажариладиган ишни аниқлаб олиш алоҳида аҳамиятга эга. Агар Сиз муаммонинг самарали ечимини топа олмасангиз, унда куйидаги бир ёки бир неча босқичда нотўғри ҳаракат қилган бўласиз.

БИРИНЧИ ҚАДАМ. ТАЙЁРГАРЛИК. Дастлаб муаммони тушуниш, баҳолаш ва тақсимлаш уни ечишдаги аниқ қийинчиликларни топиш лозим бўлади. Агар бу гуруҳ ишининг таркибига кирса, унинг аъзолари муаммо табиатини тушуниб, биргаликда унинг самарали ечимини топишни ташкил этиш керак.

ИККИНЧИ ҚАДАМ. МАҚСАД. Мақсад икки шахс ёки гуруҳ нимага эришиши лозимлигини кўрсатиб беради. Гуруҳ иш мақсади аниқ тушунилган барча аъзолари томонидан қабул қилинган бўлиши мумкин. Баъзида мақсад ноаниқ ёки умумий ва гуруҳ аъзолари ўртасида қарама-

қарши фикр-мулоҳазалар келтириб чиқариши мумкин. Ишни бошлашдан олдин мақсад уни амалга оширувчи барча ходимлар томонидан тўла тушунилган ва аниқланган бўлиши лозим.

Мақсадни амалга оширишда уни қайтадан аниқлаш ёки унга ўзгартиришлар киритиш ҳолати ҳам учрайди. Аниқ бажариладиган иш кўп мақсадли бўлиш мумкин. Умумий ва кенг ифодаланган мақсадни "Қандай?" деган саволни бериб соддалаштириш янада аниқроқ ифодалаш имконини беради.

УЧИНЧИ ҚАДАМ. МУВАФФАҚИЯТ МЕЗОНИ. Ҳаракатингиз муваффақиятини қандай аниқлаш фойдали. Баъзида баҳолаш мезони баён қилинган мақсад таркибига кирган бўлади. Агар бундай бўлмаса, Сиз ўз ҳаракатингизни ҳаққоний баҳолаш усулини топишга ҳаракат қилинг. Бунинг учун қуйидаги иккита саволга жавоб толиш лозим.

1. Биз қўйилган мақсадга эришдикми ёки йўқми, уни қандай аниқлаш мумкин?

2. Биргаликдаги иш самарадорлигини қандай изоҳлаш мумкин?

Муваффақият мезони аниқлангандан кейин барча гуруҳ аъзоларидан талаб қилинган якуний натижа ойдинлашади. Шу билан бирга вазифани бажариш учун қатъий зарур бўлган куч сарфи аниқланади, вақтдан оқилона фойдаланилган бўлади.

ТЎТИНЧИ ҚАДАМ. АХБОРОТЛАР. Муаммони ечиш йўли топилгандан кейин уни чуқур таҳлил қилиш керак. Муаммони ечиш билан фаолияти бевосита боғлиқ бўлган одамлар ўша муаммога, хилма-хил бўлган далилларга, фикр-мулоҳазаларга, ғояларга, маълум ишончга эга бўлишлари мумкин. Инсон хотирасининг ахборотларни ёдда сақлаш имконияти чекланганлиги сабабли, муаммо ечимини ойдинлаштириш мақсадида ахборотларни йиғишнинг ҳар хил усулларидан фойдаланиш мумкин. Янги маълумотларни гуруҳ аъзоларидан ёки махсус тадқиқотлар ўтказиш йўли билан олиш мумкин. Ахборотлар йиғилгандан кейин ҳаракатнинг ҳар хил усулларини аниқлашга киришилади. Сўнгра ҳар бир усулнинг кучли ва ожиз томонларини аниқлаб уларга баҳо бериш лозим бўлади.

БЕШИНЧИ ҚАДАМ. РЕЖАЛАШТИРИШ. Режалаштириш нимани бажариш лозимлиги тўғрисида қарор қабул қилишдан бошланади. Бунинг учун ягона имконият танланади. Барча гуруҳ аъзолари умумий режа бўйича тўла тушунчага эга бўлиши ва улар бажарадиган вазифа эса аниқ бўлиши лозим.

ОЛТИНЧИ ҚАДАМ. АМАЛИЙ ИШ. Бу босқичда амалий иш бошланади. Мақсад ва муваффақият мезони аниқ, барча иштирокчилар нимага

эришиш лозимлигини билишади. Аниқ вазиятдан келиб чиқиб, улар ўз режаларига оқилна ўзгартиришлар киритишлари мумкин. Натижа сифати аксарият ҳолларда тайёргарлик сифатига боғлиқ бўлади.

ЕТТИНЧИ ҚАДАМ. АМАЛИЙ ИШНИ ЯХШИЛАШ ТАҲЛИЛИ. Одамлар амалий иш жараёнида кўп нарсани ўрганадилар. Ўз ишлари муваффақияти тавсифини баҳолашади ёки муваффақиятсизлик сабабларини аниқлашга ҳаракат қилишади. Энг муҳим иш натижаларини баҳолаб, руҳан тушкунликка тушмаслик лозим. Бундай тескари алоқасиз ишда ўзгариш бўлиши ёки ривожланиш учун имконият жуда кам бўлади. Таҳлил қилишдан мақсад ахборотларни ва кўшимча қувватни йиғиш асосида пировард натижани яхшилашдан, келажакдаги амалий ишнинг асосий йўналишларини белгилаб олишдан иборат.

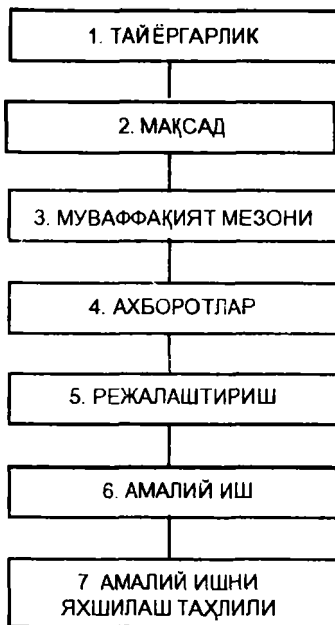
Уқорида келтирилган етти қадам муаммони ечишга тизимли ёндашиш қуроли бўлиб, ундан фойдаланишда мослашувчан ва тадбирли бўлишни тақозо этади. Ҳар қандай босқичда, бир неча қадамга қайтиш, биз таклиф этаётган намунага ўзгартириш киритишингиз мумкин. Энг муҳими — биз таклиф этаётган услуб Сиз ечаётган аниқ муаммони ҳал қилишга мос ва маъқул бўлиши лозим. Буни ўзлаштириб олиш учун вақт керак бўлади, усулни мукамал ўрганиб олиш ва ундан самарали фойдаланиш учун Сизни ўқувчилик даври кутади. Усулни қўллаш тартиби 3-чизмада келтирилган.

Муаммони тизимли ечиш бўйича инглиз олими Ковердейлом¹ томонидан муҳим илмий тадқиқот олиб борилган бўлиб, унда раҳбарлар тизимли ёндашишда ягона тил орқали мулоқотда бўлиши кўрсатилган. Иш жараёнида кенгашлар натижаларини атрофлича талқин қилиб, унинг тизимли ёндашиш учун эҳтиёж сезиши ёки сезмаслигини аниқлаш ҳам фойдалидир.

Бундай ўрганишнинг муҳим воситаси бўлган ишчилар кенгашлари режалаштириш бўйича мажлислардир, уларни ёзиб бориш видеомагнитофонга ёзишга нисбатан афзалроқ ҳисобланади. Бунинг учун барча иштирокчиларнинг хоҳиши ва келишуви зарур бўлади. Тескари "видеоалоқа" — қудратли восита бўлиб, унинг ёрдамида иштирокчилар гуруҳини юзма-юз қўйиб, қандай воқеа-ҳодиса рўй бераётганлигини билиб олиш мумкин². Бу ўзига ҳаққонийлик билан қараш учун имкон беради, буни бошқа йўл билан амалга оширишнинг иложи йўқ. Видео — бу атрофлича чуқур таҳлил қилишнинг ёрдамчи воситасидир.

¹Taylor M. Coverale on management. London, Heimann6 1979.

²Franies. Using a video system in human relations training - Jones J.E. (eds). The 1979 annual handbook.



3-чизма. Муаммонинг ечилиш тизими босқичлари.

Натижада одамларнинг бир-бири билан тескари алоқасини ўрнатиш имконияти пайдо бўлади ва шахслар ўртасидаги муносабатларда вужудга келган муаммоларни аниқлаш ва уни бартараф этиш йўли топилади. Видеотаҳлил гуруҳлар ишининг самарадорлигини аниқлаш воситаси экан, демак, ундан муаммо ечимини баҳолаш учун вақти-вақти билан одатдаги кенгашларни ўтказишда фойдаланиш лозим. "Амалий ишни яхшилаш таҳлили" амалий ҳаётга жорий этилиши мумкин. Амалий иш таҳлилинини ўрганиб олган раҳбарлар ўз ишининг самарадорлигини оширишда кўпгина ютуқларга эришганлар.

МУАММОНИ ЕЧИШГА МОС БЎЛГАН УСУЛНИ ҚАНДАЙ ТАНЛАШ КЕРАК ?

Муаммолар бир-биридан фарқ қилади, ҳафталик иш жараёнида менежердан қуйидагилар талаб қилинади:

1. Хўжалик фаолиятини таҳлил қилиш.

2. Мураккаб (қийин) кенгашга раҳбарлик қилиш.
3. Истеъмолчини ўз буюртмасини ўзгартиришга ишонтириш.
4. Касаба уюшмалари билан низони бартараф этиш.
5. Шахсий руҳий зарбани камайтириш бўйича қарор қабул қилиш.

Бу муаммо ўз ичига мураккаб режалаштиришни, шахслар ўртасидаги муаммони ечишни, ҳис-туйғуни, бошқаларни ишонтиришни ва ўз-ўзини бошқаришни билишни, низоларни бартараф этиш йўллари ва ниҳоят қабул қилинган қарорлар тўғрисидаги кўпдан-кўп актларни ўз ичига олади.

ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ДАРАЖАСИ

Раҳбарлар томонидан қабул қилинган қарорлар турлича бўлиб, ечимини кутаётган, мураккаб муаммолар ҳам бўлади. Биз тўртта қарор қабул қилиш даражасини фойдали деб биламиз. Уларнинг ҳар бири маълум бошқариш тажрибасини талаб этади. Сиз бу қарорни қабул қилиш даражасини билгунга қадар ўз ишингизга қўйилган аниқ талаб ва қобилиятингизга мос келадиган вазифалар тўғрисида ўйлаб кўришингиз лозим.

Биринчи даража. Эскирган. Бу қарор одатдаги эскирган қарорнинг таркибий қисми ҳисобланади. Бу ўринда раҳбар маълум дасгур асосида вазиятни олдиндан англаган ҳолда, компьютер сингари иш юритади. Менежер бурчи вазиятни "ҳис этиш" ва "лоқайдлик" билан қабул қилиш, кейин эса масъулиятни ўз зиммасига олиб, маълум ҳаракатларни бошлашидан иборат. Агар раҳбарда сезгирлик хусусияти бўлмаса, у ёки бу вазият бўйича мавжуд кўрсатмаларни нотўғри талқин қилса, мантиқсиз ҳаракат қилса, хато қарорлар қабул қилса, керакли пайтда амалий ишнинг самарасини таъминлай олмай қолса ёки унга журъат эта олмаса, қийинчилик пайдо бўлиши мумкин. Вазиятни тўғри тушунган, тўғри хулоса қила оладиган, оқилона ҳаракат қилувчи раҳбар нимани хоҳласа шунга эришиши мумкин. Бу даражада ижодий ёндашиш талаб қилинмайди, чунки барча иш тартиби олдиндан маълум.

Иккинчи даража. Оралиқ. Раҳбардан ташаббус ва ҳаракат эркинлиги маълум чегарада талаб қилинади. Бу ерда раҳбар имкони бўлган қатор қарорларнинг афзаллигини баҳолайди ва уларнинг ичидан тегишли муаммога мос келадиганини танлаб олади. Натижа раҳбарнинг қобилиятига самарали, иқтисодий жиҳатдан қулай йўналиш ҳаракатини танлаб олишга боғлиқ бўлади.

Учинчи даража. Мослашув. Ушбу даражада қўшимча қийинчиликлар пайдо бўлади, чунки бу ерда раҳбар ижодий қарор ишлаб чиқиш керак бўлади. Қарор маълум маънода мутлақо янги бўлиши мумкин. Унда синалган инкониятлар мажмуи ва баъзи бир янги ғоялар акс этади. Раҳбар муваффақияти унинг шахсий ташаббуси ва қобилиятига боғлиқ бўлиб, номаълум муаммони ўрганиб қарор қабул қилишини тақозо этади. Ўхшаш қарорлар олдин ҳам қабул қилинган бўлиши мумкин, лекин навбатдагиси бошқа шаклда бўлиши мумкин. Раҳбар маълум муаммони янгича ҳал этиш йўлини ахтаради.

Тўртинчи даража. Янгилик. Бу муаммо ғоят мураккаб бўлиб, менежердан катта эътиборни талаб этади. Қониқарли натижага эришиш учун мутлақо янгича ёндашишни талаб қилади. Баъзида бундай муаммолар олдиндан маълум, лекин етарли даражада тушуниб етилмаган бўлиши мумкин ва унинг ечимини топиш учун мутлақ янги тасаввур ва усуллар талаб қилинади. Раҳбар мутлақо кутилмаган ва башорат қилиб бўлмайдиган муаммони тушуниш усулини топиши зарур. Бу муаммони ҳал этиш раҳбардан қобилиятини ривожлантириш ва янгича йўналишда фикрлашни талаб этади. Энг замонавий ва кескин муаммоларни ҳал қилиш учун янги фан тармоғини ёки технологиyani яратиш лозим бўлади. Юқорида биз кўриб чиққан қарорларни қабул қилиш даражаси бошқариш малакасига ўз талабларини кўяди. Қуйидаги мисол бунга яққол тушунишга ёрдам беради.

Амалда эскича иш тартиби асосида фаолият кўрсатаётган кичик пойафзал дўкони раҳбари билан рўй берган ҳолатни кўриб чиқайлик. Компаниянинг бош кийимлари бўлими истеъмолчилар эътироси, кадрлар муаммоси, товарларни кўргазмаларга қўйиш, буюртмаларни қабул қилиш ва ҳужжатларни юритишни ўз ичига олган ҳар хил ҳолатлардан иборат иш тартибини ишлаб чиқди, дейлик. Раҳбарнинг вазифаси, компания қабул қилган иш тартибидан оғишмай, унга амал қилиш. Агар иш тартибида кўрилмаган муаммо пайдо бўлса, юқори лавозимли раҳбар билан маслаҳатлашиш лозим. Асосан эски иш тартибига мос равишда фаолият кўрсатаётган раҳбар бу ерда муҳим қарорни қабул қилади. Бу қарор дўконнинг муваффақиятли ишлаши учун унга аτροφлича масъулият билан ёндашишдан иборат.

Ишлаб чиқариш бўлимига жавоб берувчи завод раҳбари эркин шароитда ишлайди ва мавжуд хилма-хил имкониятлардан танлов ўтказиши мумкин. Бу маҳсулот сифатини назорат қилиш, хом ашё билан таъминлаш, кадрларни танлаш, ходимлар ўртасидаги муносабатлар

ва бошқа кўпгина масалаларга жавоб берувчи маъсул раҳбарлар бўлиши мумкин. Бундан ташқари, менежер соғлом, самарали, ҳар қандай ҳолатларга мослаша оладиган бошқариш тизимини қўллаши керак. Ишлаб чиқариш бўлимида, илгари номаълум бўлган кўпгина муаммоларни ечишга тўғри келади. Тушунарли қарорлар қабул қилиш имкони кенг, у раҳбарнинг вазифаси муваффақиятга олиб келиш имконияти бўлган энг қулай ҳаракат йўналишини танлаб олишдан иборат. Раҳбар муаммони оқилона таҳлил қилибгина қолмай, балки энг мақбул ҳаракатни аниқлаш учун фойдаланиладиган вазиятни ҳам ҳис этиши лозим бўлади. Вазият анча мураккаб бўлиб, унга аниқлаш қийин бўлган ташқи омиллар таъсир этиши мумкин. Шундай қилиб, қандай ҳаракат қабул қилинмасин, унда раҳбарнинг шахсий жавобгарлиги улуши албатта мавжуд бўлади. Қабул қилинган қарор кўпчилик ҳолларда етарли шижоат кўрсатиш ва зарур ресурслар билан таъминлаш орқали амалга оширилади. Ишлаб чиқаришда раҳбар фаолияти кўпинча мос келувчи стратегияни қандай билишга боғлиқдир. Бу иккинчи даражали қарорлар қабул қилишга хосдир. Яна бир ташкилот маркетинг бўлими ҳисобланади. Унинг вазифаси яхши маълум бўлган муаммони ечишнинг янги имкониятларини топишдан иборат. Бўлим раҳбарларидан янги ғояларни ҳаётга татбиқ этиш талаб қилинади. Бу маҳсулотни сотишни жонлаштириш учун моддий рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиб, кўргазмаларни ташкил этишга янгича ёндашиш ва бошқа муаммолар бўлиши мумкин. Қарорни қабул қилишга тўла асос бўлиши учун, муаммони ойдинлаштириш ва соддалаштириш лозим бўлади, у билан бирга ахборотларни йиғиш ва таҳлил қилишнинг доимийлигини таъминлаш зарур. Маркетинг соҳасида машҳур раҳбар учун хос бўлган қобилият ишчанлик нуқтаи назаридан яхши ўйлаб кўрилган ва ҳақиқатда янги бўлган оқилона стратегияни амалга ошириш ҳисобланади. Дастлаб иқтисодий мослашув муаммоси билан боғлиқ бўлган масалани ҳал этишда маркетинг соҳасида фаолият кўрсатаётган раҳбар қарорнинг учинчи даражасини қабул қилади. Бу қарор мослашув деб аталади.

Очиқ ва тўла тушунилмаган вазиятда раҳбарга алоҳида талаб қўйилади. Бунга мос мисол тариқасида тадқиқот маркази бошлиғи ишини олиб кўриш мумкин. Вазифа қандайдир машҳур ва янги нарсани ихтиро этиш. Бундай вазифа ойга қўниш модулини, сунъий олмосни ёки янги энергетик тизимни яратиш. Раҳбар ўз ишини одатда ҳали етарли даражада ўрганилмаган, маълум қарорларнинг биронтасига мос келмайдиган муаммони ўрганишдан бошлайди. Зарур ресурсларни жалб қилиш ва ишни ташкил қилиш, чинакамига ижодий ёндашишни намоён этиш лозим бўлади. Баъзида янги техника тилини яратиш, янги йўна-

лиш, қурилма, технология ва ишлаб чиқариш имкониятлари талаб қилинади. Шундай қилиб, раҳбар жавоб берадиган фаолиятнинг аксарият қисми чинакам янгиликни талаб қилади. Шунинг учун раҳбар тўртинчи даражага мос, яъни "янгилик" — тўғрисида қарор қабул қилиши керак бўлади.

Кўпгина ташкилотларда юқори лавозимли раҳбарлар билан қарорлар қабул қилиш даражаси ўртасида тўғридан-тўғри алоқа мавжуд. Энг оддий даражада раҳбар ўзига ташаббусни олиши лозим, келажақда вазиятни катта ишонч билан башорат қила олиши керак. Шу боис кичик раҳбарлар талаб қилинган стандартга амал қилиб, асосан ўзига бевосита бўйсинувчи ходимларини иш жараёнида жонли қизиқтиришга ҳаракат қилади. Юқори даражада қабул қилинган қарорлар ўзида реал қийинчиликларни акс эттиради ва кўпчилик катта лавозимдаги раҳбар ходимларни янгиликни бошқаришда, ресурсларни сафарбар этишда иштирок этишга, хавф-хатарга боришга мажбур этади.

Биринчи жадвалда тегишли раҳбардан талаб қилинадиган қарорлар қабул қилишнинг тўртта даражасини ва тажриба калитини муҳассамлаштирган маълумот берилган. Юқори даражада қарор қабул қилнадиган раҳбардан, куйи даражадаги тажрибадан хабардор бўлиш талаб қилинади. Масалан, 3 даражада (мослашув қарори) фаолият кўрсатаётган менежердан тажрибани билиш ҳам талаб қилинади.

Амалиёт шундан далолат берадики, раҳбарда ўсишнинг йўқлиги ёки меъеридан ортиқчилиги ҳам мақсадга мувофиқ эмас. Биринчи даражадаги раҳбар фаолияти қўйилган вазифаларга мос равишда бошқариш тажрибасини талаб этади. Очиқ ёки стратегик муаммоларга ёки бўлмаса ижодий ёндашишни талаб қилувчи муаммоларига ўз муносабатларини билдириш тажрибасига эга бўлган раҳбарлар, ундан фойдаланиш имкони йўқлигидан умидсизликка тушиши мумкин. Бундай чекланганлик менежерда у бажараётган ишни етарли даражада баҳоламаслик, имкониятларини тўла рўёбга чиқара олмаслик ҳиссиётини, қобилиятини тўла намоён этиш чекланганлигини кўрсатади. Раҳбарлар одатда амалий иш жараёнида ўрганадилар ва ҳаётий касб эгалари фаолиятини ўзининг шахсий характерлари билан таққослаб, янги тушунчага эга бўладилар, қийинчиликларни енгиб, маълум натижаларга эришадилар. Юқори даражадаги қарорлар қабул қилишга эришиш учун менежер юқори даражадаги муаммоларни ечиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Даража қарорлар тури ва тажриба калити

Қарорлар тури	Тажриба калити
Биринчи даража: Эскирган	1. Қабул қилинган қоидага сўзсиз амал қилиш 2. Вазиятни оқилона баҳолаш 3. Адолатли бошқариш 4. Назорат (асосламоқ)
Иккинчи даража: Оралиқ	1. Мақсадни аниқлаш 2. Режалаштириш 3. Таҳлил (ривожланиш) 4. Ахборотлар таҳлили
Учинчи даража: Мослашув	1. Муаммонинг олдинги ечимига мослашиш 2. Муаммо ечимининг тизимини аниқлаш 3. Ижодий гуруҳни ташкил этиш 4. Мумкин бўлган хавф-хатарни аниқлаш
Тўртинчи даража: Янгилик	1. Ижодий бошқариш 2. Стратегик режалаштириш 3. Тизимли ривожланиш

МУАММОНИ ҲАЛ ЭТИШ УЧУН РЕСУРСЛАРДАН ФЙДАЛАНИШ

Кўпчилик раҳбарларнинг бошқа одамлар билан ишлашларига тўғри келади, қарор қабул қилиш жараёни бир неча шаклда амалга оширилиши мумкин.

1. Раҳбар ва унинг ходимлари кундалик жорий муаммолар билан банд бўладилар.

2. Жамоа маслаҳати ўтказилади.

3. Ишчи гуруҳлари кенгаши ўтказилади.

4. Қўмита ва мақсадли гуруҳлар ишлайди.

5. Ташқи ресурслар ёки буюртмачи таклиф этилади.

• Кўпроқ ресурсларни жалб қилиш афзаллиги 2-чеклов "Ишчи гуруҳини ташкил этишни билмаслик" бўлимида атрофлича ёритилган. Муаммога аниқлик киритиш ва унинг ечимини топиш учун кенгашлар ўтказиш фойдалидир. Чунки бундай кенгашларда ҳар хил фикр-мулоҳазалар рағбатлантирилади ва техник жиҳатдан тўғри таклифлар қабул қилинади.

МУАММОНИ ҲАЛ ЭТИШ УЧУН КИМ ЖАВОБ БЕРАДИ. АНИҚЛИК КИРИТИНГ

Одамлар аксарият ҳолларда қийин муаммо жавобгарлигини ўз зим-масига олишни хоҳламайдилар. Бу ҳол қарорни қабул қилиш эҳтимолини ниҳоят даражада чеклаб қўяди. Шунинг учун уни аниқлашда муаммо қарорига жавоб берадиган шахсни аниқлаб олиш фойдалидир.

ГУРУҲ ЙИҒИЛИШНИ ТАРТИБГА СОЛУВЧИ РАҲБАРНИ ТАНЛАШ

Ишчи гуруҳи фаолиятини тартибга солиш муҳим аҳамиятга эга бўлиб, унинг мазмуни гуруҳ ҳолатига боғлиқ бўлади. Яқинда ташкил топган гуруҳ биргаликда ишлашга ўрганмаган бўлади, бу ерда "махаллийчилик", шахсий ўзаро муносабатларнинг бузилиши натижасида маълум қийинчиликлар юзага келиши мумкин. Ишни мувофиқлаштирувчи (тартибга солувчи) дастлаб вақтни самарали тақсимлашни ва муаммони ечишнинг энг қулай иш тартибини таъминлай оладиган бўлиши лозим. Энг аввало ишчи гуруҳи меҳнати унумдорли бўлса, қуйида келтирилган барча масалалар ҳал қилиниши мумкин:

Гуруҳ аъзоларининг ўрнини аниқлаш. Гуруҳ аъзоларининг ихтисослашуви аниқ ва ҳар бири фойдали ҳисса қўшишга ишонч ҳосил қилиш керак.

Гуруҳнинг таркиби. Гуруҳни ташкил этишда асосий эътибор вазифага мос келишига қаратилади.

Гуруҳ ишининг усулини англаш. Гуруҳ ишлари кузатиб борилади. Бундан асосий мақсад ҳар қандай нўноқликни ёки бошқа муаммони ўз вақтида англаш ва муҳокама қилишдан иборат.

Элақдан ўтказиш. Ҳама маълум изчилликда баён этилади, бу гуруҳ танланган йўлдан адашмаслиги ва муаммога жиддийроқ муносабатда бўлишини таъминлайди.

Гуруҳ аъзолари вазифаларига аниқлик киритиш. Улардан аниқ нима талаб қилинишини гуруҳ аъзолари тушунишдими? тушунмаган ҳолатлар бўлса, аниқлик киритилади.

Ҳама сўраш ёки унга бўлган муносабатни билдириш. Иштирокчилардан ўз фикр-мулоҳазалари, таклифлари, ҳиссиётларини билдиришлари сўралади.

Эфирда чиқиш имкониятини бериш. Ҳар бир иштирокчининг фикр-мулоҳазаси эфир орқали эшитилиши учун барча шарт-шароитлар яратилади.

Мақсадга йўналтирилган йўлни кўрсатиш. Муаммо ва ахборотлар билан муносабатда бўлиш усули таклиф этилади.

Интизомга риоя қилиш ёки уни таъминлаш. Гуруҳ ишининг самарадорлигига салбий таъсир этувчи хатти-ҳаракатлар эътиборга олинади ва тегишли чора кўрилади.

Имкониятлардан фойдаланиш. Мавжуд манбалар ҳисобига олинади ва ишга жалб қилиш тадбирлари амалга оширилади.

ҒОЯНИ ВА ҲАРАКАТЛАР ИЗЧИЛЛИГИНИ ЁЗИБ ҚЎЙИНГ

Айтилган кўп ғоялар кейин фойдаланилмайди. Шунинг учун ғояни ёзиб қўйиш муҳим аҳамият касб этади. Амалий ишни бажаришда аввало иш учун жавоб берувчи масъулиятли одамни тайинлаш лозим ва биргалиқда иш жараёнини текшириш механизмини қабул қилиш лозим.

ИШ ЖАРАЁНИДА ТИЗИМЛИ ЁНДАШИШДАН ФОЙДАЛАНИНГ

Кўпчилик одамлар ишга тизимли ёндашишга ҳаракат қилишади. Лекин қундалик муаммолар уларга бу ишни амалга ошириш имконини бермайди. Қуйида биз муаммони ечишга тизимли ёндашиш учун ёрдам берадиган ғояларни келтирамиз.

1. Ишга тизимли ёндашиш уни қадам-бақадам бажарилишини таъминлайди деган шиорни плакат сифатида ёзиб, деворга осиб қўйинг.

2. Ҳаракатингиз схемасидан фойдаланинг, биринчи бетда эспаш учун муаммони ечишнинг еттита қадамини ёзиб қўйинг.

3. Йиғилиш таҳлилини доимий равишда олиб бориш лозим. Мажлиснинг охирида ундан "муаммони малакали ечиш" сифатида фойдаланинг.

4. Ўз ҳамкасбларингиздан (кадрлар бўйича мутахассис ёки гуруҳ аъзоларидан ва бошқалардан) хатти-ҳаракатингиз, йиғилишни олиб боришингиз тўғрисидаги фикрларини билинг. Бу Сизга мажлисни олиб боришни яхшилашга ёрдам беради.

5. Вақти-вақти билан мажлисни магнитофонга ёзиб боринг. ёзиб олинган мажлис материалларини эшитинг ва ғояларни ёзиб олинг, бу Сизнинг ишингизни яхшилаш имконини беради.

6. Чорақда бир марта "Муаммони ечиш рўйхати"дан фойдаланинг. Қундалик дафтарингизга ҳар уч ойда саволларни ёзиб бориш ва ижо-

бий ўзгаришларни кузатиш вазифасини ўз зиммангизга олинг ва унга амал қилинг.

7. Икки-уч кишидан иборат ҳамкасбларингиз билан биргаликда муаммони ечиш тажрибаларини муҳокама қилишни ташкил этинг. Улардан маслаҳатчи сифатида фойдаланинг.

Тажрибалар кўрсатадики, муаммони ечиш учун ташкил этилган гуруҳ шахсий муаммони келтириб чиқариши мумкин. Улар кўпинча ишларининг самарали бўлиши учун ҳаракат қилишади, гуруҳлар мажлиси унумсиз, қийин кечади. Бу ўз навбатида ресурслардан самарасиз фойдаланишга олиб келади. Чунки биргаликда бажарилган иш қийматига кўшимча иш вақти (йиғилиш учун сарф қилинган вақт)¹ кўшилади. Лекин бундай йиғилишлар ҳар бир ташкилот ҳаётининг зарурий ташкилий қисми ҳисобланади. Ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатиши учун характерли бўлган муҳим жиҳати ҳар хил муаммоларни тезда ечиш имкониятига эга бўлган қобилиятли раҳбар ходимларга эга бўлишдир. Муаммоларни ҳал этишда қобилиятнинг етишмаслиги (пастлиги) ҳар қандай раҳбар олдида турган асосий қийинчилик ҳисобланади. Бундай ҳолатнинг ташкилот раҳбарлари орасида кенг тарқалиши ташкилот имкониятларини маълум даражада чеклаб қўяди.

МУАММОНИ ЕЧИШДА ТАЖРИБАЛИ ВА ТАЖРИБАСИЗ РАҲБАР ХОДИМЛАРГА ТАВСИФНОМА

МУАММОНИ ЕЧИШНИ БИЛАДИ	МУАММОНИ ЕЧИШНИ БИЛМАЙДИ
Муаммони доимо ечади	Ечилмаган муаммони ўз ҳолига ташлаб қўяди
Муаммони ечишга хос усулларни танлайди	Аниқ мақсадсиз яшайди
Муаммони ечишга тизимли ёндашишдан фойдаланади	Тизимли ёндашишдан фойдаланмайди
Муаммо учун жавобгар шахсни тайинлайди	Муаммо учун ким жавоб беради, аниқламайди
Муваффақият гаровини (мезонини) аниқ белгилайди	Муваффақиятга эришиш учун аниқ бўлмаган мезонга асосланади

¹Woodcock M. and Francis d. Fifty Activities for Selfdevelopment. Aldershot: Gover, 1982

Ахборотдан унумли фойдаланади	Ахборотларни етарли даражада йиғмайди
Режалаштиришни самарали олиб боради	Ишни самарасиз режалаштиради
Таҳлил қилишга вақт ажратади	Йиғилиш таҳлилини ўтказмайди
Ишчи гуруҳлари фаолиятини самарали мувофиқлаштиради	Ишчи гуруҳи фаолиятини етарли мувофиқлаштирамайди

ҚАЧОН РАҲБАР МУАММОНИ ЕЧИШ ТАЖРИБАСИГА ЭҲТИЁЖ СЕЗАДИ?

Раҳбар ходимлар иш фаолияти янги вазият билан боғлиқ бўлса, ҳар хил одамлар фаолиятини бирлаштириш зарурияти туғилса, мақсадни ойдинлаштириш, мураккаб ахборотларни таҳлил қилиш ва мукамал режалаштириш талаб қилинса, муаммони юқори даражада ҳал этишга эҳтиёж сезилади. Ҳар бир менежер учун тез-тез такрорланиб турувчи муаммоларни ечиш қобилиятига эга бўлиш зарурияти туғилади. Лекин муаммони юқори даражада ечишга шароитнинг ўзгаришига қараб мослашиш, муаммони ҳал этишга янгича ёндашиш зарурияти туғилганда тажрибага эҳтиёж сезилади. Сиёсатчилар, режалаштириш ходимлари, воситачилар, маъмурий ходимлар, лойиҳачилар, раҳбар ходимлар, юқори лавозимли ҳарбий хизматчилар ва бошқалар муаммони юқори даражада ҳал этиш қобилиятига эга бўлишлари керак.

6 - ЧЕКЛОВ:

ИЖОДИЙ ЁНДАШИШНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ

Менежерда ижодий ёндашишнинг етишмаслиги, ижодий қобилиятнинг етишмаслиги унинг иш фаолияти самарадорлигини барбод қилиши мумкин. Ижодий ёндашиш инсон фаолиятининг барча жабҳаларида намоён бўлиб, қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин.

1. Ўқитувчи фотосинтез ғоясини ўқувчи онгига етказишнинг янги усулини топади.

2. Темир йўл раҳбарияти, шоҳ бекатни безашнинг янги усулини белгилайди.

3. Тадбиркор маҳсулотни ўрашнинг янги усулини киритади.

4. Раҳбар ходим иш фаолияти ва дам олишнинг энг қулай услубини тавсия этади.

Афсуски, кўпчилик одамлар ўзларининг ижодий қобилиятларини тушуниб етмайдилар, имкониятларини тўғри баҳолай олмайдилар. Шахсий ижодий қобилиятни ўстиришга ёрдам берувчи иккита асосий ёндашув бор. Биринчиси, руҳият нуқтаи назардан ижодий ёндашишга ҳалақит берувчи чекловни ўрганиш. Иккинчиси, муаммони ечишга ижодий ёндашиш усулларида тизимли равишда фойдаланишни тадқиқот қилиш.

ИШ ЖАРАЁНИДА ИЖОДИЙ ЁНДАШИШГА ХАЛАҚИТ БЕРУВЧИ ТЎСИҚЛАР

Сиз катта имкониятларга эга эканлигингизни англаб етганингиздан кейинги ҳаракатлар табиий қобилиятингизни чекловчи ўсишингизга ҳалақит берувчи тўсиқларни аниқлаш ва уни бартараф этиш ҳисобланади. Ижодий қобилиятни чекловчи ёки уни йўққа чиқарувчи еттита тўсиқ мавжуд. Улар қуйидагилардир.

1. ИНСОНДАГИ ЯЛҚОВЛИК. Ижод вақтни ва астойдил ишлашни талаб этади. Барвақт тўхтатилган ёки сусайтирилган меҳнат жараёни ижодий муваффақиятга ҳалақит берувчи тўсиқларни бартараф этиш имконини бермайди. Ижодий ишга кўпроқ вақтни сафарбар этиш учун интилиш керак. Ижод қилиш жараёнида чинакам қийинчиликлар учрайди ва ҳатто муаммони еча олмаслик умидсизлиги ҳам пайдо бўлиши мумкин. Агар ялқовликнинг олди олинса, ҳар хил ижодий бошқичларни инсон ўзида синаб кўриши ва ўзлаштириб олиши мумкин.

2. КЎНИКИЛГАН ОДАТЛАР. Одамларда эскича ишлаш, ҳаракат қилиш, фикрлаш одатлари мавжуд бўлиб, бу ижодий ишлашга ҳалақит беради. Бундай одатлар ижодий меҳнатнинг душмани ҳисобланади. Инсон кўникма ҳосил қилган одатларни ўзига "Нима учун?" деган саволни бериб ўрганиши лозим. Ўзингизнинг асосий қарашларингизга қайтиб илгари Сиз учун тўла мантиққа эга бўлган фикрлаш жараёнини ўрганинг, натижада: "Бу жараён илгаригидек самаралими ёки йўқми?" деган саволга жавоб топасиз.

3. ОРТИҚЧА ЗЎР БЕРИБ ИШЛАШ. Зўр бериб ижод қилиш жараёнида биз кўпинча ишончсизлик ва саросима ҳиссиётларига юзма-юз келамиз. Маълумки, ишни бошлаш жараёнида унинг охирини билиш қийин, бундай ишончсизлик ортиқча зўр бериб ишлашни келтириб чи-

қаради. Уни жисмоний ва ҳаяжон билан ҳис этиб, инсон ўзини мавжуд хавф-хатардан ҳимоя қилаётгандек бўлади. Қатъий сезгирлик ташқи тазйиқни ҳис этиш ва руҳий зарба — булар ҳаммаси фикрлаш кучини ва ижоднинг ҳис-туйғу имкониятлари жараёнини тўла очиб беришга халақит беради. Тазйиқ ҳолатида бўлган одамлар улар учун яхши маълум бўлган нарсани ушлаб туришга ҳаракат қиладилар ва натижада уларнинг куч-қуввати тўла фойдаланилмайди. Ҳар иккала омил ҳам астойдил ижодий ишлашни қийинлаштиради.

4. МАҚСАДГА ЭРИШИШНИНГ СУСАЙИШИ. Айтишларича, ўзгариш бўлишини билиб, уни идрок этиб қилинган ҳаракат бўлмаганда эди, бирорта ҳам мақсадни амалга ошириб бўлмас эди. Ижодий фаолият хоҳишнинг бошқача бўлишига даъват этади. Янгиликка интилиш инсоннинг ўзида ва ташқи омиллар таъсирида пайдо бўлиши мумкин. Масалан, сўнги жаҳон уруши нейрохирургияга, фотографияда, журналистика ва ҳаётнинг бошқа жабҳаларида мисли кўрилмаган ютуқларга эришишга сабаб бўлди. Инсон ижодкор бўлиши учун ўзгаришга эҳтиёж сезиши лозим, илгари бажариб келган ишида камчиликни сезиши ва уни янада мукамалроқ бажаришга ҳаракат қилмоғи лозим.

5. ИМКОНИЯТНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ. Жаҳон тарихида энг муҳим ихтироларнинг баъзи бири одамлар томонидан яратилмасдан қолган. Бунга уларнинг рисоладагидек ҳаёт кечиришлари учун шартшароит бўлмаганлиги, касалликлари, вақтинча обрў-эътиборларини йўқотишлари, қамоқхонада ётишлари ва бошқалар сабаб бўлган. Аксарият одамлар учун маром доирасида ҳаёт кечириш ўз кучи ва вақтини кундалик ишга сафарбар этиш орқали ундан ҳаётий қониқиш ҳосил қилиш тушунилади. Бундай одамлар ҳаётида янгилик учун имкониятлар жуда кам бўлади. Бошқа одамлар учун одат тусига айланган ижод, ташқаридан ёрдам ва манбалар талаб қилади. Агарда ёрдам ва имкон етишмаса, зарур бўлган ахборотларни жамлаш ёки илмий тадқиқот олиб бориш учун амалда имконият бўлмайди. Бу ерда ижоднинг таркибий қисми бўлган ўзига ишонч (7-чеклов) бўлиши зарур. Чунки ўз кучи, имконияти, вақти, манбалардан оқилона фойдаланиш ва корхонанинг қўллаб-қувватлаши илмий ёндашиш жараёнига катта ижодий таъсир кўрсатади.

6. ОРТИҚЧА ЖИДДИЙЛИК. Инсон ўз ижодини намоён этиш мақсадида ғояларни талқин этишга ҳаракат қилиши лозим, баъзида қидири-лаётган ечим, ҳеч ўйлаб кўрилмаган тахминлар замирида ётган бўли-

ши мумкин. Бундай пайтда одатдан ташқари зукколик ва ортиқча жиддийлик доимо мақсадга мувофиқ бўлиш билан келиша олмайди. Ижодий ёндашиб, ғояларни қайтадан таҳлил қилишнинг йўқлиги атрофдагилар билан мулоқотда бўлишни қийинлаштиради. Янги ғоянинг пайдо бўлишидаги қувонч руҳингизни кўтаради, ортиқча жиддийлик эса ғоядан маҳрум этади.

УСЛУБИЁТНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ (ТАЛАБГА ЖАВОБ БЕРМАСЛИГИ)

Муаммо ечимини топишда самарали ёки мос услубнинг етишмаслиги ижодий кучни сусайтиради. Ижодий иш янгича фикрлашни талаб қилса ҳам, унинг таркибий тузилишини қайта кўриб чиқиб, муваффақият эҳтимолини ошириш мумкин. Ижодий жараён бошқарув ишларининг бошқа йўналишларида ҳам ўхшаш бўлиб, уларни ўрганиш ва таҳлил қилиш асосида керакли тажрибага эга бўлиш, тегишли услубни ривожлантириш мумкин.

ХАЛАҚИТ БЕРУВЧИ ТЎСИҚЛАРНИ БАҲОЛАШ

Ҳар бир одамга ижодий иш жараёнида нимадир халақит беради, шунинг учун бу жараёни чуқурроқ тадқиқ қилиш ва аниқлаш фойдадан ҳоли бўлмайди. Бундан ташқари, Сизни яхши билган ўртоқларингиз билан муҳокома қилиш ҳам фойдали. Бу билан тўсиқларнинг салбий таъсирини камайтиришни ўрганиб олиш мумкин.

МУАММОНИ ИЖОДИЙ ЕЧИШ

Муаммони ечишнинг бешта аниқ босқичи мавжуд. Уларнинг "5-чеклов"да баён этилган босқичларга умумий ўхшаш томонлари бор. "Муаммони ечишда тажрибанинг етишмаслиги" бўлимида Сиз қўшимча кўрсатмаларни топасиз. Бу беш босқич ўз талабларини қўяди. Қуйида биз босқичларни навбатма-навбат батафсил ўрганиб чиқамиз.

Биринчи босқич: Муаммони ўрганиш. Муаммони ечиш асосини яратиш учун уни атрофлича чуқур ўрганмоқ зарур. Ўрганишнинг учта афзаллиги бор:

1. Топпириқлар кўламини аниқ баҳолаш.
2. Мақсадни ва унга эришиш мезонини аниқлаш.
3. Мос келадиган ташкилотни, одамларни, иш усулини режалаштириш.

Иккинчи босқич: Ғояни ишлаб чиқиш. Барча ижодий иш турлари ғояни ишлаб чиқишни талаб этади. Ғоя бу номаълум воқеликни англашдан иборат. Унинг пайдо бўлишини олдиндан башорат қилиб бўлмайди. Кўпгина атоқли олимлар муаммолар ечимини уйкуда, дам олиш, ҳеч нарсани ўйламаган пайтда топганлар. Шунинг учун ғоялар сонини кўпайтириш ва уларни йўқотмасликка ҳаракат қилиш лозим. Ғояларга нисбатан қизиқишни ошириш учун ўзингизнинг феъл-атворингиз, руҳиятингиз, нафосатга таъсирчанлигингиз, бадий тафаккурингиз, фалсафий билимингиз хусусида маълумотга эга бўлишингиз мақсадга мувофиқ.

Ғоя ишлаб чиқишнинг энг фойдали усули фикр-мулоҳаза юритиш ҳисобланади. Бу усулнинг самарадорлигини оширишга ёрдам берувчи бир неча оддий қоидалар мавжуд. Агар Сиз натижага эришишни хоҳласангиз фикр-мулоҳаза юритиш тартибига қатъий риоя қилинг. Бу қуйидагилардан иборат бўлади:

1. Муаммони қисқароқ баён этиш лозим.
2. Муаммони қисқача баён этишни оқ қоғозга, доскага, экранга ёзиш орқали амалга оширмоқ мақсадга мувофиқдир.
3. Вақт аниқланади, қачон кейинги иш тўхтатилади.
4. Фикр-мулоҳаза юритиш жараёнида ҳар қаңдай ғоя ёзиб борилади.
5. Ишнинг охирида ғоялар мантиқан тартибга солинади ва ҳар бири муҳокама қилинади.

Фикр-мулоҳаза юритиш ғояни тезда ишлаб чиқиш имконини беради. Бу усулга хос эркинлик ҳаёлий ва одатдан ташқари ғояларни баҳолаш имкониятини беради.

Учинчи босқич: Ғояларни саралаш. Ғояларнинг баъзилари самарасиз, амалиётда қўллаб бўлмайдиган, кўп харажат талаб қиладиган, маъносиз бўлиши мумкин. Лекин унинг афзаллигини аниқламагунча ундан воз кечмаслик керак. У ёки бу ғоядан воз кечишда ҳис-туйғуга эмас, балки мантиқга асосланиб иш юритиш лозим. Агар ғоядан воз кечиш сабаби имкониятлар етишмаслиги бўлса, ечим асосида ётган таклифларни шубҳа остига олинг. Ҳар бир ғояни учта мезон асосида таҳлил қилиш зарур.

1. Ғоянинг маҳсулдорлик эҳтимоли қанча?
2. Уни ишлашга мажбур эта оласизми?
3. У бошқаларга нисбатан яхшироқ имкониятга эгами?

Ҳамма вақт омадсизлик хавф-хатари ёки қисман муваффақият эжуд бўлади, уларни маълум бир тизимга солиш ва баҳолаш лозим. Сизнинг мақсадингиз мавжуд ғояни амалга ошириш борасида за-

рур тадбирни танлашдан иборат. Тадбир танлангандан кейин ғояни амалга ошириш йўлидан шижоат билан ҳаракат қилмоқ даркор.

Тўртинчи босқич: Янгиликни режалаштириш. Ғоя ҳаётга манфаат келтиришини таъминлаш зарурияти бўлгани ҳолда, уни амалда синаб кўриш керак. Бундай янгича ҳаракат сифатли равишда режалаштирилиши керак. Сифатсиз режалаштириш унинг самарадорлигини туширади. Фикрни аниқроқ тушуниш учун куйидаги ихтирочилик мисолини келтирамиз. "Бритиш рейд" компанияси мисолида буни кўриб чиқамиз. Бир неча йил поездда йўловчиларга кофе вагон ресторанидан олиб келинган қоғоз стаканчаларда берилар эди. Бу стакан иссиқни тез ўтказганлиги учун ҳатто йўловчилар бармоқларини куйдириб олишарди. Ниҳоят компания раҳбарларидан бири пластмасса стаканини стакан ости ликобчаси билан фойдаланишни таклиф этди. Бу лойиҳага тушди ва ишлаб чиқарилди. Ҳозир йўловчилар бармоқларини куйдирувчи стакандан холос бўлишиб, роҳат қилиб кофе ичишади. Кўриниб турибдики, ғоя янги, лекин у режалаштирилмаса ва синаб кўрилмаса, орзу бўлиб қолар эди. Ҳаракат йўналишини аниқлаб берадиган намунанинг йўқлиги натижасида режалаштириш сифати паст бўлиб, яхши ғоядан ҳам фойдаланиб бўлмайди. Шунинг учун вақти-вақти билан мақсадни таҳлил қилиш ва қайта кўриб чиқиш, рўй бераётган жараёнларни яхшилаб мулоҳаза қилиш лозим. Бу режалаштириш жараёнига жавоб берувчи раҳбарларга алоҳида талаблар қўяди. Лойиҳани ниҳоясига етказиш жараёнида кўпгина кичик муаммолар пайдо бўлиши мумкин, уларнинг ҳар бири ўз ечимини талаб қилади. Агар раҳбарлар бир муаммо тўғрисида қайғурса, рўй бераётган жараёнларга умумий қарашлар барбод бўлади. Режалаштириш ва мувофиқлаштиришда инсон ҳолати оркестр фаолиятини бошқарувчи дирижёрга ўхшайди, чунки унинг дастлабки иши тизимнинг алоҳида олинган қисмлари ўртасидаги гармонияни таъминлаш, одамлар фаолиятини мақсадга йўналтиришдан иборат.

Режалаштириш жараёни муваффақиятли давом этиши учун ишдаги иштирокчиларнинг ўртасида бевосита алоқа аниқ бўлиши керак. Ҳар бир иштирокчи ўзининг умумий ишдаги ўрни тўғрисида тасаввурга эга бўлиши ва ўз ишининг ҳамкасблари ишига алоқадорлигини тушуниб етмоғи даркор. Албатта, шахсий ташаббус муҳим, лекин уни умумий иш доирасида мувофиқлаштирмоқ зарур.

Бешинчи босқич. Қарама-қарши алоқа ва таҳлил. Янгиликни киритиш жараёни ҳамма вақт ҳам аниқ ва тартибга риоя қилган ҳолда амалга

ошавермайди. Доимо янги омиллар пайдо бўлиши ва ҳар қандай янги маълумот унга таъсир этиши мумкин. Шунинг учун эришилган натижани доимо таҳлил қилиш усули талаб қилинади, мақсад ва режаларга ўзгартиришлар киритишга тўғри келади.

Ижод ўз табиатига кўра ноаниқликнинг ўсиб боришини кўрсатади. Шу боис қарама-қарши алоқани ўрнатиш ва таҳлил қилиш имкониятини топиш муҳим аҳамиятга эга. Бу мақсадга мос келмайдиган кучларга ёки тартибсиз фаолиятга куч сарфлаш хавфини қисқартириш имконини беради. Усулий ёндашишни қўллаб-қувватлаш, мақсад сари ҳаракат қилинганда ва вазифаларни бажариш жараёнида қарама-қарши алоқаларни ўрнатиш, иш тартибини таҳлил қилиш, мақсад ва режага аниқлик киритиш раҳбар фаолиятининг таркибий қисми ҳисобланади. Янгилик талаб қилинганда раҳбар ўз қобилиятини жиддий синовларда қўллаб кўради.

ИЖОДИЙ ГУРУҲЛАР ВА ТАШКИЛОТЛАР

Янгилик тарихи йирик ихтиролар муаллифлари, шубҳасиз, буюк инсонлар томонидан қайд этилган. Масалан, Ньютоннинг гравитацион назарияси, Эйнштейннинг нисбийлик назарияси, ака-ука Райтларнинг аэропланда учиши ва бошқалар. Ижод баъзи бир одамларда мавжуд бўлган одатдан ташқари қобилият, яккаҳол сифат эканлигини одамлар тушунишади ва бунга ўрганиб қолишган. Уларнинг ижодий муваффақиятлари кўпгина истеъдодли одамларнинг биргаликдаги фаолиятининг натижасидир. Эътибор марказида маълум одамларнинг аниқ натижаларга эришиши турса-да ҳам, бу одамлар ёлғиз ўзлари натижага эриша олмайдилар.

Ижодий ютуқлар жамоа ёки ташкилот томонидан қўлга киритилган бўлиб, уларнинг керакли имкониятларини шарт-шароитлар билан таъминлаган ва қўллаб-қувватлаган. Космос соҳасидаги ютуқлар, компьютер ва бошқалар одамларнинг ижодий меҳнатининг маҳсулидир.

Алоҳида олинган шахс чекланган вазифани бажаришда ижодий меҳнат қилиши мумкин. Агар муаммо катта ва мураккаб бўлса, ижодий жамоани ташкил этиш зарурияти туғилади. Маълумотларни қайта ишловчи электрон ҳисоблаш машинаси мураккаб муаммоларни ечишда инсон қобилиятини ўстириши мумкин, лекин бунинг чегараси бўлиб, ундан ташқаридаги яккаҳол истеъдод натижа бермайди. Фақатгина ақл-идроқлилик қобилият чеклови инсонга кенг миқёсдаги лойиҳани мустақил амалга ошириш имкониятини бермайди. Бу ерда ташаббус, ру-

ҳий кайфият ва ғайрат керак. Атрофдагиларнинг фаол қўллаб-қувватлаши ҳодисанинг мураккаб ривожланиш пайтида ёки ғояни амалга ошириш бошланганда инсонни бардошли бўлишига ёрдам беради. Амалда ҳар бир шахсда ҳам истеъдод бор, жамоа ишини янада янгилаш ташкил этиш учун ундан фойдаланиш мумкин, лекин шахсий қобилиятни дастлаб англашимиз ва баҳолашимиз лозим. Шундай қилиб, ижодий гуруҳ аъзолари ҳар бир иштирокчининг ишни бажаришдаги ҳиссасини ва нимага қодирлигини билиб оладилар.

Ижодий гуруҳ учун мувозанатли маҳорат ва қобилият зарур. Ишлаб чиқариш гуруҳи учун конструкторлик ғоясини режалаштириш ва техник-ташкилий имкониятларни уйғунлаштириш, жиддий тадқиқот ишларини олиб бориш қобилиятига эга бўлган одамлар керак. Гуруҳ ютуғининг муҳим омили раҳбарият ҳисобланади, чунки фақат раҳбарият ҳар хил истеъдод эгаларидан иборат ижодий ва аҳил гуруҳни ташкил этиши мумкин. Ижодий гуруҳнинг фаоллиги ва аҳиллигининг муҳим шарти ҳар хил маҳорат ва характерга эга бўлган одамлар фаолиятини уйғунлаштиришдан иборат.

Ижодий гуруҳ раҳбарининг фаолиятини чуқурроқ ўганиш алоҳида аҳамиятга эга. Баъзилар раҳбарлик қобилиятини бахтли инсонлардаги туғма, доимий, ўзгармайдиган хусусият деб тушунади. Аслида эса бундай эмас. Раҳбарлик услуги у бошқараётган гуруҳнинг савияси, ўсиш даражаси, вазият талабларига қараб ўзгариши мумкин. Ижодий гуруҳ раҳбар учун қуйидаги сабаблардан келиб чиқадиган ўзига хос муаммони юзага келтиради.

1. Ноаниқ мақсад. Ижодий гуруҳга аниқ мақсад етишмайди, унинг вазифаси аниқ қўйилмаган, натижанинг фойдалилиги, унга эришилгандан кейин баҳоланиши мумкин.

2. Қўллаб-қувватлашнинг етишмаслиги. Маълумки, ташкилотларда ижодий гуруҳларни ҳимоясиз қолдириш ҳолатлари учраб туради. Бундай пайтда ижодий гуруҳларнинг яшашини асослаш ва моддий жиҳатдан қўллаб-қувватлашни таъминлашга эришмоғи лозим.

3. Мувофиқлаштирилмаган фаолият. Ғояни ёки муаммо ечимини топиш билан банд бўлган инсон фаолияти, кўпинча мувофиқлашмаган бўлади. Натижада тезда шундай вазият пайдо бўладики, барча гуруҳлар бир-бирини такрорловчи ёки тизимлашмаган иш билан банд бўлади.

4. Умидсизлик. Лойиҳани амалга ошириш жараёнида тўсиқ ва кечкириш ҳолатлари пайдо бўлади. Бу иштирокчиларнинг маънавий

ҳолатига жиддий таъсир этади, гуруҳнинг ташаббуси ва кучини су-сайтиради.

5. Алоқа мулоқоти меъёридан ортиқчалиги. Ижодий гуруҳ ва ташқи муҳит билан ўзаро мулоқотда бўлиш учун яхши ривожланган алоқа тизимига эга бўлиши керак, чунки фаол мулоқот ҳар хил жараёнларни оидинлаштиришга ёрдам беради. Лекин ортиқча маълумотлар тизимга зид ишни келтириб чиқариши мумкин. Натижада энг муҳим муаммолар аниқланмасдан қолади.

6. Чуқур таҳлилнинг етишмаслиги. Маълумотларни йиғиш жараёнида вазифанинг мақсади ва кўлами янгиланади. Ўзгарувчан жараёнга доимо тайёр туриш қийин бўлганлиги учун эскириб қолган усул асосида иш олиб боришга қизиқиш пайдо бўлади. Бундай ҳолга таҳлил қилиш ва ижодий кучни янгича режалаштириш орқали қарши туриш мумкин. Ижодий гуруҳга жавоб берувчи раҳбар, бундай кутилмаган илмоқдан ўзини ҳимоя қилишни хоҳласа, олдини олиш режасига эга бўлиши керак. Лекин раҳбар ҳар бир муаммони манфаатдор гуруҳлар билан муҳокама қилиши лозим. Гуруҳ аъзолари таклиф қилинган ва қабул қилинган қарорни қўллаб-қувватлашга тайёр туриши керак. Раҳбарнинг асосий вазифаси, тайёр жавобни таклиф этиш эмас, балки муаммони оидинлаштириш, қўйилган масалани оқилона ҳал этишдир.

ШАХСИЙ ИЖОДКОРЛИК

Ижод ўз чегарасидан юқори кўтарилиш ва катта самарага эришиш йўлида ҳаракат қилишни талаб этади. Айни йўналишдаги натижалар табиат билан бевосита боғлиқ бўлган машқлар жараёнида кўлга киритилади. В.Т.Гэлвей¹ шахснинг ички томонига тавсиф беради.

Биринчиси, "биринчи мен" деб ҳисоблайди. Доимо ўз фикр-мулоҳазаларини муҳокамага кўяди, шарҳлаб беради, танқид билан, хуллас, натижага ва муваффақиятга эришиш билан тамомила бағд бўлади.

Иккинчиси — "иккинчи мен" кенгроқ фикр-мулоҳаза юритади, ҳаётий вазият кўпроқ уйғунлашган ҳолатда бўлади. Теннис (ёки бошқа спорт тури) билан шуғулланиши бошланиши билан "биринчи мен" овози муваффақиятни шарҳлашни бошлайди ва "иккинчи мен" табиий қобилиятига халақит бера бошлайди. Шахснинг бир томонлама афзалликка

¹ Gallwey W.T. The inner game of the tennis. New York, Random House, 1974

ага бўлиши муваффақиятга эришишга қаршилиқ кўрсатиши мумкин бўлган ҳолатдир. Ёу ғояни ижодни бошлашда осон қўллаш мумкин. Одам муаммога олдиндан маълум бўлган тахминларга ишониб, уни ечишга киришиши мумкин. Бундай иш юритишда пировард натижани олиш жараёнига шубҳа ҳосил бўлади. Натижада ижодкор ўзини ҳорғин ҳис этади. Шахснинг ортиқча кучланишни келтириб чиқарадиган томонларини пасайтира оладиган усулни топиш орқали шахсий ижодкорликни янада кучайтириш мумкин.

Ижод — ўрганиш жараёнидир. Масалан, бу китобнинг бобларини ёзиш жараёнида биз нимани ўйлаётганлигимизни яхшироқ тушуниб етдик ва қарашларимиз ҳам ойдинлашди. Дастлаб кўпгина аниқ бўлмаган ғоялар ва яхши ифода этилмаган фикрлар мавжуд эди. Баъзида биз учун маъқул бўлган натижани олиш учун: қўлёзма нусхаларини бир неча марта ўзгартиришга тўғри келди. Бу албатта фойдадан холи эмас, чунки қандайдир муҳим ғоя пайдо бўлиши унинг пишиб етилишини тақозо этади. Бизнинг энг яхши ишларимиз муваффақиятсизликлар заминидан пайдо бўлади. Бундан инсон чуқур завқланади.

Ижодий ишда иштирок этиш кўпгина одамларда кутилмаган имкониятларни намён этади, ўз кучидан самарали фойдаланишга ёрдам беради. Шунингдек, одатдаги фаолиятда ҳеч қандай ва ҳеч қачон бўлмаган руҳий кайфият ва қизиқиш уйғотади. Янгилик ҳамма вақт хавф-хатардан холи бўлмайди, лекин ўзгарувчан ҳаётда ижодкорликка қобилиятсизлик хатарлидир. Хавф-хатар муқаррар. Олимлар уни камайтириш учун кўп куч сарфлайдилар, баъзида ўз ҳаёлини намён этиш учун очлик эълон қиладилар.

Менежер от пойгасидаги ютуқни кузатиб, хавф-хатар қонунни бўйича кўп нарсани билиб олса бўлади. Ўйинчилар отни жуда яхши билган ҳолда пойгага чиқишади. Қарорни ўзгартиришга асос бўладиган (ўйланиш ҳолати, отнинг тури, ўйинчилар хулқи ва бошқалар) вазиятни зимдан кузатади. Маълумки, пул учун хавф-хатарга юзма-юз борилади, лекин хавф-хатар мувозанатлашган ва мувофиқлашган бўлади, агар ижодкорлик маълумоти етишмаса, улар тажриба асосида ишлаб чиқилган ҳиссий қарорларга асосланади. Пойга бошлангандан кейин ҳеч нарса қилиб бўлмайди, трибунадаги қичқириқлар ҳам фойда бермайди. Мана шу жойда менежер ва ўйинчи орасидаги ўхшашлик ўз аҳамиятини йўқотади. Агар пойга бошланса, ўйинчи ҳеч нарса қила олмайди; агар менежер ишда хавф-хатарга юзма-юз келса, одатда унда ютуқни қўлга киритиш имкониятини ошириш учун ҳаракат йўналишини ўзгартириш қолади, холос.

**ИЖОДКОР ВА ИЖОДКОРЛИК ЕТИШМАГАН
РАҲБАРЛАРГА ТАВСИФНОМА**

Юқори ижодий ёндашишга амал қилган раҳбарлар ва ижодий ёндашиш етишмаган раҳбарлар тўғрисида қуйида тавсифнома берилган.

ИЖОДИЙ ЁНДАШИШ	ИЖОДКОРЛИК ЕТИШМАГАН ЁНДАШИШ
Бошқа одамларнинг ижодий ёндашишини қадрлайди	Одамларнинг ижодий ёндашишини қадрига етмайди
Ноаниқликка тайёр туради	Ноаниқликни ёмон кўради
Шахсий қобилиятига ишонади	Шахсий ижодкорлигига ишонмайди
Ижодга халақит берувчи омилларни аниқлайди	Ижодга халақит берувчи омилларни ўрганмайди
Вазифаларни бажаришда шижоат кўрсатиб ишлайди	Ишни охирига етказмасдан ташлаб қўйиш одати бўлади
Анъанавий йўлдан воз кечиши мумкин	Анъанавий йўлдан боришни афзал кўради
Рухий зарбани камайтиришга ҳаракат қилади	Рухий зарбага гирифтор бўлади
Ўзгаришга эҳтиёж сезади	Ўзгаришга эҳтиёж сезмайди
Имкониятдан фойдаланади	Имкониятни қўлдан бой беради
Фояга ижобий муносабатда бўлиш қобилиятига эга	Фояга чинакамига жиддий муносабатда бўлади
Янгича қарорлар қабул қилишни афзал кўради	Анъанавий қарорлар қабул қилишни афзал кўради
Муаммоларни тизимли асосда ҳал этади	Муаммони тизимсиз ечади
Мияни ишлатиш усулидан фойдаланади	Мияни ишлатиш усулидан хабари бўлмайди

Ижодий гуруҳга раҳбарлик қилиш қобилиятига эга	Ижодий гуруҳни бошқаришда қийинчиликларга дуч келади
Ҳиссиётни эркин ифода этишни рағбатлантиради	Ҳиссиётга жуда берилувчан бўлади
Хатолар асосида ўрганишга ҳаракат қилади	Хатолар асосида ўрганиш қобилияти бўлмайди
Хавф-хатарга юзма-юз боради	Хавф-хатардан йироқроқ юради

ҚАЧОН РАҲБАР ИЖОДИЙ ЁНДАШИШГА КЎПРОҚ ЭҲТИЁЖ СЕЗАДИ

Баъзи бир бошқариш лавозимларида, маркетингни тадқиқ қилиш, тадбирлар ишлаб чиқиш, бадий ва ижтимоий соҳада кўпроқ ижодий ёндашиш талаб этилади. Айниқса мавжуд қарорга ёки ечимга куч ва самарадорлик етишмаганда ижодий ёндашишга катта зарурият туғилади. Хизматларни сифат жиҳатидан яхшилашда, мақсадга эришиш учун бутунлай янги ғояни топилганда ёки қарорларни ишлаб чиқишда зарур бўлади. Муаммога аниқлик киритишда, ғояларни излашда, асос бўлган тахминларга шубҳаланиб қарашда, технологик жараёнларни такомиллаштиришда керак бўлади. Ижодий ёндашиш натижасида меҳнат фаолиятига хос йўналиш бўйича ютуқларга эришилади. Раҳбарлик фаолияти эскирган усулларга асосланган бўлса ёки ташкилот турғунлик ҳолатида бўлса ўз ижодий қобилиятини ўстиришга камроқ эҳтиёж сезади.

7 - ЧЕКЛОВ:

ОДАМДАРГА ТАЪСИР ЭТИШНИ БИЛМАГАНДА

Кўпчиликнинг тасавурида атрофдагилар уларга кўпроқ эътибор беришлари керак. Лекин ҳамма ҳам бир хил таъсирчан бўла олмайди, чунки ҳамманинг дунёқараши бошқалар учун теран ва фойдали бўлавермайди.

Таъсирчанликни келтириб чиқарадиган тажрибани ва ёндашишни аниқлаш деярли қийин муаммо. Баъзида у тил билиш санъатига, имо-ишорага, бевосита мулоқотда бўлишга боғлиқ. Лекин барибир атрофдагиларга таъсир этиш санъатининг ўзаро бир-бирига боғлиқ бўлган

қисмларини ёки негизини таҳлил қилишни қуйидаги саволларни атрофлича мулоҳаза қилган ҳолда бошлаш мумкин.

1. Атрофдагиларга таъсир қилиш қобилиятимдан мен қониқиш ҳосил қиламанми?
2. Кимга кўпроқ таъсир эта оламан?
3. Кимга таъсир этишни хоҳлардим?
4. Менинг таъсир этиш санъатим нимадан иборат?
5. Менга ким таъсир этади?
6. Қачон мен ўз ишимнинг унумсиз эканлигини ҳис этаман?
7. Қачон ўзимни қобилиятли ҳис қиламан?

Юқоридаги саволларга жавоб топиб, гўё сиз ўз-ўзингиз билан маслаҳатлашган бўласиз. Жавоблар Сизни таъсирчан бўлишингиз учун нима халақит бераётганлигини аниқлашга ёрдам беради.

Бу бўлимда биз қандай кўринишдаги ҳаракат юқори таъсир этишини ҳамда алоҳида шахсга, гуруҳга ва ягона тизимга мунтазам таъсирни қандай амалга ошириш мумкинлигини тадқиқ қиламиз. Бизнинг фикримизча, бўлимларга таъсирни қуйидаги сарлавҳалар ёрдамида ўрганиш фойдалидир.

1. Атрофдагиларга бевосита таъсир этиш.
2. Буйруқни қандай бериш керак?
3. Гуруҳларга ва тизимга таъсир этиш.

АТРОФДАГИЛАРГА БЕВОСИТА ТАЪСИР ЭТИШ, ШАХСИЙ БАҲОЛАШ

Ресторанда меҳмонларни кутиб олувчи метрдотелни (бош официантни) кўз олдингизга келтиринг. Унга маълумки, баъзи бир столлар қулай ерда жойлашган. Шунинг учун у ҳаммага энг яхши жойни таклиф қила олмайди. Меҳмонларнинг бир қисмини энг яқин столларга ўтқазади, қолганлар узоқроқ столларга, официант эътиборидан четроқда бўлган жойларда ўтиришига тўғри келади. Даражасига қараб кимни қаерга ўтқозишни ҳал этган официант онгида қуйидагига ўхшаш назорат қоғозини ёдида тутати.

ОМИЛ	САВОЛ	ТААССУРОТ
1	2	3
Кийим ва ташқи кўриниш	Вазият уларнинг кийимига мос келадими? Улар дид билан кийинишганми? Уларнинг ташқи кўринишлари таассурот қолдирадими? Уларнинг ҳамроҳлари ҳам яхши кўринишга эгамилар?	Вазиятга мос кийиниш умумий таассуротни оширади

1	2	3
Қадди-қомат	Улар ўзларини тутишни биладиларми? Улар вазмин одамларми? Қадр-қимматларини билганлари ҳолда ўзларини тутишадими? Соғлом таассурот уйғотадими?	Қатъий, ишончли кўриниш катта ички кучни намоён этади
Ахлоқ	Улар нимани хошлашларини биладиларми? Улар ўзларига ишонадиларми ёки кишининг гашига тегадиган ҳолатда ўзларини тутадиларми? Ўз эҳтиёжларини аниқ изҳор эта оладиларми? Улар саботлимилар?	Мурожаат қилиш маҳорати ўзида ишонч борлигини кўрсатади, талаб қилинган нарсани олиш эҳтимолини кучайтиради
Шахсий мулоқот	Ўзи учун туриб бера оладими? Улар тушунарли фикр юрита оладиларми? Менда у билан бевосита алоқа борми? Улар мени инсон сифатида кўра оладиларми?	Шахсий муомала таъсирини кучайтиради
Рағбатланиш	Мен учун қандайдир фойда бўладими? Агар мен улар билан ёмон муомалада бўлсам, улар менинг учун кўнгилсиз воқеани келтириб чиқармайдиларми? Улар мени тан олишадими?	Рағбатланиш инсонни кўпроқ таъсирга мойил бўлишга олиб келади.

Метрдотел учун назорат варағини услубий текшириш талаб қилинмайди, чунки у кундалик иш жараёнида вазиятни баҳолаш ва бир қарашдан ва қисқача суҳбатдан кейин қарорлар қабул қилишга кўникиб қолган. Лекин бошқа соҳада фаолият қилувчи одамлар ижтимоий ҳаётини ва иш фаолиятининг самарадорлигини таҳлил қилиш учун юқорида келтирилган беш категориядан иборат назорат варағидан фойдаланиш мумкин. Биз Сизга ҳар бир омилни ўзингизда синаб кўришингизни тавсия этамиз.

КИЙИНИШ ВА ТАШҚИ КЎРИНИШ

Шахсий кўриниш ва кийимни танлаш — одатда инсон ўз-ўзини қандай тасаввур қилиши тўғрисида гувоҳлик берувчи жараён. Кийим вазиятга мос тушиши лозим. Бу ерда рад қилиб бўлмайдиган қонданинг

ўзи йўқ. Махсус тушликка мос келадиган кийим, нонуштага ёки йўл ёқасидаги кафега тўғри келадиган кийим бўлади. Мос келишнинг энг муҳим кўрсаткичи ихчамликдир. Кийимнинг ихчамлиги ҳаракатда қулай бўлиши ва вазият талабини қондириши лозим. Ўз кийимида уйдагидек ўзини ҳис этиш муҳимдир. Таъсирчан бўлишдан фойдаланиш учун, озода ва саранжомли бўлиш ҳам керак. Кийим чанг тўзиган ёки ифлос ҳолда кўринса, унинг атроф муҳитга таъсири тезда сусаяди. Ортиқча ўзига зеб бериш ҳам, атрофдагилар ғашини келтириши ва таъсирчанликни сусайтириши мумкин. Одам ўзининг кимлигини кўрсата билиши одатда унинг кийиниш услубида ўз аксини топади. Кийиниш инсоннинг руҳий кайфиятини маълум даражада ўзида акс эттиради. Қанчалик у хавф-хатарга юзма-юз бора олишини ва қанчалик у жозибали эканлигини кўрсатади. Кийиниш инсоннинг сўзсиз синовга тайёрлигини англатади. Атрофдагилар билан ўзаро ижодий таъсирга интилишини кўрсатади. Кейинги вақтларда кийимнинг қиймати муҳим омил бўлиб қолди.

Кийиниш — бу моддий фаровонлик даражасини аниқловчи белгидир, яъни кийим сифати шахснинг фаровонлигини намоён этувчи омил.

Муҳим ижтимоий омиллардан бири шундаки, Сиз тўғрингизда Сизнинг ўртоқларингиз, кийинишингизга қараб ҳукм чиқарди. Бу қанчалик сийқаси чиққан ва жўн мулоҳаза кўринмасин, менежерга ишонч ва унинг фаолияти натижасига шубҳасиз таъсир этувчи далил бўлиб қолаверади. Шунинг учун Сизнинг ташқи қиёфангизнинг атроф муҳитга таъсирини яхшилаб ўйлаб кўринг, кимдандир ўртоқларча бу масала юзасидан ўз фикр-мулоҳазаларини билдиришни сўрашингиз фойдадан холи бўлмайди.

ҚАДДИ - ҚОМАТ

Адиблар ўз қаҳрамонларини тавсифлаш жараёнида уларнинг ташқи қиёфаларига, имо-ишораларига, ички дунёси ва ҳиссий ҳолатига эътиборни қаратган. Масалан, қаттиқ ички изтиробда бўлган инсон ҳолати кўпинча унинг ташқи қиёфасида, яъни гавдани кучланган вазиятда тутишида намоён бўлади, ўзига ишончли йўқотган инсон эса ўзини ҳорғин, ишга кўмилиб кетган ҳолда сезади.

Инсоннинг жисмоний ва ҳиссий ҳолати ўртасидаги алоқа манتيқийдир. Кўпчилик одамлар ўзларини хотиржам ва ишончли ҳис этишга ҳаракат қиладилар ва бунга эришадилар. Бундай одамлар ўзларининг ҳиссиётлари билан алоқада бўлади. Улар вазминликни ва ички кучини

намоён этадилар. Яхшироқ таассурот қолдириш учун улар ножўя хат-ти-ҳаракатларни камроқ намоён этадилар.

Инсоннинг ҳаётга бўлган муносабати барқарорлашуви шахс фаолиятининг таркибий қисми бўлиб, ҳаётнинг барча жабҳаларига таъсир этади: фаолиятни сусайтиради, руҳий тушкунликка олиб келади, жасоратни рағбатлантиради ёки ювош қилади, ютуқларга эришиш учун қулайлик яратиб беради ёки муваффақиятсизликка олиб келади. Инсонда шаклланган қарорнинг муҳим қисмлари унинг табиати ва қадр-қиммати тўғрисидаги тушунчалар, ёшлик пайтидаги феъл-атвор тўғрисида тасаввурининг шаклланишига таъсири остида ривож топган. Топилган қарор уни атрофлича ўрганиш, ўхшаш бўлмаган имкониятларни аниқлашга инсонни матонатли ва фаол бўлишга даъват этувчи шахсий қарорнинг ривожига ёрдам беради.

АХЛОҚ

Аниқ ва ишончли гапирадиган одамларни биз ўзига ишонган одамлар деймиз. Ўзига ишонч ахлоқини ривожлантириш орқали бошқаларга таъсир этиш доирасини ҳам кенгайтириш мумкин. Ўзига ишонч сифатида, ўзини намоён этишни билиш ва нимани хоҳлашини ҳис этиш, ўз қарашларини аниқ ва равон ифода эта билишни тушунамиз. Ўзига ишонч тажовузкорлик эмас. Тажовузкор одам аксарият ҳолларда бошқаларни кўрқитиш, улар ҳуқуқини поймол қилиш орқали мақсадга эришишга ҳаракат қилади. Ўзига ишонган одам ҳуқуқидан тўғри фойдаланади, ўз қарашларини эркин ифода эта олади ва бошқалар ҳуқуқини ҳимоя қилган ҳолда, ўз фикрига қулоқ солишга эришади. Ўзига ишончли бўлишни одам бошқаларга ижобий таъсир этиш қобилиятини кучайтириш орқали ўрганиши мумкин. Ўзига ишонч ҳаётга ёндашишнинг ва ижтимоий тажрибага эга бўлишнинг таркибий қисмидир. Бундай ёндашиш ёшлик пайтидан одамга таъсир этишнинг ҳар хил шакллари орқали ўзлаштириб борилади. Бир одамда ўзига ишонч бошқаларга нисбатан кўпроқ бўлиши мумкин. Ўзига чинакам ишониш кўпгина афзалликларга эга, жумладан:

1. Энергиядан халос бўлиш ўзини кучли ҳис этиш имкониятини беради;
2. Кўпинча Сиз нимани хоҳласангиз шунга эришасиз;
3. Кучланиш жараёни пасаяди, бу руҳий тушкунликдан халос этади;
4. Кучланиш жараёнидан чиқиш одамлар билан муносабатни яхшилаيدди;

5. Қарорларни қабул қилиш жараёни яхшиланади, чунки муаммони биргаликда қабул қилиш, одамлар фикрларини ифодалашда ўз аксини топади;

6. Довруқли ва ҳукмдор одамлар қисман ортиқча таъсирини йўқотади, камроқ кўзга ташланадиган одамлар ўзини ифода этиш имкониятини олади.

Ўзига ишонч афзаллиги тўғрисидаги сўз қанчалик жарангдор бўлмасин, бу ерда илмоққа илиниш ҳам бўлади. Ўзига ишонган одам фикр-мулоҳазасини аниқ баён этади, демак, фикр аниқ бўлгандан кейин у билан ҳисоблашиш осонроқ бўлади. Кимдир Сизнинг ўзингизга бўлган ишончингизни афсусланган ҳолда қабул қилади ёки баъзида бундан ҳам ортиқроқ, яъни Сизни ўжар фитначи деб атайди ва бунга мос равишда ҳаракат қилади. Натижада Сизнинг фикрингиз хато бўлиб чиқиши мумкин.

ЎЗИГА ИШОНИШ УЧУН НИМА ЕТИШМАЙДИ?

Баъзан инсонда ўзига ишонишни намоён этиш қобилияти етишмайди. Ишда етарли даражада самарадорлик бўлмаса, ўзига нисбатан афсусланиш, ўнғайсизланиш ҳолати пайдо бўлади. Ҳар бир одамда ўзига ишончни камайтиришга хос бўлган сабаблар мавжуд. Қуйида ўзига ишонишга халақит берувчи ҳолатлар рўйхати берилган бўлиб, улар тўғрисида яхшилаб ўйлаб кўришингиз лозим.

1. Тажрибанинг етишмаслиги: Сиз амалда ўз чекловларингизни етарли даражада аниқламайсиз ва уларни бартараф этишга ҳаракат қилмайсиз.

2. Сиздаги шекланган тарбия: ёшлигингизда Сизга ғамхўрлик қилган ота-оналарингиз ва бошқа одамлар Сизнинг ҳимоя қилиш қобилиятингиз сусайишига олиб келган бўлиши мумкин.

3. Аниқ тасаввурнинг етишмаслиги: Сизда аниқ тасаввур бўлмаганлиги сабабли, нимани хоҳлаётганлигингизни ўзингиз билмайсиз.

4. Адоватдан ҳадиксираш: Сиз андишали ёки мулоҳазали бўлишни хоҳлаб, нафрат ва салбий муносабатлар пайдо бўлишидан кўрқасиз.

5. Ўзига баҳо бера олмаслик: Сиз аниқ ҳолатни тасаввур этиш ҳуқуқини, ўзингизга тўғри ва одобли муносабатда бўлишни ҳис этмайсиз.

6. Ўз-ўзини кўрсата билмаслик: Одатда Сиз фикрингизни ноаниқ, ишончсиз, қарама-қарши ёки ҳиссиёт билан ифода этасиз.

Ўзига ишончни ҳис этиш қобилиятини таҳлил қилиш ўзини қандай тутиш лозимлигини тушунишга ёрдам беради. Сизда ўзингизга доимо ишончсизлик ҳолатлари бўладими? Агар бўлса, унинг умумий сабабларини топиш мумкинми? Сизга ўзига хос қийинчиликлар туғдирадиган маълум шахс ёки атроф муҳит эканлигини биласизми? Таҳлил қилиш натижасида Сиз ҳалақит берувчи ва бевосита ўзингизга тегишли сабабларни аниқлаб олишингиз мумкин. Бу сабабни яхшироқ билгандан кейин, Сиз ўзингизга ишончлироқ бўлиш усулини топасиз. Мунтазам кузатишлар натижасида ўзига қатъий ишонадиган одамлар тавсифномасини аниқлаш мумкин. Тадқиқотлар кўрсатишича, ўзига ишонадиган одамларга хос бўлган қуйидаги кўрсатмалар Сизга ўзингизда ишонч пайдо бўлишига ёрдам бериши керак.

1. Адаштирадиган ҳиссиётдан узоқроқ бўлинг: Агар Сиз атроф муҳитдан ғазабланган, ҳақоратланган ёки ҳиссий таҳқирланган бўлсангиз, ўз ҳиссиётингизга бўлган муносабатни кутиш керак. Агар Сиз ҳиссиётингизни атрофдагиларга етказишни хоҳласангиз бу Сизни адаштириши ва ечилиши лозим бўлган масаладан узоқлаштириши мумкин.

2. Оддийроқ бўлинг: Баъзида масаланинг кўплиги ва ортиқча мураккаблиги туфайли одамлар ўзларини йўқотиб қўядилар, бошқалар онгига мослашиш моҳиятини етказиб беришга қийналади. Бундай пайтда масаланинг моҳиятини оддийроқ тушунтиришга ҳаракат қилинг.

3. Хоҳлаган мақсадга эришинг: Муаммо моҳиятини тушунтириш қанчалик кўп вақт талаб қилмасин, унинг ечилиш имкониятларидан қониқиш ҳосил қилмагунча ишлашга ҳаракат қилинг.

4. Ўз қадрингизни туширманг: Агар Сизга бирор нарса муҳим бўлса, унга эришинг, бошқалар Сизнинг тутган ўрнингизни билиб қўйишсин.

5. "Чалғимаслик" учун ўзингизни назорат қилиб боринг: Атрофдагилар кўпинча фикрингизни тушуниб етмасдан Сизни чалғитишга ҳаракат қилишади. Бу Сиз томонингиздан уларга кўрсатилаётган таъсир натижасида ҳам пайдо бўлиши мумкин. Бундай пайтда Сиз уларнинг фикри билан танишиб чиқинг ва ўз фикрингизда қолишга ҳаракат қилинг.

6. Хато Сизнинг тутган йўлингизни бўшаштирмаслиги керак: Агар Сиз хатога йўл қўйсангиз ўз жойингизга мос эмаслик ҳиссиёти пайдо бўлишига йўл қўйманг. Бундай ҳиссиёт ҳолатингизни барбод қилади.

7. Ютуқлардан-ютуқларга эришишга ҳаракат қилинг: Шундай вазиятни яратишга ҳаракат қилингки, Сизнинг ишингиз ютуқларга эришиш-

га олиб келсин, фақат бошқа одамлар ҳисобига эмас. Маълум бир вақтни бошқалар ҳам ютуққа эришиш мумкинлигини ўртоқлашишга сарф қилинг. Бу ҳар иккала томоннинг ўзаро муносабатлари фойдали эканлигини ҳис этишга, келажакда биргаликда унумли меҳнат қилишга асос бўлиб хизмат қилади.

ШАХСИЙ МУНОСАБАТЛАРНИ ЯХШИЛАШ

Кўпчилик одамларга бирор-бир касбни мукаммап эгаллаб олган, обрўли ва танилган мутахассислар таъсир этади. Маълум бир мутахассис корхонани бошқаришда алоҳида лавозимга эга бўлиб, буйруқ, кўрсатмалар бериш имкониятига эга. Яна бири мастер (уста) ўзининг шахсий ижобий муносабатлари билан танилган, бошқалар билан ўзаро бир-бирини тушуниш асосида иш олиб борадиган шахс. Улар орасида яхши муносабатларни ўрнатиш таъсир этишнинг ибратли намунаси бўла олади.

Ўзаро тушунишни билиш қарама-қаршиликлар билан боғлиқ бўлган нозик жараён. Яъни шахсий ҳиссиётни камситмаган ҳолда бошқалар билан мулоқотда бўлишга эришиш зарурияти. Қуйида шахсий яхши муносабатларни ўрнатиш учун зарур бўлган баъзи бир муҳим маслаҳатларни келтириб ўтамыз:

1. Тан олиш. Бошқаларни кузатинг, эътибор беринг ва хулоса чиқаринг.

2. Якка тартибда алоқа боғлаш: Ўзингизни бошқа одам ва унинг шахсий тавсифномаси билан боғлашга ҳаракат қилинг.

3. Жисмоний ўзаро таъсир: Ўзаро жисмоний таъсир ёрдамида орангизда кўприк қуришга ҳаракат қилинг.

4. Қизиқувчанлик: Бошқа одамнинг келажаги учун қизиқиш уйғотиш вазиятидан фойдаланинг.

5. Ўз қарашларингизни ифода этинг. Ўз фикрингиз ва ҳисларингизни равшанроқ ифода этинг.

6. Кўллаб-қувватлашга доимо тайёр туринг: Бошқа одамни кайфиятини кўтаришга доимо тайёр туринг.

Кимки киришимли бўлса, атрофдагилар билан муносабатни ихтиёрий асосда ўрнатишга имконият туғдира оладиган бўлади. Қачон икки шахс ўртасида ихтиёрий шахсий муносабатлар ўрнатилса, улар бир-бирининг дунёқарашини тушунишга интилади ва бунга мос равишда бир-бирига ғоясини ва ишини баҳолаш эҳтимоли катта бўлишини кутиш мумкин. Улар таъсирчан бўлиш учун умумий қобилиятнинг ўсишига

шахсий ҳисса қўшган бўладилар. Лекин икки шахс ўзаро муносабатларни ўрнатишга интилиб, алданиб қолиши ҳам мумкин. Бундай муносабатларда бартараф этиб бўлмайдиган ожизлик кузатилиб, чинакам тўғри мулоқотнинг йўқлиги ишончни барбод қилади. Баъзида одамлар бир-бирларини алдашга ҳаракат қилишади, бу пайтда ўзаро таъсир жараёнида яширинган мақсад ётади. Бу балки юзаки мулоқот учун етарли бўлар, аммо энг оддий вазиятда ҳам таъсир кучини ошириш учун муносабатларни тўғри ва бевосита фикр алмашиш асосида қурмоқ лозим.

МУКОФОТЛАШ

Ўзаро муносабатларда ҳар иккала томон қандайдир фойдали мақсадга эришишга ҳаракат қилади. Қатнашчилар ўртасида ҳуқуқийликка ўхшаш битим таъсир этади. Баъзида битим ёзма ёки бошқа шаклларда бўлиб, унинг табиатини аниқлаш анча қийин.

Агар А шахс В шахсга таъсир ўтказишга ҳаракат қилса, унда А шахс учун В шахс ўз мақсадини амалга ошириш учун қандай наф қўришини аниқлаши керак. Тақдирланиш имкониятлари хилма-хил бўлиб, уларга пул, лавозим, тан олиш, ҳиссиётни уйғотиш ёки ҳиссиётни ҳимоя қилиш ва бошқалар киради. Одамга таъсир этиш учун унга нима кераклигини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Кимки бирор кишига таъсир этишни хоҳласа, у ҳар иккала томон учун ҳам ўзаро фойдали таъсир этишга интиломи лозим. А шахснинг таъсир ютуғи В шахснинг фойдасини ҳисобга олиши ва уни қўллашга кўп жиҳатдан боғлиқдир.

Мукофот маънавий рағбатлантириш тусида ҳам бўлиши мумкин. Бунга мадад (Э.Берн¹) киради. Мадад ижобий ва салбий бўлиши мумкин. Ижобий мадад, қўллаб-қувватлаш, тан олиш кабилар ҳар бир одамнинг кучли бўлишига ёки ўзини яхши ҳис қилишига ёрдам беради. Салбий мадад камсатади, бошқаларни ожиз ва арзимайдиган инсон сифатида ҳис этишга мажбур қилади. Кимки ижобий мададни амалга оширса, атрофдагиларнинг ўсишига ёрдам беради; Берн мадад руҳий соғлом муҳитни яратиш учун зарур деб кўрсатади. Бошқариш ахлоқининг ягона назарияси мана шу оддий ғоя орқали ривож топиши мумкин. Атроф муҳитни қизиқтирувчи иккита услуб борлигини билиш муҳимдир. Би-

¹ Э.Берн. Игры в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М., "Прогресс", 1988.

ринчи услубга мос равишда ижобий мадад амалга оширилади ва бу бошқа одамни қўллаб-қувватлашга ва асосланган ахлоқни рағбатлантиришга даъват этади. Иккинчи ва кўпроқ тарқалган услуб салбий мададга асосланган бўлади. Бунда раҳбар ишдаги камчиликларни кузатиб боради, хатоларни камайтириш ва яхши натижаларни рағбатлантириш учун салбий мадад принциpidан фойдаланади. Назарий мадад шундай усулга асосланган бўладик, одамлар ноқулайликдан ёки маъқулламасликдан чўчийдилар ва қандай буйруқ берилган бўлса, уни бажаришга ҳаракат қиладилар. Қўрқув эса одатда етарли сабаб бўлиб хизмат қилади. Кимки юқори таъсирчан бўлишга эришишни хоҳласа, атрофдагиларнинг ахлоқини ижобий баҳолаб, қийинчилик ва омадсизлик юз берганда қўллаб-қувватлаш воситасини ишлаб чиқиш орқали биринчи услубни танлайди.

ҚАНДАЙ ҚИЛИБ БУЙРУҚ БЕРИШ КЕРАК?

Бир куни топшириқни бажариш юзасидан юқори лавозимли раҳбар билан маслаҳатлашишга тўғри келди. Раҳбар ишдан қониқиш ҳосил қилмаётганлиги, ишга қобилиятсизлик ҳиссиёти борлигини сезаётганлиги тўғрисида шикоят қилди. Атрофдагилар уни заиф одам деб ҳисоблашар экан. Маслаҳатлашиш жараёнида маълум бўлдики, вазиятлар пайдо бўлганда раҳбар ўзини ёмон ҳис этган ва ўз ҳиссиётини яширишга ҳаракат қилган ва атрофдагилар билан бевосита мулоқотда бўлишдан ўзини олиб қочган.

Аста-секин барча далиллар ва унинг ҳиссиёти ўрганилди ва биз раҳбар нима қилиши лозимлиги тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлдик. Лекин раҳбарда бўйсунувчи ходимлар топшириқни бажаришни талаб қилувчи қатъийлик ва шижоат қобилияти етишмас эди. Унинг талаби ожиз, кўрсатмалари мужмал эди. Таъсир этишининг паст даражада эканлиги унда доимо ўз жойига мос эмаслик ҳиссиётини келтириб чиқарар ва шахсий қадрият ҳиссини ва руҳини барбод қилар эди.

БОШҚАРИШ ТАЪСИРИНИНГ УСУЛЛАР

Агар раҳбар бошқариш ваколатига эга бўлса, унинг учун бевосита таъсир этиш усули имконияти туғилади. Агар биз атрофдагиларга раҳбарлик усулини қўллайдиган бўлсак, улардан баъзи бирлари бошқаларга нисбатан самарали эканлигини билиб олиш мумкин. Бу ўрин-

да биз тўрт ёндашувни, уларнинг афзал ва ожиз томонларини кўриб чиқамиз.

Мужмал (ноаник) буйруқ. Биз раҳбарни атрофдагиларга умумий аниқ бўлмаган буйруқлар бериб, назорат қилиб туришга ҳаракат қилаётганлигини кузатишимиз ёки гувоҳи бўлишимиз мумкин. Ноаник буйруқ ижобий натижага эришиш имкониятини бермайди.

Кўндириш: Раҳбар мантиққа таяниб, бошқа одамнинг шахсий қизиқшини ёки тўғрилигини ҳис этиб, қуйидаги сўзларни айтиши мумкин: "Агар биз ишлаб чиқаришни таъминламасак, экспорт буюртмасидан ажралиб қолишимиз мумкин" Кўндириш асосида ёндашиш, агар бошқа одам нима учун ўз ҳулқини ўзгартириши лозимлигини тушуниб етса самара бериши мумкин. Лекин бу усул ходимлар раҳбарнинг ишончини маъқулласа ва корхонанинг қадр-қимматини тушуниб етса, кўпроқ самара беради.

Илтимос: Бу ерда раҳбар бошқа одамнинг яхши томонларини кўрсатиб ва ўзида унга ижобий ҳисни таъминлаб, қуйидаги сўзлар билан илтимос қилиши мумкин: "Илтимос, ишлаб чиқаришни кўпайтир, акс ҳолда юқори раҳбарият мени қийин-қистовга олади». Агар раҳбар ва унинг хизматчиси ўртасида яхши муносабат ўрнатилган бўлса, бу услуб ижобий натижа бериши мумкин.

Кўнглини топмоқ: Раҳбар ўз хизматчисига, агар у ўз ахлоқини ўзгартирса маълум афзалликлар яратиб беришини ваъда қилади. Бундай ёндашишга қуйидаги мисол бўла олади: "Агар смена охиригача сен буюртмани бажарсанг, эртага сен учун енгил кун бўлади". Баъзи бир ҳолатларда кўнглини топиш ўз натижасини беради. Маълум маънода бу тўғри ёндашиш бўлиб, раҳбар томонидан ўз хизматчисининг яхшироқ меҳнатини мукофотлашнинг одатдан ташқари кўринишидир. Лекин кўнглини топишда ваъдани бажармаслик, раҳбарга бўлган ишончни йўқотади.

Талаб қилмоқ: Раҳбар иш жараёнида одатдаги қоидадан, яъни субординациядан (лавозимлар даражасига қараб бўйсунушдан) фойдаланиб, ўз хизматчисига маълум ишни бажаришни талаб қилиши мумкин, масалан: "Худо хайрингизни берсин, бир соатда детални ишлаб чиқаришни ўн икки донагача кўпайтиринг». Бу ёндашиш жуда ҳам ноёб бўлмаса-да, лекин оддийлик, бошқаларга нисбатан ҳурматни намоён эта олиши билан ажралиб туради.

Аниқ кўрсатма бермоқ: Раҳбар аниқ кўрсатма беришда қуйидаги сўзлардан фойдаланиши мумкин: "Детални ишлаб чиқиш миқдорини

пайшанба куни соат 13⁰⁰гача ўн икки донага кўпайтирасиз". Бу ёндашиш инсонни ранжитиши мумкин, лекин бу ёндашиш аниқ бўлиб, у ёки бу таъсирланишни талаб қилади.

Юқорида келтирилган еттита усул ҳам ҳаётда ижобий натижа бериши мумкин, шунинг учун кўпчилик менежерлар бу усулларнинг барчасидан фойдаланишади. Лекин тажрибалар шуни кўрсатадики, баъзи бир раҳбарлар ишда бошқаларга нисбатан самаралироқ фаолият кўрсатади. Кимки самаралироқ буйруқлар берадиган бўлса, уларда қуйидаги хос ҳусусиятлар бўлади:

1. Кўрсатмалари аниқ ва равшан бўлади.
2. Одамларга ҳурмат билан муносабат қилади.
3. Муаммони биргаликда ечишга доимо тайёр туради.
4. Тўғри ва ҳақиқий одамларни ҳурмат қилади.

ГУРУҲЛАРГА ВА ТИЗИМЛАРГА ТАЪСИР ЭТИШНИНГ АСОСИ

Кўпгина менежерлар учун ташкилотларда гуруҳларга таъсир этиш талаб қилинади. Масалан, мутахассислар учун жавоб берувчи менежер раҳбар ўз лавозимидан қандай фойдаланаётганлигига таъсир ўтказиши; молия менежеридан бюджетни тузишга тегишли ҳисоб-китобларни ўзгартириш хоҳиши; маркетинг бўйича менежерда маҳсулот сифатини доимо юқори даражада сақлаб туриш заруриятини чуқурроқ тушуниш истаги бўлиши мумкин.

Корхонада одамлар ахлоқини кундалик бошқариш, ҳар бир гуруҳнинг ўзига хос иш услуби анъанавий йўналиш асосида амалга оширилиши мумкин. Одамларга биргаликда таъсир этиш мавжуд ахлоқ намунасини ўзгартириши мумкин. Бунга ички гуруҳ раҳбарлари билан ўзаро муносабатда бўлган ҳолда эришиш лозим. Гуруҳга таъсир этиш йўналишини ишлаб чиқиб, биз қуйидаги кўрсатма энг фойдали эканлигига ишонч ҳосил қилдик.

Ўз-ўзини баҳолашга ёрдамлашинг. Ўзгаришга таъсир этувчи муҳим куч унинг зарурлигини тушуниб етиш ҳисобланади. Бундан шундай маъно келиб чиқадики, одамлар ўз жорий ҳолатини қайта баҳолаши, камчиликларни кўра билиши ва вазиятни тўғри баҳолаб, ишини такомиллаштириш зарурлигини тушуниб етмоғи лозим. Мақсад мавжуд ҳолатни чуқурроқ тушуниб етиш, келажакни бошқариш хоҳишини кучайтиришдан иборат.

Амалиётчи бўлинг — кичик ўзгаришлардан ишни бошланг, унинг ўсиб боришига эришинг. Йирик ўзгаришлар дастури кўпинча катта талабни қўйиши билан ажралиб туради, шунинг учун етарли қўллаб-қувватланмайди. Доимий йўналишдаги кичик ўзгаришлар ҳаракатлар жараёнини рағбатлантиради, ютуқларга олиб келади. Тараққиётни давом эттириш учун замин тайёрлайди.

Ўзингиз намуна кўрсатинг. Ўз сўзингизда қатъий туриб, атрофдагиларга таъсир этишга ҳаракат қилинг. Ўз сўзига мос равишда иш тутишга нисбатан ўзига ишончни тезроқ йўқотиш услуби устувор.

Тўғри йўналишдаги ҳаракатни рағбатлантиринг. Психологиядан маълумки, одамлар атрофдагилар маъқуллаган ҳолатда ўзларини тутишга мойил бўлишади. Шу боис муваффақиятли таъсир этиш рағбатлантиришни, қўллаб-қувватлашни, мукофотлашни тақозо этади. Содир бўлаётган ижобий ўзгаришларга эътиборни қаратмасдан "мураккаб" одамлар эътирози туфайли пайдо бўлган ташвишлар билан банд бўлиш осонроқдир.

Мақсадга келишган ҳолда эришинг. Гуруҳ аъзолари келажакни кўра билишлари ва ўзгаришлар мақсадини аниқлашда иштирок этмоқлари даркор. Мақсадни аниқлашда ортиқча қатъийлик самарали таъсирни таъминламайдиган адоватни келтириб чиқариши мумкин. Мавжуд хавфни кўра билишга ҳаракат қилинг. Натижага ҳаққоний муносабатда бўлиш, одамларнинг ўз ишларини муваффақиятли режалаштириш ва ҳар қандай омадсизликка тайёр туришни тақозо этади. Бу дастурдаги ўзгаришни амалга ошириш билан боғлиқ фавқулдда содир бўладиган муаммоларнинг олдини олишга ёрдам беради.

МУВАФФАҚИЯТЛИ ТАЪСИР ЭТИШ

Атрофдагиларга таъсир этиш усули ва тажрибаси кучли таъсир этувчи ва ишончли бўлиши мумкин. Ундан кўзланган мақсад учун ҳам, ҳар хил ҳийла-найранглар учун ҳам фойдаланиш мумкин. Агар одам ўз мақсадида очиқ бўлса, бу усулдан ахлоқсиз равишда фойдаланади.

Биз куйида атрофдагиларга муваффақиятли таъсир этувчиларга хос тавсифномани келтирамиз:

1. Таъсирчанлик — бу одамлар ишончини қозониш хусусиятидир.
2. Ижобий ўзгаришларни албатта тақдирлаш лозим.
3. Биз кутган натижа — атрофдагиларга таъсир этмоқ.
4. Ўзгаришларини ошкора ифода этиш янги муносабатларни мустаҳкамлайди.

5. Биз ўз таълимимиз йўлидан боришимиз зарур.

6. Шахсий ўзаро тушуниш омиллар калитидир.

Атрофдагиларга самарали таъсир этувчи одамлар салобатли бўлиш тажрибасини яхши ўзлаштирган бўладилар. Улар кимга таъсир этмоқчи бўлсалар, унинг қарашларини, фикрларини ва бошқа маълумотларни қабул қиладилар. Таъсир этиш икки томонлама жараён бўлганлиги сабабли бошқаларга ҳам қулоқ солиш лозим. Улар орасида энг муҳимлари қуйидагилардир:

1. Кўпроқ маълумот йиғилади.

2. Бошқа одамнинг келажаги яхшироқ тушунилади.

3. Сиз бошқа одамни қадрлашингизни кўрсата олишингиз лозим.

4. Ўзаро бир-бирини тушуниш.

5. Муҳим, ақлли хулоса чиқариш.

БОШҚАЛАРГА ҚУЛОҚ СОЛИШ МАҲОРАТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

Кимки бошқаларга ҳақиқатда қулоқ солиш қобилиятига эга бўлса, кучли таъсир этиш воситасига эга бўлади ва бу восита орқали қуйидаги тажрибаларни ўрганиб олиши мумкин:

1. Эътиборни қаратиш: Одамга қаранг ва унинг гапига қизиқиш ҳиссини уйғотинг, диққатингизни бўлмасликка ҳаракат қилинг.

2. Гапирганда юзидаги белгиларни кузатиб боринг. Суҳбатдошингиз гапирганда юзидаги ифодани энг муҳими, муносабат ва ҳиссиётини кузатиб боринг.

3. Муҳокамани қолдириш. Бошқа одам қарашларини тўлалигича ойдинлаштирмасдан туриб баҳо беришга шошилманг.

4. Суҳбатдошингиз фикрини бўлмасликка ҳаракат қилинг. Эътироз билдиришдан олдин суҳбатдошингиз ўз фикрини айтиб тугатмагунча кутиб туринг.

5. Ўз тушунчангизни текшириб кўринг. Тўла тушунча ҳосил қилиш учун айтилган фикр-мулоҳазаларни такрорланг; агар зарурият туғилса, уни ўз сўзларингиз билан тўлдиринг.

6. Айтилган фикр-мулоҳозаларнинг мантиғини очиб беринг. Бошқа одам фикр-мулоҳозасига асос бўлган намунани топинг ва унинг заминида ётган мантиқни ёки йўл кўйилган хатони аниқлашга ҳаракат қилинг. Қўллаб-қувватлаш имконини яратинг. Суҳбатдошингиз фикр-мулоҳозаларини эркин ифода этишини рағбатлантиринг, агар бу фикрлар Сиз учун зарур бўлмаса ҳам шундай қилинг.

7. Ғоянинг пайдо бўлиши. Сухбатдошингиз фикрини кенгайтириш ва ривожлантиришга ҳаракат қилинг, лекин хатосини топишга эмас.

ОДАМЛАРГА ТАЪСИР ЭТИШ МАҲОРАТИГА ЭГА ВА ЭГА БЎЛМАГАН РАҲБАРЛАРГА ТАВСИФНОМА

Раҳбарлар бошқаларга таъсир этиш маҳоратини ривожлантира бориб кудратли воситалар мажмуига эга бўлишади ва улардан инсоний муносабатларда фойдаланишади. Бу тажрибалар шахсий қадр-қимматни тан олишга ёрдам беради, самарадорлигини оширади. Биз ўз маҳоратини ўстира бориб юқори таъсир этиш қобилиятига эга бўлган ва аксинча, кам таъсир этиш қобилиятига эга бўлган раҳбар ходимлар тавсифномасини куйида келтирамиз:

КУЧЛИ ТАЪСИР

1. Атрофдагиларни қадрлайди
2. Таъсир этиш жараёнини тушунади
3. Атрофдагиларга кўпроқ таъсир эта олади
4. Вазиятга ёки шароитга қараб кийинади
5. Ишончли ташқи кўринишга эга бўлади
6. Ўз фикрини равон ифода эта олади
7. Ўзига ишонади
8. Ўзини инсоннинг ғашини келтирмайдиган, ишончли тута билади
9. Ўзаро яхши тушуниш асосида алоқа ўрната билади
10. Талаб қилинган ахлоқни рағбатлантиради
11. Ўзи тўғрисида реалистик тушунчага эга бўлади
12. Аниқ кўрсатмалар беради
13. Бошқаларга таъсир этиш стратегиясини ривожлантиради.
14. Шижоаткор бўлишга ҳаракат қилади
15. Бошқалар фикрига эътиборли бўлади

КУЧСИЗ ТАЪСИР

1. Ўзини баҳолай олмайдигандек ҳис этади
2. Таъсир этиш жараёни бўйича таассуротга эга бўлмайди
3. Унинг атрофдагиларга таъсири жуда кам
4. Шароитга қараб кийинишни билмайди
5. Ташқи кўриниши ишончли бўлмайди
6. Ўз фикрини равон ифода эта олмайди
7. Ўзига ишончсизликни ҳис этади
8. Бошқалар билан яхши шахсий муносабатда бўлмайди
9. Атрофдагиларни рағбатлантириш қобилияти бўлмайди
10. Талаб қилинган ахлоқни рағбатлантиришни билмайди
11. Ўзи тўғрисида салбий тушунчага эга бўлади
12. Аниқ бўлмаган кўрсатмалар беради
13. Гуруҳга таъсир этиш стратегияси бўлмайди
14. Сабр-тоқатнинг етишмаслигини ҳис этади
15. Бошқаларга таъсир этиш қобилияти бўлмайди

ҚАЧОН РАҲБАРЛАР БОШҚАЛАРГА ТАЪСИР ЭТИШ МАҲОРАТИГА КЎПРОҚ ЭҲТИЁЖ СЕЗАДИЛАР?

Менежерлар фаолиятида атрофдагиларга таъсир этишга тўғри келади. Таъсир этишни билиш муҳим. Қўлга киритиладиган ютуқ кўп жиҳатдан инсон қобилиятига, биринчи яхши таассурот қолдиришига, ўзаро тушунишни ривожлантиришга, ишонч қозонишга эришиш ва атрофдагилар эҳтиёжига ҳозиржавоб бўлишга боғлиқдир. Бу раҳбар томонидан ўз ишини аниқ баён этиш ва жамоанинг қўллаб-қувватлашига эришиш учун тез-тез кенгашлар ўтказиб туришни талаб этади.

Таъсир даражаси юқори бўлган раҳбарлар, аксарият ҳолларда ишчиларни танлаш, ўқитиш, режалаштириш, ишни ўрганиш ва бошқа вазифалар билан боғлиқ бўлган масалалар бўйича маслаҳатчи бўлиб ишлайдилар. Улар сотиб олиш, сотиш ёки музокаралар олиб боришда фаолият кўрсатадилар. Шу боис улар гуруҳлар ёки ташкилотларда малакали маслаҳатчи лавозимида ишлашлари мақсадга мувофиқ келади.

8 - ЧЕКЛОВ:

БОШҚАРИШ МЕҲНАТИНИНГ ЎЗИГА ХОС ХУСУСИЯТИНИ ЕТАРЛИ ДАРАЖАДА ТУШУНИБ ЕТМАСЛИК

Менежерлар гуруҳи йиғилган хонага маърузачи кириб, келиб деди: "Бугун биз техника муаммосидан четга чиқамиз ва асосий эътиборни муҳим кадр-қимматга эга бўлган муаммони ечишга қаратамиз. Мен Сизларнинг ўй-хаёлларингиздан қурол сифатида фойдаланишингизни хоҳлар эдим, кўзларингизни юминг ва Сизларни чалғитувчи барча фикрлардан холи бўлишга ҳаракат қилинг". Менежерлар ўзларидан нима ни талаб қилаётганлигини тушунишди, бир оз вақт ўтгандан кейин ўз жойларида қулайроқ жойлашиб олдилар ва кўзларини юмдилар.

Маърузачи ўз фикрини давом эттирди: "Тасаввур қилинг, Сизни йирик сиёсий арбоб юқори дид билан безатилган ҳукумат қабулхонасига таклиф этди. Сиз чорловни кутиб ўтирибсиз. Ниҳоят Сиз қабулга кириб ўтирдигиз. Сиёсатчи сизга шундай деди: "Мен Сиз тўғрингизда эшитдим, ҳукуматимиз Сизга фавқулодда муҳим, юқори иш ҳақини таъминловчи лавозимга тайинлаш имкониятини кўриб чиқмоқда. Сиздан антигривацион гиламлар ишлаб чиқарувчи мутлақо янги заводни ташкил этишни ўз зиммангизга олиш талаб қилинади. Бу сир такомиллашиши зарур, чунки бу бизнинг мамлакатимиз иқтисодиётига катта ёр-

дам бериши мумкин. Лавозимга Сизни тайинлаш билан битта шартни бажарамиз: заводни бошқариш идеал даражада бўлиши керак. Нимани хоҳласангиз, шуни амалга оширишингиз мумкин, фақат ходимларга юқори иш ҳақи тўлаш бундан истисно. Менга айтинг-чи, Сиз заводни қандай бошқарасиз? Мен Сизнинг қўллашингиз лозим бўлган принципларни билмоқчи эдим".

Маърузачи давом этди: "Энди хаёлда сиёсатчи билан суҳбат ўтказинг ва унга заводни қандай бошқаришни айтиб беринг. Бир неча дақиқадан кейин ғояларингизни муҳокама қиламиз". Менежерлар хаёлида гаплашиш жараёнида хонада тинчлик ҳукм сурди. Маърузачи хонага кириб келди ва менежерларда пайдо бўлган ғояларни доскага ёза бошлади. Улар орасида қуйидагилар бор эди.

1. Ишда қулай шароит бўлиши.
2. Ишга юқори талабчан бўлиш.
3. Бошқаришнинг очиқ услуоби.
4. Аниқ натижаларга қараб ҳақ тўлаш.
5. Бюджет маблағларини қатъий назорат қилиш.
6. Таътил муддатини узайтириш.
7. Шикоятга тезда жавоб бериш.
8. Менежерларни жадал суръатда ўқитиш.

Маърузачи олтмишга яқин фикрни йиғиб олди ва уларни гуруҳларга ажрата бошлади. Улар учта гуруҳга тақсимланди: 1) ташкилий таркиб ва алоқа; 2) менежер услуоби ва назорат; 3) ташқи соғлом муҳит. Маълум бўлдики, гуруҳ азоларининг ҳатто бир савол бўйича муносабатлари ҳам ҳар хил эди.

"Навбатдаги бажариладиган иш, – деди маърузачи, – Сиз тасдиқлаган фикрлар рўйхатини ўрганиб, улар асосида ётган ишонч ва қадриятни ажратиб оламиз. Сизга маълумки бошқаришнинг ҳам яхши, ҳам ёмон томонлари бор. Одатда биз Сизнинг фикрингизни ўрганмаймиз. Сиз бажараётган машқ, Сизнинг фалсафий бошқаришингиз асос бўладиган қадриятни аниқлашга ёрдам беради".

Мулоқот бошлангандан кейин ҳар бир менежер шахсий ишонч ва қадриятига шубҳа билан қарай бошлади. Машғулот қуйидаги хулосани ишлаб чиқиш билан ниҳоясига етди: "Тўғри ва тўғри бўлмаган жавоблар бўлмайди. Менежментнинг ҳар хил фалсафаси ҳар хил шароитларда яхши ишлаб чиқилди. Самарадорлик калити вазиятни чуқур ва ҳар томонлама таҳлил қилиш асосида унга мос келадиган менежмент фалсафасини танлаш ва амалга оширишдан иборат экан".

Бу бобда менежментнинг шахсий фалсафаси ёритилган. Биз бу ўринда замонавий менежер тажрибасини кўриб чиқишни мақсад қилиб кўйганимиз йўқ, чунки бу муаммо китобнинг бошқа қисмида ўрганилган. Маълумотлар икки бўлимда берилган. Биринчисида раҳбарлар гуруҳи яхлит ёки ягона кўринишда бўлиб, илғор корпоратив фалсафани қандай ишлаб чиқиш таҳлил қилинган. Иккинчиси алоҳида менежернинг етуклигига, самарали ва ижобий шахсий менежмент фалсафасига асосий эътибор қаратилган.

РАҲБАРЛИКНИНГ КОРПОРАТИВ ФАЛСАФАСИ

Бошқариш ходимлари раҳбарлик фалсафасини ўз ишига ва амалдаги маданий муҳитга имкон борича мослаштиради. Бизнинг фикримизча, корхонада раҳбарлик фалсафасининг энг муҳим омиллари куйидагилар ҳисобланади: 1) корхона ҳолатининг қулайлиги; 2) ишлаб чиқариш технологияси; 3) корхона раҳбариятининг шахсий ишончи.

Бошқариш — мураккаб жараён бўлиб, талабчанлик ва одат цикли ўзининг афзалликларига эга. Раҳбарлар ҳар бир янги бошқариш назариясининг ўз ишига таъсир этувчи ўзгаришлар калитини англаб, ва уни ўз фойдаси ҳисобига фойдаланишга ҳаракат қилишади. Ғояни радиактив моддалар билан таққослаш мумкин: улар тўла энергия бор пайтида нурланади, вақт ўтиши билан нур тарқатиш имкониятини йўқотаверади. Шундай қилиб, янги ғоя қотиб қолган ишларни бар-тараф этиш учун зарурдир. Иш юритиш жараёнида ҳақиқатда ўзгаришлар бўлади ва тартибдаги ғоя оммабоп тус олади, шу боис ўз даврининг талабини қондиради. Иш пухта ташкил этилганда ташқи ғоя у ёки бу муносабатни билдириш учун баҳона вазифасини ўтайди. Ғояни баҳолаш, рад этиш ёки қабул қилишнинг фойдаси деярли бир хилдир. Раҳбар ғояни яхшилаб ўйлаб кўриши ва таҳлил қилиши фойдадан холи бўлмайди.

Кўпгина менежмент назарийчилари вазиятни таҳлил қиладилар, фикр юритади, агар уни амалга ошириш имкони бўлса, янада оддийлаштириб тасдиқлайдилар. Кейин жорий этилган охириги маҳсулот ҳеч қандай ташаббусга ўрин қолдирмасдан катта миқдорда пул даромади олиб келиши мумкин. Тадқиқот одамда кўнглига тугиб кўйган ташкилий ишларни ўрганишга одатланган йирик олимлар томонидан бизнеснинг нозик соҳасида олиб борилади. Демак, бошқариш назарияси кўпинча юксак маҳорат чўққисига етган муҳитда олиб бориладиган экан, одатда

катта гуруҳлар ишлайдиган корхонага қанчалик тўғри келиши ҳам текшириб кўрилади. Бундан, барча фалсафа ва назарияни Сизнинг талабингизга мос келишини текшириши лозим, деган кўр-кўрона та-шқи кўрсатма келиб чиқмаслиги керак.

"Мос келиш" ибораси муҳим аҳамиятга эга. Ҳар бир назария ва мулоҳаза қадрияти аниқ ташкилот ва муайян вақтга мос келиши нуқ-таи назаридан ба ҳоланиши лозим. Бу фақат бир марта амалга оши-рилмаслиги керак. Бошқариш фалсафасининг замонавийлигини ва объектив борлиқ билан ўзаро алоқадорлигини таъминлаш учун мун-тазам равишда таҳлил олиб бормоқ лозим.

ТАШКИЛОТНИНГ САМАРАЛИ ИШЛАШИГА ХАЛАҚИТ БЕРУВЧИ ЧЕКЛОВЛАР

Ташкилотларнинг моддий ҳолатига ҳар томонлама ва самарали баҳо бериш усулини ишлаб чиқиш қийин. Раҳбарлар ожизлик пайдо бўладиган йўналишни тушуниш ва маълумотларни йиғишни осонлаш-тириш учун маълум тартибдан фойдаланади. Олдинги китобда¹ биз соғлом ташкилотнинг самарали ишлашига таъсир этувчи 12 та асо-сий элементни кўрсатган эдик. Ҳар бир муайян чеклов нисбатан якка тартибда бўлиб, ҳаммаси биргалиқда ташкилотнинг умумий ҳолати тўғрисида ҳар томонлама фикрлаш ва уни баҳолашга ёрдам беради. Бу ёрдам бераётган чекловлар ижобий шаклда бўлиб, соғлом таш-килотнинг иш фаолиятини аниқлаб беришга қаратилган.

1. Самарали ишчи кучини танлаш ва қабул қилиш. Ташкилотларга қабул қилинган янги одамлар талаб қилинган касб маҳоратини тезда ўзлаштириб олиши мумкин, ўзаро бир-бирлари билан ижобий муноса-батда бўлиши ва фирма билан биргалиқда ўсиши мақсадга мувофиқ.

2. Аниқ ташкилий структура. Раҳбарлик вазифаларини, масъулият-ни ва ҳуқуқни аниқлаш, фирмада қўлланилиши лозим бўлган иш ус-лубига мос келадиган ўзгарувчан ташкилий структурани яратиш им-конини беради.

3. Бир хил назорат. Алоҳида олинган шахслар ўз ишлари бўйича аниқ мақсадга ва йўналишга эга бўлади. Назорат асосан зарур ахбо-ротларга эга бўлган шахслар томонидан олиб борилади. Бунда катта кучни талаб қилувчи ишнинг йўналишини назорат қилиб бўлмайди.

¹ Woodcock M. and Francis. D. Unblocking your organisation. San Diego, CA: University Associates, 1979.

4. Малакали ўқитиш. Одамлар янги билимни ёки тажрибани тезда ўзлаштириб олиш ва меҳнат турига оид талабга жавоб беришга интилишлари керак.

5. Ўта қизиқувчанлик. Ташкилотда умумий кайфият ва ишлаш истаги юқори. Одамлар фаол бўлишга ҳаракат қиладилар ва фаоллик корпорация мақсадини амалга оширишга йўналтирилган бўлади.

6. Амалий ижодкорлик. Ғоялар атрофлича ўрганилади, танланади, кейин эса амалиётда қўлланилади. Янги ғоялар амалиётда текширилади ва қўлланилади. Ташкилот янгилик жараёнларини техник ва ташкилий жиҳатдан бошқариш қобилиятига эга. Фирма "вақтдан олдинда" кетади.

7. Жамоа ишининг муваффақияти. Одамлар биргалиқда яхши ишлайдилар. Имкониятлардан самарали фойдаланадиган, яхши натижа берадиган, ўз вақтини оқилона сарфлайдиган гуруҳларни тезда ташкил этадилар. Муносабатлар очиқ бўлади, гуруҳлар ўртасидаги мусобақа руҳий асосланган тарзда ҳал этилади.

8. Бошқариш фалсафасининг етуқлиги. Юқори раҳбарият аъзолари бошқариш услубини ўйлаб топадилар. Ташкилотни бошқаришга ойдинлик киритади. Улар томонидан қабул қилинган фалсафа, инсонпарвар, изчил, самарали ва амалиётда кенг қўлланилади. Раҳбарлар нимага жавоб беришига жиддий муносабатда бўлади ва ўз фикрларини оқилона эканлигига ишонади.

9. Бошқариш манбаларининг кўлами. Ташкилот узоқ вақт яшаш қобилиятини сақлаб қолиши учун малакали бошқарув имконлари зарурлигини билиш тўғрисида ўзига ҳисобот беради. Келажак учун ходимларни олдинроқ тайёрлаш имконини топади. Истеъдодли бошқарув ходимлардан замин тайёрлайди. Бошқа ташкилотларда мавжуд бўлган раҳбарларни замонавий бошқариш бўйича фикрлашларига ёрдам беришни рағбатлантиради.

10. Мақсадни тушуниш. Ташкилот ўз мақсадларининг умумий томонларини ойдинлаштиради ва ўз вазифаларини аниқлайди. Бу ҳар бир ходимга тушунарли бўлган луғавий сўзларда ифода этилади. Узоқ муддатли режалаштириш ҳисоб-китоблари асоси ва амалиётга яқин бўлади.

11. Ҳалол мукофот. Кимки ташкилотнинг иқтисодий ҳолатига кўпроқ ҳисса қўшса, кўпроқ мукофот олади. Иш ҳақи тизими умуман ҳалол ва ҳақиқий бўлиб, умумий кенг иқтисодий чеклашларни ҳисобга олган ҳолда қабул қилинади.

12. Ижобий яккаҳол ўсиш. Шахснинг ўсиши ташкилот доирасида ривож топади. Унинг қобилияти етарли малака ҳосил қилиш даражаси-

гача такомиллашиб боради. Юқори шахсий самарадорликка эришиш ташкилотда анъанага айланиб боради. Бу потенциал чекловларни таҳлил қилиш баъзи бир одамлар ахлоқи билан бирга боғлиқ бўлган мураккаб муаммони ойдинлаштириш услубларидан бири бўлиб, ташкилотда яққа ҳолликка эътибор бериш лозимлигини кўрсатади. Мадомики, бунга ўхшаш омилларни аниқ белгилаш имкони жуда кам бўлганлиги боис тажрибали раҳбарлар содир бўлаётган жараёнлар тўғрисидаги ўз "ҳиссиётларига" ишонадилар. Тадбиркор раҳбар барча тушуниб етилган ва тушуниб етилмаган омилларни баҳолайди ва "ўзгариш даражаси" калитини аниқлаб, кўпинча кутилган натижани берувчи изчил қарорлар қабул қилади. Менежернинг алоҳида қарорлари асосида бир бутун фалсафа ётади. Натижани қўлга киритиш кўп вақт талаб қилади. Модомики шундай экан ички ҳис сезгисига эга бўлган менежерлар унинг кўпроқ қисмини ўзининг келажақдаги режаларига сафарбар этади.

ИШДА ҚУЛАЙ ИҚЛИМНИНГ ЯРАТИЛИШИ

Омадли менежер ташкилотда ўзгаришларнинг амалга оширишига, муаммоларни ечишга ва кутилган натижага эришиш учун имкон берадиган қулай муҳит яратиш учун кўп куч сарфлайди. "Қулай муҳит"ни қўллашни салбий мисоллар ёрдамида ҳам ойдинлаштириш мумкин. Сиз дўконга ёки муассасага мижоз сифатида келганингизда гўё хизматчи ишига Сиз халақит бераётганингиздек муомалада бўлишади. Сизга жаҳл билан, ғашни келтирувчи ҳаракатлар қилиб, хизмат қилишни ёқтирмасдан муомалада бўлишлари бунинг далили эмасми? Иш вақти тугаб, Сиз эшик олдида пайдо бўлганингизда ходимлар шошилиб, Сизни оёқ ости қилиб чиқиб кетаётганини ҳис этмаганмисиз? Юқорида келтирилган мисоллар ташкилотда иш қандай ташкил қилинганлиги ва муҳитнинг қай даражада эканлигидан далолат беради. Бундай ташкилотларда жуда яхши иш тизими ташкил этилган бўлиши мумкин, лекин одамларнинг бир-бирига бўлган муносабати унинг самарадорлигини барбод қилади. Ходимларнинг бир-бирига муносабати ишчи гуруҳлари ўртасидаги муҳитга катта ҳисса қўшади ва бу иқлим улар бажарадиган ишга ижобий ёки салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

ТАШКИЛОТДАГИ ШАХСИЙ КУЧ-ҚУВВАТ

Одамлар куч-қувватларини ўз эҳтиёжларини қондиришга сарфлайдилар ёки ўз ишларига жавобгарликни сезадилар ва амал қиладилар. Ички ҳиссиётга эга бўлган менежер мақсади қарамоғидаги одамлар куч-қувватини ташкилот мақсадини амалга оширишга қаратган бўла-

ди. Бошқариш нуқтаи назаридан алоҳида олинган шахслар ўз куч-қувватидан қуйидаги учта усул орқали фойдаланиши мумкин.

Ижобий: Бундай одамлар ўз куч-қувватини назорат қиладилар ва учраши мумкин бўлган мураккаб муваффақиятсизликни уддалай олиш қобилиятига эга бўладилар. Улар ташкилот мақсадини амалга ошириш учун ўз ишларига ўзларини сафарбар этишдан манфаатдор бўладилар. Корхона муваффақияти улар учун қадрли ва муҳим вазифа ҳисобланади.

Салбий: Бундай одамлар ўз куч-қувватини назорат қиладилар ва муваффақиятсизликни бартараф эта олиш қобилиятига эга бўладилар. Лекин куч-қувват сарфлаб кўзда тутилган натижани қўлга кирита олмайдилар. Шикоят, баҳс ва ғараз учун жуда кўп вақт сарфлаш мумкин, куч-қувватга тўғри муносабатда бўлинмайди. Ташкилий мақсадга эришиш хатти-ҳаракати ўринсиз ва унумсиз бўлиб чиқади.

Эркинлик йўқлиги: Бундай одамларда ҳаётий куч ва шахсий куч-қувват салоҳияти ўртасида алоқа бўлмайди. Улар қобилиятни намоён этиш ва ўзини кўрсатишни билмайдилар. Улар кучларини талабга жавоб бермасликни ҳис этиш ва қийинчилик билан курашишга сафарбар этадилар. Уларнинг фикрлари мўътадил, дунёқарашлари суст бўлади, натижада улар мақсадга эришиш қобилиятига эга бўла олмайдилар. Куч-қувватнинг чекланганлиги кўпинча ишга бўлган қизиқишнинг камлиги ва муваффақиятига эришиш умидининг сўнганлигидан далолат беради.

Инсон куч-қуввати бошқаришда энг муҳим манба ҳисобланади. Раҳбарлар ўз ходимлари куч-қувватидан оқилона фойдаланиб, мақсадга эришиш йўлида кўп ҳисса қўшишларини хоҳлайдилар. Лекин ташкилотлар ўз куч-қувватидан самарали фойдаланишни ҳамма вақт ҳам тушуниб етмайди. Ташкилотнинг тарихи, жойлашиши ва унда ишлайдиган ходимларнинг иш фаолиятига кўп нарса боғлиқ бўлади. Хусусан, Токиодаги фабрикани бошқариш, Ливерпулдагидан тубдан фарқ қилади.

САБАБНИНГ УМУМИЙ ЧЕКЛОВЛАРИ

Сабаб мураккаб муаммолардан бири ҳисобланади. Уни тартибга солувчи муайян омилларнинг мақсадга мослигини ҳисобга олиш лозим, акс ҳолда ишлаб чиқариш жараёнида ходимлар фикрида ўз ишидан қониқмаслик ҳиссиётини уйғотиши мумкин. Раҳбарлар қуйидаги икки мақсадни кўзда тутиб, ўз корхоналарида таҳлил ўтказишни фойдали деб билишади.

1. Сабабни тартибга солиш ҳолатини яхшилаш асосида қониқ-маслик даражасини камайтириш.

2. Асосий сабабларга эътиборни қаратиш орқали қониқиш даражасини ошириш.

Қуйида сабабнинг ишдан қониқиш ҳосил қилиш ҳиссиётига бўлган муносабат билан боғлиқ бўлган олтита омилини кўриб чиқамиз.

Ўқиш жараёнида Сиз бу сабабларнинг қайси бири асосий, қайси бири эса тартибга солувчи сабаблар эканлиги тўғрисида ўйлаб ҳуло-са чиқаришингиз зарур. Мазкур муаммони ўрганиш асосида олинган натижаларнинг баъзи бирлари келтирилади.

1. Иш жараёнидаги муҳит. Меҳнат шароитида ишчи ходим куч-қуввати ва унинг ишга бўлган муносабатига кучли таъсир кўрсатади. Шунинг учун ташкилот ходимлар эҳтиёжини қондириб, мақсадга эришиш имконини берадиган шарт-шароитлар яратишдан манфаатдор. Бунинг учун зарур вақт ажратилиши ва имкониятлар яратилиши лозим бўлади.

2. Мукофотлаш. Бу иш ҳақи ва бошқа тўловларни, дам олиш ва кўшимча фойдани ўз ичига олади. Кўшимча фойда кейинги йилларда кўпроқ аҳамият касб этмоқда. Компаниянинг ўз ходимларига иш ҳақи ҳажмига нисбатан эквиваленти қимматлироқ бўлган нарсаларни таклиф қилганлигини кўрганмиз: уй-жой, шахсий тиббиёт сўғуртаси, бахтсиз ҳодисалардан ҳаётни ҳимоя қилиш сўғуртаси, шахсга берилган автомобиль, овқатланиш учун тўловлар; дам олиш ёки ҳордиқ чиқариш учун имкониятлар, текин товарлар, компания дўконларидан нархи туширилган истеъмол товарларни сотиб олиш, кийим-кечак билан таъминлаш, врач кўригидан ўтиш ва даволаниш, ходимлар ва уларнинг оила аъзолари ша ҳардан ташқарида дам олиш шароитини яратиш, ижтимоий функциялар ва ҳоказолар.

3. Хавфсизлик. Одамлар хавф йўқлигига ишонч ҳосил қилиш ҳолатларига камдан-кам эътибор беришади. Бир куни давлат маблағи ҳисобига фаолият кўрсатаётган давлат корхонасининг келажаги шубҳа остида қолди. Кўпчилик хизматчилар вақти келганда кераксиз бўлиб қолиш хавфи билан яшар эдилар; натижада ишлаб чиқаришда банд бўлган энг зарур ишчилардан ташкилот учун фавқулдда зарур бўлган ишчиларни ҳам иш жойларини бўшатишга ишонтиришди. Хавфсизлик ҳиссиёти ишнинг мавжудлиги ёки йўқлиги билан алоқадор бўлибгина қолмай, балки одамлар ўз мавқеи ёки ишчи гуруҳи учун муҳим бўлган бири-бирига ҳурматни йўқотишдан кўрқадилар. Одамларни бошқариш намунаси катта аҳамият касб этади, чунки ҳозиржавоблик услуби бўлмаганда хавфсизлик ҳиссиёти камайиб кетиши мумкин.

4. Шахсий ўсиш ва ривожланиш. Одамларни корхонага қўшадиган ҳиссаларини оширишнинг энг самарали воситаларидан бири уларнинг шахсий ўсишига яқиндан ёрдам беришдир. Машғулот ва ўқув жараёни фойдали бўлса-да, янги тажрибани ва ўсиб бораётган масъулиятнинг ўрнини фақат ривожланиш ва тажриба эгаллайди. Иш жараёнидаги тескари алоқа инсон ривожининг ажралмас қисми бўлиб, янада кўпроқ ютуқларга эришишнинг муҳим сабаблар бўлиши мумкин. Компанияда банд бўлган ходимларни ривожлантиришга қаратилган қандайдир ҳаракат уларни қаноатлантирмайди, шунинг учун уларнинг ривожланиши ва ўсишини таъминловчи қарорлар қабул қилиш муҳимдир.

5. Иштирокчилик ҳиссиётини уйғотиш. Кўпчилик одамларга улар ишининг фойдалилигини ҳис этиш ёқади, чунки уларда ташкилотда ишлаётганлиги билан фахрланиш хоҳиши ёки туйғуси барқ уриб туради. Баъзи бир ташкилотлар ходимларига керакли маълумотларни ўз вақтида етказиб бериб туради ва натижада содир бўлаётган воқеалардан улар хабардор бўлишади. Бошқалари эса ташкилотда бўлаётган воқеалардан ўз ходимларини хабарсиз бўлишига ҳаракат қилишади. Иштирокчиларнинг ҳиссиёти икки томонлама жараён бўлиб, ходимлар фикрини, қарашларини, мулоҳазаларини билишга қизиқиш зарурияти ҳамдир. Психология фани ўргатадики, ташкилий гуруҳда, бир обрўли ходим қарорлар қабул қилишда иштирок этиши лозим, ана шунда қарорнинг гуруҳга таъсири янада кучлироқ бўлади.

6. Манфаат ва даъват. Жиддий натижаларга эришиш кўпгина ташкилотларда кенг тарқалган жараён ҳисобланади. Аксарият одамлар жуда содда бўлмаган, малака талаб қилувчи ва ўзига даъват этувчи ишларни ахтардилар. Ишнинг мазмуни ходимнинг қайфиятини кўтариш мумкин. Бахтга қарши, жуда кўп ишлар зерикарли ва ҳеч қандай алоҳида мураккабликни юзага келтирмайди. Шундай бир ривоят бор. Бир ташкилотга ташриф буюрган одам операторнинг конвейерда эскирган жуда содда операцияни бажаришини кўриб шундай деган экан: "Қаранг, Сиз бажарадиган операция шунчалик соддаки, ҳатто уни маймун ҳам бажариши мумкин". Оператор унга қарата: "Йўқ жаноб, маймун зерикканидан ўлиб қолган бўлар эди", — деб жавоб берган экан. У ёки бу ишни ташкил этишни ва унда маълум даражада манфаат ва ўзига жалб этиш борлигини ўрганиш орқали юқори натижаларга эришиш мумкин. Бевосита ижро этиладиган, хусусан, тозалаш, ҳалқаларни тўлдириш ва бошқа ишлар ҳам шундай ташкил этилиши лозимки. пировард натижада уни бажаришдан ходим қониқиш ҳосил қилиши

керак. Агар ходим ўз ишидан қониқиш ҳосил қилмаса, сабабга қарши таъсир кўрсатади. Аниқроғи, ундайлар бошқаларни яхшироқ ишлашига даъват этувчи сабабга халақит берадилар.

Иккинчи томондан, 4, 5 ва 6-лар ташкилотнинг йирик натижаларга эришувини таъминлаш ва унга қизиқишни ҳақиқатда кучайтирувчи омиллар ҳисобланади. Уларни биз бош сабаблар гуруҳига киритдик. Бу муҳим йўналишлар тизимлаштирилган ҳолда қуйидаги жадвалда берилган.

ТАРТИБГА СОЛУВЧИ САБАБЛАР

1. Иш муҳити	2. Мукофотлаш	3. Хавфсизлик
Иш жойи	Иш ҳақи ва бошқа тўловлар	Кераксиз бўлиб қолишдан қўрқиш
Шовқин даражаси	Дам олиш	Компания учун кераклигини ҳис этиш
Мушиқанинг ранг-баранг жаранглаши	Кўшимча фойда	Хурмат ва маъқуллаш
Эргономика	Тиббий хизмат тизими	Бошқариш услуби
Ошхона	Ижтимоий муаммолар	Атрофдагилар билан муносабат
Эстетикага оид расмлар		Компания ўз ходимларига қандай муносабатда бўлаётганлиги тўғрисида маълумотлар
Ишда жисмоний шароит		
Қулайлик		
Озодалик		

БОШ САБАБЛАР

4. Шахсий ўсиш	5. Иштирокчилик ҳиссиёти	6. Манфаат ва даъват
Маъсулият	Ахборотларни бериш	қизиқарли лойиҳа
Эксперимент ўтказиш	Маслаҳат	—
Янги тажриба	Биргаликда қарорлар қабул қилиш	Тажрибани ошириш, ўсиш, масъулият, мақсад
Ўрганиш учун имкониятлар		
Тескари алоқа	Коммуникация, вакил	Мақсадга эришиш йўлидаги тескари алоқа
Ўзлаштириб олиш		

Алоҳида олинган раҳбар билан корхона раҳбарияти жамоаси ўртасидаги фикрни билиш фойдали. Раҳбар билан тизим ўртасидаги ўзаро муносабатларни кўриб чиқамиз. Раҳбарият ташкилотнинг ички мажбуриятларини жамоа бўлиб бажаради. У ташкилотнинг муаммолари ва эҳтиёжларини биргаликда тушуниш ва жамоа бўлиб қарор қабул қилишга асосланган ягона организм фаолияти сифатида намоён бўлади. Якка ҳолликни ифодалашнинг бундай эркинлигисиз корхона фаолиятининг ранг-баранглиги ва ходимлар

руҳиятининг маълум бир қисми ўз аҳамиятини йўқотган бўлар эди. Ҳис-туйғу орқали билиш қобилиятига эга бўлган менежерлар корхонадаги бошқариш тафаккурининг самарали бўлишига ўз хиссаларини қўшиши мумкин. Қуйида биз баъзи бир менежерлар етук бошқариш фалсафасини яратишга ўз хиссаларини қўшишлари мумкин бўлган йўллар тўғрисида фикр юритамиз.

1. Бўлинмаларнинг кучли ва ожиз томонларини атрофлича таҳлил қилиш.

2. Бир-бирини яхшироқ тушуниш учун асос яратиш

3. Янги одамларни рағбатлантиришни таъминлаш.

4. Мунозара учун имкон яратиш.

5. Ходимларга бериладиган кўрсатмалар тўғрисида маълумотларни йиғиш.

6. Мавжуд бошқариш тизимини таҳлил қилиш.

7. Янги йўналиш ва ғояни яратиш.

БОШҚАРИШ МЕҲНАТИНИ ТУШУНИШ

Бир неча ўн йиллар давомида ахлоқ муаммоси билан шуғулланувчи менежер ва олимлар бошқаришнинг амалдаги самарадорлигига тавсифномани аниқлаш устида иш олиб боришган. Бошқалар эса бошқариш самарадорлигини тушунишга интилиб, улар раҳбарлар қандай қилиб самарали ва самарасиз кундалик вазифаларни бажаришларини ёзиб борганлар ва таҳлил қилганлар. Шундай қилиб, самарали ва самарасиз иш ўртасидаги фарқ аниқланиб, ҳужжатлаштирилган ва кўпчилик мутахассислар, ноёб бошқариш сифати етакчиликдан ёки йўлбошчиликдан иборат экан деган хулосага келишган.

Биз етакчиликни натижани қўлга киритиш учун ишчи ва бошқа ресурслардан фойдаланиш воситаси деб таърифлаймиз ва тушунамиз. Етакчиликнинг таҳлили бу ўринда унинг амалий аҳамияти ўсиб бораётганлиги нуқтаи назаридан кўриб чиқилади.

ЕТАКЧИЛИК НАЗАРИЯСINI РИВОЖЛАНТИРИШ

Менежер бошқариш услуги сифатида кенг тарқалган. Етакчи танҳо ўзи буйруқ беради, назорат қилади, талабни аниқлайди, агар иш кўнгилдагидек бажарилмаса жазолайди.

Танҳо ҳолдаги етакчи ахборотларни ўрганади, таҳлил қилади жамoa билан ғоялари хусусида мулоқот қилиб туради. Уларнинг фикр-

мулоҳазалари ва таклифларидан ишлаб чиқаришни бошқаришда фойдаланади.

Ташкилотда тадбиркорлик билан шуғулланувчи етакчи ходимларни ҳам жамиятшунос олимлар чуқур ўрганиб, етакчининг таъсири иккита манбадан иборат эканлигини аниқланганлар. Биринчи манба қандайдир шахс бажариши шарт ҳисобланган муайян ишга хос бўлган ҳукм бўлиб, иккинчиси эса ҳар бир шахсда маълум даражада намоён бўладиган шахсий таъсир ва ҳукмдир. Маълумки, тадқиқотчилар учун бошқариш услуби жараёнлар низомини эмас, шахс мажбуриятини ўзида акс эттиради.

Раҳбар ходимлар ишини ўрганишда аниқланишича, баъзи бир менежерлар ишни бажариш бўйича кўрсатмалар беришга ихтисослашган бўлса, бошқалари рағбатлантиришга, қўллаб-қувватлашга ва ўзаро муносабатларни яхшилашга, учинчиси эса бу жараёнларни етарли даражада яхши бажаради. Биринчи бошқариш услуби аниқлангандан кейин жамиятшунослар қуйидаги тахминий хулосага келдилар: баъзи бир одамларда ишни бажаришга интилиш фаоллиги жуда юқори, бошқаларда ўзаро муносабатларни шакллантириш анча юқори, лекин энг самарали иш юритувчи раҳбар ҳар иккаласини биргаликда қўшиб олиб бориши керак.

Вақт ўтиши билан бу оддий тахмин ҳаётда ўзини оқламайди. Ҳақиқатда эса ҳар ҳил бошқариш услублари бир хил шароитда амал қилишини кўрсатади. Ҳар қандай вазиятда ҳам фойдаланиш ёки қўллаш мумкин бўлган энг самарали ягона бошқариш усуллуби йўқ. Чунки ҳар хил ташкилий вазият унга хос равишда ёндашишни тақозо этади. Фақат аниқ гуруҳга энг кўп мос тушадиган бошқариш услубига амал қиладиган менежер энг юқори натижага эришиши мумкин.

ЕТАКЧИЛИККА БЎЛГАН ЗАМОНАВИЙ ҚАРАШЛАР

Кейинги йилларда дастлаб муайян вазият талабни аниқлашга, кейин эса бошқариш услубини танлаш ёки аниқлаш лозимлигига асосий эътибор қаратилмоқда. Мисол сифатида заводда менежерларнинг гуруҳлари билан муносабатини кўриб чиқамиз. Менежерлардан бири — маҳсулот сифатига, иккинчиси — янги ишлаб чиқариш линиясига жавоб беради, учинчиси хорижий ишчи гуруҳларини, тўртинчиси эса — маҳсулотларни ўраб жойлаш бўлимини бошқаради. Ҳар бири ҳар хил муҳитда ўз ишини устаси бўлган одамлар гуруҳи билан аниқ вази-

фаларни бажарадилар. Менежерлар бир хил бошқариш услубини қўллаши мумкин деган тушунчага эга бўлиш соддалик бўлар эди. Бошқариш услуби ўзгариши мумкин. Шунинг учун қуйидаги саволга жавоб бериш муҳим: Бу одамга нисбатан мендан қандай бошқариш услубини қўллаш талаб қилинади?

Бошқариш ахлоқи тўғрисидаги фан раҳбарлар ва уларга бўйсунувчи ходимлар ўртасида шахсий муносабатларни ва маслаҳатларни, қолаверса, мулоқотда бўлишини ривожлантиришга катта аҳамият бермоқда. Инсон муносабатига бўлган бундай эътибор бошқариш фаолиятининг афсусланарли экспериментарлик ва механистик қарашларга қарши заҳар бўлиб хизмат қилади. Кўрсатмалар бериш, ким нима қилиши керак, интизомнинг жорий этилиши ва қатъий позицияда туриб машғулотлар олиб бориш давр талабига жавоб бермайдиган бошқариш аломати ёки белгиси деб қаралмоқда. Баъзи бир тажрибали раҳбарлар ҳали куч ишлатиб бошқариш имконияти бор деб, бу янги модадаги фалсафага шубҳа билан қарамоқдалар. Биз қўлга киритган тажриба шундан далолат берадики, бундай фикр юритувчи раҳбарлар "бошқаришда иштирок этиш"нинг ягона концепцияси тўғрисидаги тахминни шубҳа остига олиш тўғридир. 80-йилларга келиб Европада биз менежерларда ўз ҳукмини ўтказишга қизиқиш тикланаётганлигининг гувоҳи бўлдик ва кўрдик.

ВАЗИЯТГА ҚАРАБ ЕТАКЧИЛИК ҚИЛИШ

Кейинги пайтларда бошқариш фани Пол Херси ва Кеннет Бланшэданинг вазиятга қараб етакчилик қилиш назариясини ривожлантира бориб, менежмент амалиётига асосий эътиборни қаратмоқда. Ҳояга кўра самарали иш юритувчи менежер мураккаб вазиятда бошқариш талабларини қўйишни ўрганати ва унга мос келадиган бошқариш услубидан малакали фойдаланади. Қуйида келтирилган тўртта бошқариш услуби ахлоқи Херси ва Бланшэд¹ китобларидан олинган.

КЎРСАТМАЛАР

Бу нима? Етакчи ўз ходимларига вазифани батафсил тушунтиради беками-қўст бажарилишини назорат қилади. Талабга жавоб бермайдиган, намунага мос келмайдиган ишлар тезда аниқланади, ким унга

¹ Hersey P., Blanchard K.H. Management of organization behaviour (3d. ed) Englewood Cliffs, N.J., Prentic Hall, 1977

жавоб бериши кўрсатилади. Етакчи тез-тез нимани хоҳлашини тушунтириб боради, айниқса шахсий малакани ошириш ёки ривожлантириш эвазига ишни яхшилашни талаб этади.

Қачон қўллаш мумкин? Бошқариш услуби "Кўрсатмалар" ўз вазифасини бажариш қобилияти бўлмаган ёки ўзида ўрганиш хоҳиши бўлмаган алоҳида шахсга ёки гуруҳга нисбатан қўлланиши ходимларга ёки кўрсатмасиз бошқариб бўлмайдиган бўлинмада қўллаш фойдалидир.

НИМА ҚИЛИШ КЕРАК?

1. Намуна нуқтаи назардан аниқ бўлинг.
2. Тез-тез инструктаж ўтказиб турунг.
3. Одамларнинг техник маҳоратини ривожлантиринг.
4. Бажарилган ишни кўздан кечириб чиқинг.
5. Яхши бажарилган ишни ва хатони кузатинг.
6. Яхши ишлаш ғурурини ва ҳиссиётини ривожлантиринг.
7. Хушмуомалали, лекин қатъий бўлинг.
8. Натижаларга асосий эътиборни қаратинг.
9. Ўқитишда қизиқишни намойиш қилиб, унга ёрдам беринг.

ОММАВИЙЛИК

Бу нима? Етакчи кўпинча янги ташаббус билан чиқади, ишнинг бажарилиши тўғрисида кўрсатма олиб боришда, ишлаб чиқариш устидан назорат ўрнатишда, кўрсатмалар беришда жуда фаол бўлади. Мулоқотда бўлишни муҳим вазифа деб билади, шунинг учун етакчи одамлар билан мулоқотда бўлишга ва улар билан алоқани ривожлантиришга кўп куч сарфлайди. Намунали ишга кўпроқ эътиборни қаратади ва ходимларни ана шундай намунали ишни бажаришга жалб қилади. Намунали ишга мос муҳокамалар ташкил этади ва одамлар иш жараёнини бутун ташкилот фаолияти билан боғлайди.

Қачон қўллаш керак? Бошқаришнинг бу услуби маълум ва тажрибага эга бўлган, лекин ҳали кўпроқ ўз устида ишлаши лозим бўлган шахс ва гуруҳларга қўлласа бўлади. Бу услуб ҳаракатчан, лекин ўз иши тўғрисида кўпроқ қайғурадиган гуруҳлар учун айниқса мос келади. Бундай ёшдашиш ёки меҳнат унумдорлиги муомаласини ҳал этиш қобилиятига эга бўлмаган гуруҳлар учун ҳам фойдалидир. Раҳбарнинг мақсадга мувофиқ равишда олиб борган кўрсатмаси ва назорати ходимлар қобилиятини ривожлантиради.

НИМА ҚИЛИШ КЕРАК?

Бу нима? Етакчи гуруҳда маънавий муҳитни яхшилашга асосий эътибор қаратилади, шахсий муносабатларни ривожлантиришда фаоллик кучаяди, иштирокчилик ҳиссиёти рағбатлантиралади. Одамларнинг ўзлари муаммоларини ўзи ечишга ўргатади. Буйруқлар улуши кам бўлиб, у фақат зарурият туғилганда, раҳбар иштирокида ойдинлаштирилади ва ҳал этилади. Муҳим масалаларни тўла ойдинлаштириш учун асосий эътибор қаратилади ва етакчи гуруҳ аъзоларини кенг миқёсда ишга ўз ҳиссаларини қўшишларини рағбатлантиради.

Қачон қўллаш керак? Бошқариш услуби "Иштирок этиш" кўпинча техник йўналишга эга бўлган малакали ва етарли тажрибага эга бўлган гуруҳлар ва алоҳида олинган ходимлар учун қўлланилади. Бундай гуруҳларда алоҳида шахснинг ривожини ва яхши маънавий ҳолатни сақлаб қолиш учун иш юзасидан кўпроқ масъулиятни ўз зиммасига олишга боғлиқ бўлади.

НИМА ҚИЛИШ КЕРАК?

1. Тўғри кўрсатмалар ва назорат билан чекланинг.
2. Ўз-ўзини назорат қилиш тизимини яратинг.
3. Алоҳида олинган муаммолар бўйича маспа ҳатлар олиб боринг.
4. Топшириқнинг бажарилиши устидан раҳбарлик қилиб, одамлар қобилиятини ривожлантиришга ҳаракат қилинг.
5. Кўпроқ муомалада бўлинг.
6. Айтилган камчиликларни қўллаб-қувватланг ва тескари алоқа боғланг.
7. Амалга ошириш воситасини аниқламасдан туриб, мақсадни қўйинг.
8. Маъсулиятини сезишга кўпроқ имкон беринг.

ВАКИЛЛИК ҲУҚУҚИНИ БЕРИШ

Бу нима? Етакчи охири резерв сифатида намоён бўлади, лекин ишнинг катта қисми гуруҳнинг алоҳида аъзолари томонидан бажарилади. Кундалик назорат бевосита гуруҳ аъзолари томонидан олиб борилади.

Қачон қўллаш керак? "Вакиллик ҳуқуқини бериши бошқариш услуби юқори, малакали ва ўз фаолиятини яхши ишга сафарбар этишга

жазм қилган алоҳида шахс ёки гуруҳлар учун қўлланилади. Бу услуб ўз ташкилоти учун маъсул ва ижобий муносабатда бўлган малакали ишчиларни бошқаришга кўпроқ мос келади.

НИМА ҚИЛИШ КЕРАК?

1. Мақсадни оидинлаштиринг ва уни маъқуллаш муносабатига эришинг.
2. Агар Сиздан ёрдам сўралса, қўллаб-қувватланг.
3. Агар зарурият туғилса, гуруҳни бошқаларга беринг.
4. Ишга аралашмасликка ҳаракат қилинг.
5. Илтимосга жиддий муносабатда бўлинг.

РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ

Алоҳида олинган шахс ва гуруҳлар ривожланишнинг маълум босқичларидан ўтади. Бошқарувчи ҳар бир босқични босиб ўтишда маълум вақт сарфлайди. Бу жараён биз тасаввур қилганга нисбатан анча мураккаброқдир. Ташкилот эҳтиёжи ва шахс эҳтиёжини яхшироқ тушунишнинг муҳим воситаси бўлган шахснинг етилиш йўлини ўрганиш К.Аржирис¹ ишининг катта қисмини ташкил этади, уни ўрганиш биз учун фойдалидир. Баъзи бир одамларда ишни уддалаш ёки хоши етишмайди. Бундай ходимларда бошқариш услуби ҳаракатчан ва қобилиятли ходимларга нисбатан катта фарқ қилади.



4-чизма. Гуруҳнинг ривожланиш босқичлари.

¹ Azgyres C. The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. Administrative Science Quarterly, 2(1), 1957

Ривожланишнинг ўхшаш босқичларини ҳаётда алоҳида олинган шахс ва гуруҳларда учратиш мумкин. Самарали иш юритувчи етакчи гуруҳнинг маҳоратини ва масъулиятни ошириш бўйича кўтаринки йўналишда иш олиб боради. Ўз ишини биладиган раҳбарлар учун қуйидаги маълумотлар керак бўлади: 1. Ҳозирги пайтда гуруҳни ривожланиши қайси босқичда турибди; 2. Уни ривожлантириш эҳтимоли қандай? 3. Етакчи қандай ёрдам бериши мумкин?

Гуруҳ 5-чизмада кўрсатилган тўртта ҳолатнинг бирида бўлиши мумкин.

Ишчи гуруҳининг етуклик даражаси	Мос келадиган бошқариш услуби
Тўла қобилиятли ва ишни бажариш хоҳиши бор	Кўрсатмалар
Ҳаракатчан ва қисман қобилиятли	Тақсимлаш ва рағбатлантириш
Ҳаракатчан, қобилиятсиз	Қарорлар қабул қилишдаги иштироки
Қобилиятсиз ва ишлашни хоҳламайди	Вакиллик ҳуқуқини бериш

5-чизма. Ҳар хил етукликдаги гуруҳ ходимларини бошқариш услуби

Гуруҳ мўътадил ривожланади, ҳатто унинг ривожини тўхтаб қолиши ҳам мумкин. Лекин барча гуруҳлар мапакасини ошириш ва юқори етуклик даражасига эришиши учун ёрдам бериш ва уларни рағбатлантириш лозим. Назорат ва инструктажнинг камайиши билан гуруҳ аъзоларининг ҳулқини кузатиб бориш керак. Улар ишни яхши бажаришлари ва масъулиятни ўз зиммаларига олганликларини амалда исботласинлар. Бу жараён 5-чизмада берилган.

ЕТАКЧИ ШАХС

Бу ерда гуруҳ етакчисининг шахсий қадрияти хулқи билан бевосита боғлиқ бўлмаган хулқи тадқиқ қилинади. Етакчи қабул қилган услубга кўпгина омиглар таъсир этади. Хусусан, маҳаллий анъана, технология, касаба уюшмалари, юқори ташкилотлар компания тарихи ва ҳожазолар. Шунга қарамасдан бу ва бошқа омиглар етакчи хулқига таъсир этади, унинг учун энг зарур нарса шахсий ягоналикни сақлаш ва ҳеч қачон ўзини ҳамма вақт ва ҳамма учун "қулай жойлашиб олгандек" кўрсатмаслиги керак. Механистик бошқариш услубида руҳий кайфият етишмайди, у адоватни келтириб чиқаради. Бошқариш — бошқариш меҳнати моҳиятини тушунишга ва билишга асосланган бўлиб, одамлар эҳтиёжларини қондириш, уларнинг иш малакалари даражаси ва шахсий талабларига мос келиш, шунингдек, раҳбарнинг шахсий ишончини тўла ифода этишдан иборат. Одатда Сизнинг шахсий услубингизни хато тушуниш ҳам учраб туради. Лекин сирни бой бермаслик учун ўз фаолиятингиз барча қирраларини ўрганиб, улардан ишга фойдали бўлганларига асосий эътиборни қаратмоқ лозим. Ёлгон ҳиссиёт, хийланайранглар ҳукмронлигидан узоқроқ бўлиш учун сунъий баланслаштириш талаб қилинади, бўлмаса, гуруҳ аъзолари етакчидан ранжишлари мумкин, бу унга бўлган ишончни йўқотади. Ҳамма вақт бошқарувчилар эҳтиёжи тўғрисида ўйланг. Кези келганда, уларни қўллаб-қувватланг, буйруқлар беринг, агар вазият талаб қилса, жазоланг, ишда камчиликлари бўлса, танбеҳ беринг.

Гуруҳнинг маҳорати, ҳолати жамоа гуруҳи ҳиссиёти раҳбарнинг уларга нисбатан муносабатига кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади. Етакчиликни инсон қадрли туйғуси сингари тўғри аниқлаш қийин. Уни аниқлашда ҳар хил ёндашишлар бўлиши мумкин, хусусан, шахснинг афзаллиги, маҳаллий урф-одатлар, вазифани бажаришга хос хусусиятлар ва уни бажарадиган одамлар шулар жумласидан. Бир раҳбар ўзининг юқори мавқеини кўрсатиш белгиси сифатида хонани қимматбахо гиламлар ва жиҳозлар билан безаши, тушлик учун одатдан ташқари кўпроқ вақт белгилаши, котибасини кам иш билан таъминлаши мумкин. Бошқаси эса ўз ходимларига очиқ муносабатда бўлиш услубини қўллаб, улар билан бевосита алоқада бўлиши, рағбатлантириши ўз лавозимини эса суиистеъмол қилмаслиги мумкин.

Агар ходимлар билан очиқ муносабатда бўлиб, муаммони ҳал этишнинг самарали услуби топилса, муаммо ва фарқлар куч манбаи бўлиб

хизмат қилади. Раҳбар жараённинг боришини назорат қилганида, пировард натижада масалаларнинг кўтарилиши, ойдинлашуви, қайта кўриб чиқилиши унинг охириги ечимини топишни таъминласин.

Ишчи гуруҳида етакчиликти бир шахсга доимий топшириб қўйиш шарт эмас. Яхши ривож топган гуруҳ, умумий билим ва ўзининг яқкаҳол аъзоларининг кучли томонлари билан вазифани яхшироқ бажариш учун имкониятларни қайта жойлаштиради. Етакчилик аста-секин гуруҳда ўзининг кучли томонларини намоён эта олган шахсларга ўз ўрнини бўшатиб бериши мумкин. Бу соғлом жараён бевосита назоратни ва маълумотларни кўлда ушлаб туришни хоҳловчи раҳбарлар томонидан амалга оширилмаслиги ҳам мумкин. Шуниси таажжублики, расмий раҳбар кўпинча муҳим қарорни ечиш ҳуқуқи ва уни бажаришдан воз кечиб, ўз хизмат вазифасини бажаришни афзал кўради.

БОШҚАРИШ МЕҲНАТИНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИНИ ЯХШИ БИЛАДИГАН ВА ЕТАРЛИ ДАРАЖАДА ТУШУНИБ ЕТМАГАН РАҲБАРЛАР ТАВСИФНОМАСИ

**Бошқариш меҳнатининг
хусусиятларини яхши биладиган
раҳбарлар**

1. Бошқариш принципларини тез-тез муҳокама қилиб туради
2. Бошқариш услуги ғояларини нисбатан яхши биледи
3. Бошқариш назариясига жуда кам берилиб кетиш ғоясига шубҳа билан қарайди
4. Ўзининг ожиз томонларини таҳлил қилади
5. Ижобий иш шароити муҳитини яратади
6. Йиғилган куч-қувватни ишга тўла сарф қилиш қобилиятига эга
7. Шахсий бошқариш услубини яхши биледи
8. Эҳтиёжга қараб бошқариш услубини ўзгартиради
9. Одамлардан олиниши лозим бўлмаган нарсани тўла олишга эришади
10. Бошқаришнинг самимий услубини эгаллаган бўлади

**Бошқариш меҳнатининг
хусусиятларини етарлича
тушунмайдиган раҳбарлар**

1. Бошқариш принципларини жуда кам муҳокама қилади
2. Бошқариш услуги бўйича ғояларни билмайди
3. Бошқариш назариясини ўрганишни одатдаги машқ деб биледи
4. Ўз ожиз томонларини таҳлил қилмайди
5. Ишда салбий муҳитни келтириб чиқарувчи шароит яратилган бўлади
6. Ўз куч-қувватини ишга сафарбар этиш қобилиятига эга эмас
7. Сабабнинг реалистик назариясини билмайди
8. Бошқаришнинг эскирган услубидан фойдаланади
9. Яхши натижаларга эришиш қобилияти йўқ
10. Бошқаришда хийла-найранглар ишлатишга мойил бўлади

ҚАЧОН РАҲБАРЛАР БОШҚАРИШ МЕҲНАТИНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИНИ БИЛИШГА КЎПРОҚ ЭҲТИЁЖ СЕЗАДИЛАР?

Менежер, менежмент амалиёти ва услубини тушуниш, ходимлари фаолиятини бевосита назорат қилишни талаб этувчи барча раҳбар ходимлардан талаб қилинади. Бундай раҳбарлар қобилиятли, маънавий ҳолати ва қобилияти ҳар хил бўлган одамларни бошқара олиши лозим. Агар ташкилотда мавжуд бошқариш услуби самарасизлиги шубҳа остига олинса ва янги бошқариш услуби талаб қилинса ёки яратилса, унда раҳбар бошқариш услубига тегишли маълумотларни чуқурроқ билишга эҳтиёж сезади. Бу муҳим аҳамиятга молик бўлган муаммони раҳбарлик лавозимини эгаллаган шахслар яхши биладилар, чунки улар ўз ташкилотларини бошқаришга амалий жиҳатдан таъсир этадилар.

9 - ЧЕКЛОВ:

БОШҚАРИШ ТАЖРИБАСИНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ

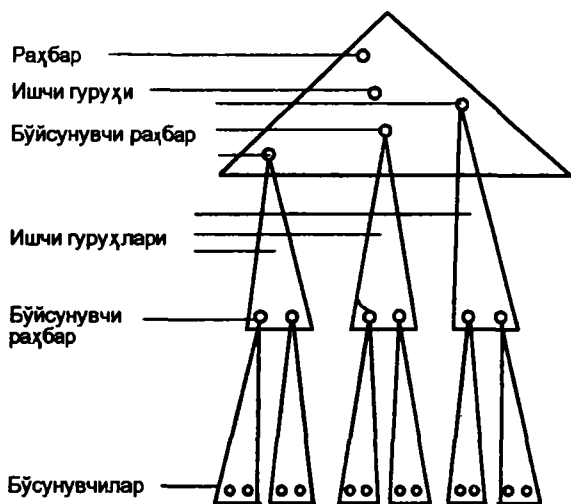
Ташкилотларда бошқаришни таъминлайдиган ходимлар фаолиятини бирлаштирадиган шахс раҳбар ҳисобланади. Бошқариш тажрибаси ишнинг самарали бўлишига жавоб берадиган шахс учун керак. Бошқариш тажрибасини қисқача қуйидагича изоҳлаш мумкин:

1. Ўзининг тутган ўрнини таҳлил қилиш.
2. Бошқаларга иш вазифаларини аниқлаб бериш.
3. Маъсулиятни ва вакилликни бошқаларга бериш.
4. Самарали ишни тақдирлаш.
5. Қийин одамлар билан ишлай олиш қобилияти.

Қуйида айни тажрибаларни ўрганиш, ривожлантириш, изоҳлаш, тушунтириш услублари ёритилади.

ЎЗИНИНГ ТУТГАН ЎРНИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

Ташкилот ишчи гуруҳлардан ташкил топган таркибни ташкил этади. Тузилиш ҳолатини б-чизмадаги каби изоҳлаш мумкин. Шаклда уч бурчаклар туташган бўлиб, алоҳида олинган одамлар юқорига қараб гуруҳларга бўйсунувчилар, гуруҳ эса пастга қараб раҳбарга бўйсунувчилар ҳисобланади. Одамлар пирамидаси асосида раҳбар ҳеч кимнинг олдида жавоб бермайди.



6-чизма. Ишчи гуруҳларидан ташкил топган ташкилот тузилиши

Раҳбар сўзи назоратчи маъносини билдиради. Жавобгарликнинг бу тури раҳбар ходим ишининг моҳиятини ташкил этади. Меҳнатнинг бу тури онгли фикр юритиш ва ҳар хил вазифаларни бажариш учун қобилият талаб этади. Барча амалий ишлар жамиятдаги янги анъаналар ва технологиялар улар ҳаётини янада мураккаблаштиради. Ҳозирги пайтда одамлар яхшироқ билимга эгалар, таъминотлари яхши, эркинроқ фикр юритадилар ва амалдорга бўйсунушга камроқ мойиллар.

Раҳбардан талаб қилинадиган тажриба кўпроқ ташкилий ва бошқариш муҳитига мос равишда ўзгармоқда. Викториан Англияда электрон лабораториясига мос келган бошқариш бугунги кунда самарасиз эканлигини кўрсатди. Талаб ва қийинчилик билан юзма-юз келиш раҳбар учун муаммо бўлиб қолмоқда. Унга таъсир этувчи омиллар 7-чизмада берилган.

Ҳар бир "тазйиқ" раҳбарлик ўрнидаги одамга таъсир этади. Тазйиқ кучи доимий ўзгаради янги омиллар пайдо бўлади, бу эса илмий таҳлил қилиш имкониятини мушкуллаштиради. Қарама-қарши талаблар ўртасида раҳбар усталлик билан ўзига йўл топишга мажбур бўлади, бу ажабназарли ҳол эмас.



7- чизма. Муҳим омиллар

Раҳбарлар барча низо келтириб чиқарувчи вазиятларни, таъсир этиш омилларини мунтазам равишда таҳлил қилиш асосида ўзига ёрдам бериши мумкин. Буни маълум бир ташкилот мисолида амалга оширсан бўлади. Барча раҳбарларга тегишли қуйидаги саволлардан фойдаланиб, ўхшаш таҳлилни услубий йўналишда ўтказиш маълум.

Тазйиқ омиллари

Муҳим саволлар

Бошлиқни кутиш:	Менинг ишим қанақа баҳоланади? Менинг мақсадим қанчалик аниқ?
Иқтисодий омил:	Аниқлаш учун қандай иқтисодий куч таъсир этади? Ишга талаб даражаси таъсир этадимми?
Компания тизими:	Бажариладиган иш тартибини қабул қилиш учун қанча вақт талаб қилинади? Ўзимни мустақил идора этиш чегарам қандай?
Тақдирлаш тизими:	Қандай ахлоқ рағбатлантирилади? Қандай ахлоқ жазоланади?
Ҳамкасбларни кутиш:	“Мос” келишим учун мен нима қилишим керак? Мендан қандай “маҳорат” сифати талаб қилинади?
Ўқитиш тартиби:	Мен ўқитишни бошқаришни яхши олиб боряпманми? Ўқитиш жараёни ишга бўлган муносабатимга қандай таъсир этади?

Ходимлар кутиши:	Улар мендан қандай ахлоқни кутишлари мумкин? Уларнинг интизомга бўлган муносабатлари қандай? Агар мен бўлмаганимда улар узоқ вақт ишлар эдиларми?
Касаба уюшма ҳукмронлиги:	Юқори раҳбариятда мени қўллаб-қувватлайдиларми? Мени қанчалик эътиборга олишади? Касаба уюшмаси менинг обрўйимни барбод қилмайдими?
Ёш ва интилиш:	Мен ўз ишчанлик ҳаётимдан нимани кутаман? Мен учун нима керак? Ўз мавқеимни ривожлантириш учун ўзгаришлар киритишга қанчалик тайёрман?
Технология талаби:	Технология қандай ўзига хос талабни қўяди? Иш билан банд бўлган одамлар ва менинг улар билан ўхшаш тавсифномам нималардан иборат?

Раҳбарни бир-бирига зид у ёки бу йўналишлар даъват этувчи бошқа муҳим кучлар ҳам бор. Раҳбар ҳар хил таъсирлар кўпамини саралаш ва тартибга солиши лозим. Лекин энг муҳимларини танлаш кўпинча қийинчилик туғдиради. Раҳбар тажрибасининг дастлабки кўриниши доимо қийин вазиятлардан йўл топиб чиқиб кетиш учун ижодий қобилиятга эга бўлишдан иборат.

Бу руҳий ва жисмоний кучни тезда тежашни, доимий ўзгаришлар кучли таъсир этаётганлар учун мурсага бой бўлган ҳолатга ён босмаслик маҳоратини талаб этади. Қийинчиликларга қарамай раҳбар:

1. Аниқ кўрсатмага эга бўлмаган ҳолда нима қилиш лозимлигини танлашни амалга ошироғи лозим.

2. Ресурсларни жалб қилиши ва улардан фойдаланиши керак.

3. Кучларни бирлаштириш механизминини ишлаб чиқиши лозим.

4. Ўзгаришларни режалаштириши ва уни амалга оширишни назорат қилиши керак.

5. Қобилиятни ва шижоаткорликни ривожлантириши, узоқ вақт давомида самарадорликни йўқотмасликка интилиши лозим.

Раҳбар учун энг фойдали машқ ўзининг амалдаги тажрибаси билан шунга ўхшаш муаммоларга юзма-юз келадиганлар тажрибаси таълил қилишдир. Баъзи бир раҳбарлар ҳимоя йўлини танлаб, ўз муаммоларини ҳал қилишда масъулиятни ўз зиммаларига олмай, бошқалар

йўл қўйган хатоларни кўрсатиб, уларни айблашлари мумкин. Нафратланиш оқими сусайганидан кейин муаммони ечишнинг мавжуд тартибларини ўрганиш имконияти пайдо бўлади.

БЎЙСУНУВЧИ ХОДИМЛАР ИШИНИ АНИҚЛАШ

Раҳбар тажриба бошқа одамлар ишини аниқлаш билан бевосита боғлиқ бўлиб, қанчалик унинг имкони бўлмасин, унга ҳар бир иш муҳим, маҳсулдор ва истиқболли ҳисобланади. Кўпгина иш турлари аъналар ва олдинги кўрсатмалар, бошқалари эса ҳимоя мақсади асосида аниқланади. Масалан, ишчилар вакили, баъзида моддий мақсадга эришиш билан бирга, ишчи меҳнати имконига қарши қонуний чеклашлар бўлишига эришиш учун ҳаракат қилиб келган. Ишчиларни ҳимоя қилиш тўғрисида йиллар давомида олиб борилган музокаралар натижаси шунга олиб келдики, уларнинг аксарият қисми тўла қўлланилмас, аксинча, эскирган, унумсиз тартиб қоидага ортиқча вақт сарфланар экан.

Раҳбарлар ишлаб чиқаришда деярли кенг тарқалган самарасиз, серхаражат ва чегараланган услублардан фойдаланишнинг ташкилий муаммолари билан юзма-юз келадилар. Бундай пайтларда раҳбар ўзини ҳимоясиз ҳис этади, чунки ўзгаришлардаги қатъий чеклашлар унинг қобилиятини мўътадиллаштиради.

Раҳбар ҳар доим ўз вазифалари доирасида иш юритади, топшириқларини бажарувчи одамлар фаолияти билан банд бўлади, муаммони ечишда тайёр қоидага аҳамият бермай, шахсий мулоҳазалардан келиб чиқиб ёндашишга тайёр туради. Уқувли раҳбар муваффақиятли иш услубини ривожлантиради, уқувсиз раҳбар эса ўзига бўйсунувчилар ишига мос келадиган ёки қулай бўлган натижага эришиш имкониятларини пайқамайди.

Рақобат қобилиятини ва тижорат мутаносиблигини сақлаш учун улар доимо ўзгаришлар таъсирида иш юритмоқлари лозим. Ҳатто корхонанинг бирор бурчагида жамоадан ажралган ҳолда ишлайдиган ишчини ҳам ташқи муҳитдаги ўзгаришлардан хабардор қилиб туриши лозим. Шу тўғрисида у ўз кучини ва шахсий иштирокини яхшироқ сафарбар этишга муваффақ бўлиши даркор. Фақат раҳбар жамоа кучини бирлаштириши ва уни ташкилот олдида турган мақсадни амалга оширишга сафарбар эта олиши мумкин. Буни амалиётда иккита мавзунини ривожлантириб, ҳал этилади. Биринчиси, афзаллик — қудратли курул бўлиб, раҳбар "Биз бу ишни бошқаларга нисбатан яхшироқ бажарамиз"

шиори остида иш олиб бориб, ишчилар уни қўллаб-қувватлаши натижасида жиддий натижаларга эришиши мумкин. Бу ўринда вазифанинг муҳимлиги аҳамият касб этмайди, чунки афзаллик ишда қудратли омил бўлиб хизмат қилади. Иккинчиси, мавзу — мисолаш — вазият давлатини ва ўзгаришларни тез ва ишончли тарзда идрок этиш қобилияти ғурурланиш туйғусини ривожлантиради. Ҳар иккаласи ҳам малакали ишнинг асоси бўлган ўзаро ҳурматни мустаҳкамлайди.

Раҳбар истиқболни кўра олиши ва ташкилот умумий фаолиятидаги ишлар ҳиссасини ошириш мақсад ёки имкониятлари тўғрисида чуқурроқ фикр юритмоғи лозим. Қуйидаги саволларни мунтазам равишда ҳар қандай ишга ёки вазифага нисбатан бериш мумкин.

1. Бу иш зарурми?

2. Ишни бажариш бўйича ижрочига қўйиладиган талаб етарлими?

3. Унинг ёрдамида мақсадга эришиш мумкинми?

Транспорт бўлимига жавоб берувчи Гарри исмли раҳбар мисолида бунга кўриб чиқамиз. Ҳар куни эрталаб Гарри ўз ўринида эскирган, қолоқ операцияларни бажаради. Гарридан бажарадиган иш қанчалик зарур ёки муҳимлигини ҳеч қачон бўлим, ташкилот суриштирмаган, умумий ишига қанчалик ҳисса қўшишини ҳам ҳеч ким талаб қилмаган. Гарри кўпгина бошқа одамлар сингари ташкилот иши учун ўз ҳиссасини қўшишини таҳлил қилишини ва бунинг учун зарур бўлган вақтни ҳам билмаган. Натижада бир қанча имкониятлар бой берилган.

Гарри ўз ишини чуқурроқ ўрганиши, ундаги ўз ҳиссасини аниқлаши лозим, бунга у имкони борича аниқ ва реал амалга ошириши даркор. У бу мақсадни амалга оширишда "тизим" усули таҳлилдан фойдаланиши мумкин. Дастлаб усул енгил-елпи бўлиб кўриниши мумкин. Лекин у объектив ва атрофлича таҳлил қилишда кенг қўлланилади. Гарри бу ёндашишни ўзгартириб олгандан кейин, бу усул ёрдамида ўз ходимларининг ишини баҳолаши мумкин. Ишнинг вазифаси ниманидир ўзгартириш ёки қайта кўриб чиқиш ёки тизимли ёндашиш тилида "трансформация" ёки бир ҳолатдан иккинчи бир ҳолатга ўтиш деб аталади.

Тизимли ёндашиш концепциясини чуқурроқ ўрганиш ва унинг луғавий сўзлардан фойдаланиб, биз айтишимиз мумкинки барча ишларнинг вазифаси асосан трансформация "ишлаб чиқаришдаги харажат" ҳисобланади. Бу ғояни қуйидаги кўринишда ифодалаш мумкин.

КИРИШ - ЎЗГАРИШ - ЧИҚИШ

Диаграмма учта савол билан хулоса қилинади:

1. Ишдан қандай "ишлаб чиқариш" кутилади?

2. "Харажат"нинг қандай энг самарали ўзгартириш йўли бор?

3. Барча жараёнлар амалда бўлиши учун қандай "харажат"лар керак?

Амалда бизнеснинг барча соҳаларида, яъни одамларнинг биргалликда ишлашлари мумкин бўлган жойларда бир одамнинг "ишлаб чиқариш" бошқа бир одамнинг "харажат"и билан боғлиқ бўлади. Кўпчилик раҳбарлар асосий эътиборни "ишлаб чиқариш"га қаратадилар, бу тушунарли, чунки уларни натижа қизиқтиради. Иккинчи томондан, бошқарилувчилар ташқи муҳитга ва "харажат"ларга асосий эътиборни қаратишга мойил бўладилар. Типик ҳолатда улар бошқаларга боғлиқлигини ҳис этадилар ва бошқа бўлинмаларнинг самарасиз ишлашидан норози эканликларини ифода этадилар. Тизимли ёндашиш биз учун бешта даражани тадқиқ қилишни тақозо этади. Айниқса, учунчи даражада раҳбарнинг тутган ўрни алоҳида аҳамиятга моликдир.

- | | | |
|-----------|--------------------|--|
| 1-даража. | Вазифа: | Сизнинг кучингиз сарф қилинадиган алоҳида вақт талаб қилувчи ҳаракат. |
| 2-даража. | Иш: | Сизнинг барча ҳаракатингиз ва ишга умумий ҳиссангиз. |
| 3-даража. | Ишчи гуруҳи: | Ишчи гуруҳи — функционал бўлинма, бўлим, бригада ёки бутун минтақа. |
| 4-даража. | Бўлинма (участка): | Функционал бўлинмалар ёки бошқа алоҳида ишчилардан ташкил топган гуруҳлар. |
| 5-даража. | Ташкилот: | Корхона. |

Сиз бевосита таъсир этадиган даражани тизимли таҳлил қилиш алоҳида маъно касб этади. Алоҳида олинган ҳиссани тўғри аниқлашга ёрдам берувчи бешта муҳим савол мавжуд.

1. Сизни ўз лавозимингиздан четлаштириш қандай оқибатларга олиб келиши мумкин?

2. Ўтган олти ой давомида Сиз эришган ютуқлар қандай бўлди?

3. Сизнинг ташкилот учун фойдали бўлган фаолиятингиз нима-лардан иборат?

4. Сиз ўз ютуқларингизни қандай аниқлаган бўлар эдингиз?

Бу саволлар устида яхшилаб ўйлаб кўриб, ўз қарашларингизни йиғилишларда айтиб, бошқалар билан фикр алмашишингиз фойдалидир. Бу оддий ҳолатни ўқитиш учун қимматли имкониятга айлантиради.

ЖАВОБГАРЛИКНИ ТАҚСИМЛАШ

Қарийб барча ташкилотлар ўз раҳбарларига вазифалар кўламига қараб жавобгарликни тақсимлаб беради. Жавобгарликни сезган раҳбарлар учун бошқа одамлар ёрдами зарур бўлади. Лекин жавобгарликни бошқалар зиммасига юклаш кўпчилик менежерлар учун қийин кечади. Чунки одамлар ишни юзаки бажаришларидан кўрқиб барча муҳим жараёнларни ўзлари бажарадилар. Қуйида тақсимлаш ваколатининг баъзи бир фойдали ва ғов бўлувчи томонлари келтирилади.

ФОЙДА	ҒОВ
Ишнинг тиғизлик даражаси паст	Сифатга салбий таъсир этиши мумкин
Ишчи гуруҳлари ютуғи учун кўпроқ имконият бўлади	Иш бажарилмаслиги мумкин
Бошқарувчиларнинг ривожини яхшироқ бўлади	Бўйсунувчилар билан алоқани ривожлантириш талаб этилади
Сезиш учун сарф қилинадиган вақт камайд	“Кучли” шахс хавф туғдириши мумкин
Гуруҳ ишлари кўпроқ самарали бўлади	Қарорларни қабул қилиш жараёни қийин кечади
Ишга ёндашиш кўпроқ ижодий тус олади	Менежерда рағбатлантириш имкони пайдо бўлади

Жавобгарликни бошқалар зиммасига юклаш омилкорлик йиғиндисидан иборат бўлиб, уни менежер ўзида ривожлантириши мумкин. Жавобгарликни юклашни муваффақиятли “Кучли” шахс хавф ҳал этишнинг энг муҳим томонлари қуйидагилар “Кучли” шахс хавф туғдириши мумкин ҳисобланади.

Хавф-хатарни баҳолаш. Жавобгарликни бериш самарадорлиги шундан далолат берадики, унга хос бўлган хавф-хатар кўзда тутилади, баҳоланади. Ўз ходимларини иш билан таъминлаб, ваколатни бериш жараёнида ўзининг бошқариш маҳоратини ривожлантириш орқали бунга эришилади.

Вакилликни қобилиятли одамларга беринг. Вакилликни шахсга бериш фойдалидир. Агар одамларда қобилият бўлмаса ёки янги топшириқни бажаришни хоҳламаса, менежер улар бажарадиган ишни такомиллаштириш устида ўйлаши зарур.

Вакилликни бериш меъёрини аниқланг. Алоҳида қобилиятни ошириш вақт талаб қилади. Тажрибали менежер жавобгарликни юклашни

ўстириб боришнинг қулай йўлини танлайди. Ортиқча талаб қўйиш ҳам руҳий зарбаларни, ишдаги бир хилликнинг бузилишини, сифатга ишончсизликни, умумий муваффақиятсизликни келтириб чиқариши мумкин. Шунингдек, талабнинг етарли даражада бўлмаслиги, исрофгарчиликни ва ахлоқнинг бузилишини келтириб чиқаради.

Мақсадни тўла ва аниқ тушунишга эришинг. Вакилликни беришни малакали ҳал этиш мақсадни аниқ белгилаш, умумий келишиш, ютуқлар меъёрини аниқлашни талаб этади. Агар мақсад аниқ бўлмаса, вазифа ҳам аниқ бўлмайди, эркин ҳаракат чекланади, ишни баҳолаш амалда мумкин бўлмай қолади.

Олдинга ҳаракат қилишни кузатинг. "Ўсиш"ни қандай тушуниш ва уни объектив баҳолашни билиш муҳим аҳамиятга эга. Мудофаа қилиш тартиб-қоидаларини ишлаб чиқиш хавфсизлик туйғусини уйғотади, хавф-хатарни камайтиради, маслаҳат учун имкон беради.

Маслаҳатлашувни мунтазам равишда ўтказиб бординг. Вакиллик бериш бошқариш шаклини такомиллаштириш бўлиб, бошқа одамларни ривожлантириш учун топшириқдан фойдаланиш имконига айланиб қолмоқда. Чунки вакил яхши ишлашни ўрганади. Раҳбарнинг эса ўз ходимига ишонч туйғуси ортади. Бу айни чоғда ҳар иккаласининг ўсиши учун ёрдам беради.

Вакилликни бериш имкониятларини қидиринг. Ҳар бир менежер ўз ишининг бир қисмини вакилга беришни кенгайтириш имкониятларини ахтаради. Лекин катта қисмини бериш норозилик келтириб чиқаради ва бошқаларнинг тутган мавқеини сусайтиради.

Ўз ҳукмронлигингиз чегарасини ойдинлаштиринг. Менежер ўзига тегишли вакилликни бериши мумкин, шунинг учун унинг ҳукмронлик чегараси аниқланиши лозим.

САМАРАЛИ ИШНИ ТАҚДИРЛАШ

Ишнинг фойдали томонини аниқлаш ва уни тақдирлаш алоҳида аҳамиятга эга. Бундай вазиятга раҳбар ўз ходимининг ишдаги ижодий ҳиссасини аниқлаш ва тақдирлашга махсус куч сарфлайди. Сиз иш фаолиятингизда қуйидаги ва бошқа тақдирлашдан фойдаланиб, ишни баҳолаш имконига эга бўлишингиз мумкин.

1. Яхши ишни тан олиш.
2. Мақтовни ифодалаш.
3. Мавжуд маълумотлардан биргаликда фойдаланишга тайёр бўлиш.

4. Бошқаларга намуна бўлиши учун яхши ишни кўрсата билиш.
5. Пул билан тақдирлаш.
6. Ҳуқуқини ошириш.
7. Ходимнинг ишини ташқарида тан олиш.
8. Қўшимча тақдирлашни кўпайтириш.

Раҳбар тақдирлаш жараёнида ўз ходимлари билан тескари алоқада бўлиш и лозим. Агар бу алоқа бўлмаса ходим ўз ишига раҳбарнинг эътиборини сезмайди ва вақт ўтиши билан унинг ишга бўлган қизиқиши сўна боради. Эътибор камайиб бориши билан ишдаги намуна ёки стандарт ёмонлашади. Раҳбар ва унинг ходимлари ўртасидаги ўзаро муносабатлар тақдирлаш билан жиддий боғланган бўлиб, айниқса ташкилий ўсиш ёки тушиш вақтида, яъни хизмат бўйича кўтарилиш имкони кам бўлган пайтда зарурдир. Тақдирлаш тури ходим меҳнатининг унумдорлигига, хатти-ҳаракатига ва яхши ишлашига боғлиқ бўлади.

"ҚИЙИН ОДАМЛАР" БИЛАН МУОМАЛАДА БЎЛИШ

Раҳбарлар кўпинча сўрайдилар: "Бундай одамлар билан қандай муомалада бўлиш мумкин?". Ўзаро қийин муносабатларни ойдинлаштириш Сиздан ўзаро таъсир жараёнида нима қилишингиз ва нима қилмаганлигингизни кўра олиш қобилияти бўлиши лозим.

СИЗ МУАММОНИНГ ТАРКИБИЙ БЎЛАГИСИЗ

Ўз-ўзини яққол тасаввур қилиш осон эмас. Ўзи тўғрисида тасаввурга эга бўлиш, эскича фикрлаш кенг тарқалган бўлиб, ҳар хил диний манбаларда ҳам бу тўғрида маълумотлар берилган. Қийин ўзаро муносабатларга қандай ҳисса қўшишингизни кўришингиз учун Сиз ўз ёндашишингизни тушунтиришингиз лозим. Буни икки усул билан амалга ошириш мумкин. Биринчисида — атрофдагилар билан тескари алоқа боғлаш орқали ва иккинчисида — ўз ғоянгизни ва қадриятингизни оммалаштириш орқали амалга оширилади. Дастлаб ҳар иккаласи ҳам тортинчоқликни келтириб чиқариши мумкин, шунинг учун уларни биз чуқурроқ ўрганамиз.

ТЕСКАРИ АЛОҚАНИ ЎРГАТИШ

Атрофдаги одамлар кўпинча Сиз тўғрингизда ўзингизга нисбатан аниқроқ тасаввурга эга бўладилар. Улар Сизнинг иштирокингиз реал

аҳамиятини ҳис этадилар ҳамда ва Сизнинг гапингизга ва ишингизга эътибор берадилар. Атрофдагилар эътибори Сиз учун муҳим маълумот беради. Лекин одамлар ўз тасаввуридан келиб чиққан ҳолда эътибор берадилар, бу эса объектив ҳақиқатдан узоқроқ бўлиши ҳам мумкин. Одамлар Сиз билан тескари алоқани бир неча услублар ёрдамида ўрнатиб, уларнинг алоқага бўлган муносабатлари рағбатлантирилади.

1. Бу ҳақда бевосита сўраш орқали.

2. Агар Сиздан сўрашса, атрофдагилар билан тескари алоқа боғлаш орқали.

3. Атрофдагиларнинг эътиборларига, ғазабланишларига, хафа бўлишлари ёки ҳавас қилишларига эътибор бермаспик.

4. Тескари алоқани эркин ва енгил ўрганиш учун одамларда яхши кайфият уйғотиш.

5. Тескари алоқада иштирок учун шахсий маҳоратни ривожлантириш.

6. Сиз ўз фикрингизни шундай ифода этингки, атрофдагилар унинг самарали эканлигини тасаввур этсинлар.

Қисқача айтганда, Сиз атрофдагиларни тескари алоқага чақириб, уларнинг Сиз тўғрисидаги фикрини билиб олишингиз зарур. Бундай ҳолатда Сиз атрофдагиларга таъсирингиз тўғрисида тасаввур этиш имконига эга бўласиз.

ЎЗ ҚАРАШЛАРИНГИЗНИ ОШҚОР ҚИЛМОҚ

Одамлар ҳар хил даражада таъсир этадилар. Рационал "ижтимоий Мен" ташқарида бўлиб, лекин иррационал шахс "Мен" инсон қалбида яширинган бўлади. Аксарият ҳолларда инсон ўзи тўғрисида кўпинча низоли ва ноаниқ фикрга эга бўлиб, шахс "Мен" жуда кам тадқиқ қилинади ва ўрганилади.

Ўзи тўғрисида кўпроқ билишнинг муҳим услубларидан бири ўзининг қарашларини ошқора этиш бўлиб, одатда, бунга одамлар қаттиқ қаршилиқ кўрсатадилар. Улар ўз мантиқсиз қарашларини жуда содда, ўринсиз, ёқимсиз ҳис этишлари мумкин. Ўзи тўғрисида бундай фикр юритиш шахс "Мен"ни "парда ортида" тутишга хизмат қилади.

Ўзингизнинг ёндашишингизни ўрганиш ва ошқора этиш учун Сизга ўзининг энг самимий ҳис-туйғуларини ифода этувчи дўстлар керак. Ишда ўз ҳолатингизни ойдинлаштиришда осон йўл йўқ, лекин Сизга куйидаги кўрсатмалар ёрдам бериши мумкин.

1. Ўртоқларингизга ўз мақсадларингизни айтинг, ўз қадриятларингиз ва муносабатларингизни ўрганишга шароит яратиб беринг.

2. Агар мантиқсиз ёки жуда қарама-қарши фикрлар бўлса-да, Сиз ўз туйғуларингизни ифода этишга тайёр туринг.

3. Маълум пайтларда енгиллик туғдириш мақсадида ўз-ўзингизни таҳлил қилинг ва магнитофонга ёзиб олинг.

4. Сизнинг ёндашишингизни ўрганиш жараёнида атрофдагилар қарашларидан Сиз хижолат тортманг ёки саросимага тушманг: Сизнинг мақсадларингиз, ўз-ўзини яққол тасаввур этишдир.

БОШҚА ОДАМ МУАММОНИНГ БИР ҚИСМИДИР

Бир менежер атрофдагилар билан қандай муомалада бўлишга муносабатларини билдириб шундай дейди: "Баъзиларни қўллаб-қувватлаш, баъзилар билан эса ёмон муомалада бўлиш керак, асосий мақсад — кимни ким эканлигини билишдир". Бу қўпол фалсафа менежер учун атрофдагиларга таъсир этишнинг иккита йўлини аниқлаб берди.

Қўллаб-қувватлаш. Бу инсон берадиган самарага қараб аниқланади: ижобий қўллаб-қувватлашга сазовор бўлган инсон кулги, камчиликларни бартараф этиш бўйича кўрсатма бериш ва ишни ижобий баҳолашга қодир бўлади. Унга сазовор бўлган шахс ўзини билиши ва ижобий томонларини ҳис этиши керак. Бу очиқ муносабатда бўлиб, ўзини яхши ҳис этишга ёрдам беради, шахснинг куч-қувватини фаоллаштиради.

Кескин муомала. Қўллаб-қувватлашнинг салбий тури ҳам мавжуд бўлиб, баъзи бир ходимларга "kesкин муомала" уларнинг фаоллигини оширишга асос бўла олади. Айрим шахслар "kesкин муомала"га ишдан четлатилганда, ашаддий тажовузкорлик ёки салбий муносабат билан жазоб берадилар.

Раҳбарнинг ижобий ёндашиши атрофдагилар билан муносабатда ўзаро бир-бирини қўллаб-қувватлашни таъминлай оладиган, фикрлар алмашувини очиқ бўлишига имкон яратиб берадиган муҳитни яратиши зарур. Бунга эришиш учун раҳбар доимо одамлар билан алоқа боғлаш имкониятларини ахтариши лозим. Шундай қоидага амал қилиш лозимки, Сиз нимани гапирган бўлсангиз, у Сизнинг чинакам ҳиссиётингизга асосланган бўлиши керак. Алдаш ёки ҳийла-найранг ишлатишга нисбатан ўзаро муносабатларнинг бузилиши кўпроқ салбий оқибатларга олиб келиши мумкин.

БОШҚАРИШ ҚИЙИН БЎЛГАН ХИЗМАТЧИЛАР ТАВСИФНОМАСИ

Тажрибали менежерлар гуруҳига: "Кимни бошқариш қийин", деб савол берганда, улар қуйидаги тавсифнома рўйхатини ва унинг амалий аниқлашини ишлаб чиқдилар.

1. Дангасалик: Етарли даражада ишни бажармайди.
2. Ёвузлик: Ғазабни келтириб чиқарувчи ахлоқи билан ўзи ва одамлар ўртасидаги муносабатни "заҳарлайди".
3. Нўноқ: Омадни қўлдан бой бермасликка интилиб, доимо омадсиз бўлиб қолади.
4. Ҳиссиётга берилувчи: Ўз ҳиссиётига кўпроқ берилган бўлади.
5. Маънавий бузуқ: Одамлардан ўз манфаати йўлида фойдаланади ва тизимга зарар етказди.
6. Ҳимоя ҳолатини эгаллаш: Ҳар қандай ўзгаришга қарши тўсиқларни барпо қилиш.
7. Бош тортиш: Ҳар қандай нурдан фаол қочиш.
8. Ҳиссиётсиз: Атрофдагилар уларга тегмайди.
9. Ақлсиз: Ноаниқ ёки чекланган хулоса чиқаради.
10. Ўзига ишонч: Хатога йўл қўймасликка интилади.
11. Қўрқоқ: Нимадандир хавфсираб, ўзининг имкониятларини чеклайди.

Рўйхат тугагандан кейин менежерлардан бири туриб шундай деди: "Агар менда юқорида кўрсатилганларнинг ҳаммаси мавжуд бўлса, Мен нима қилишим керак?"

ЎЗАРО МУНОСАБАТЛАРНИ ЯХШИЛАШ.

Қийин ўзаро муносабатларни яхшилашнинг оддий услуби йўқ эмас.

1. Сиз ўзингизни бошқа одам ўрнида кўринг. Дунёга у қандай қарайди? Унинг ўрнида бўлиш нимани англатади?
 2. Бошқа одамни нима қизиқтиради? Бу тўғрида ўйлаб кўринг? Нимага у ўз кучини сарфлайди? Нима ҳақда улар гапирдилар?
 3. Инсон ахлоқига нима таъсир қилишини аниқланг? Бунинг ўзгаришига олиб келадиган ҳолат ёки куч борми?
 4. Сиз намунани белгилай оласизми?
 5. Очиқ муносабат яратиш борасида ишлайсизми? Бу ҳар бирингизни бошқалар билан тотув бўлиш заруриятига олиб келадими?
- Умуман "қийин" одамлар билан ишлай билиш зарур. Ҳеч бўлмаганда бу ерда қабул қилинадиган қарор ўзингиз тўғривиздаги тасаввур ҳисобланади.

Агар Сизда ўзингиз бартараф эта олмаган бирор киши билан ўзаро муносабат муаммоси мавжуд бўлса, бу билан Сиз омадсизлик уруғини сочган бўласиз, агар сиз бу муаммо устида иш олиб борсангиз, уни ҳал этишингиз, яъни ўзаро муносабатларни яхшилашнинг реал имкониятига эга бўласиз. Лекин ўзаро муносабатларни яхшилашга ҳаракат қилинганда ҳам унда маълум зарарли томонлар мавжуд бўлади. Булар қуйидагилардан иборат:

1. Вақтни бекорга сарф этасиз.

2. Мавжуд вазиятни бузиб, душманлик муносабатларини келтириб чиқариш мумкин.

3. Муаммоларни аниқлашга бўлган катта эътиборни талаб этувчи, қийналган одамлар сафидан жой олиш мумкин.

4. Ғалаба қилганлар билан ниқобланган шахсий курашни акс эттирувчи тўқнашувда ютқизиш мумкин.

Бу камчиликларга қарамай қийин ўзаро муносабатларни яхшилашнинг умумий фойдали томони кўриниб турибди. Кўпинча, раҳбар ўзи одамларини танлаш ўрнига, ходимларни унга бириктиб қўйишади, улар орасида табиий у ёки бу маънода "қийин" бўлган одамлар учраши мумкин. Қийин одамлар ҳам кўпроқ ютуқларга эришишлари мумкин. Бунинг учун раҳбар маҳоратини синовдан ўтказиш лозим бўлади. Раҳбар унинг меҳнатини унумли қилиш учун ёрдам бера оладими? Тажрибали раҳбарнинг яна бир синови шундан иборатки, қабул қилинган барча ходимлар билан биргаликда самарали фаолият кўрсатувчи ишчи бўлинмаларини ташкил этиш ва бошқариш қобилиятига эга бўлишидир.

БОШҚАРИШ МАҲОРАТИГА ЭГА ВА ЭГА БЎЛМАГАН МЕНЕЖЕРЛАР ТАВСИФНОМАСИ

Биз самарали раҳбарлик тажрибасини ривожлантириш муҳимлигини алоҳида таъкидлаб, унга хос бўлган тавсифномани қуйида келтиришни лозим топдик. Катта тажрибага эга менежерлар тавсифномаси чапда, кам тажрибага эга бўлган менежерлар тавсифномаси эса ўнгда келтирилган.

БОШҚАРИШ ТАЖРИБАСИ ЮҚОРИ

1. Ахлоқи, ходимлари ахлоқи асосида нима ётганини билади
2. Агар интизомни ўрнатиш талаб қилинса, уни амалга оширади
3. Жамиятдаги ўзгаришларга қараб бошқариш услубини мослаштиради

БОШҚАРИШ МАҲОРАТИ КАМ

1. Ходимлари ахлоқи асосида нима ётганига эътибор бермайди
2. Жазо билан боғлиқ бўлган ҳаракатлардан узоқроқ юради
3. Бошқаришнинг эскирган услубига амал қилади

4. Ўз фаолиятини бажаришга таъсир этишни тушунади

5. Атрофдагилар билан яхши муносабатда бўлади

6. Аниқ кўрсатмалар беради

7. Ходимлар ишини мунтазам таҳлил қилиб боради

8. Намунали ишларни рағбатлантиради

9. Ишни таҳлил қилишга тизимли ёндашади

10. Вакилликни маҳорат билан бошқа ходимларга беради

11. Салбий қўллаб-қувватлаш ҳолларидан узоқ юради

12. Ижобий тескар алоқани ўрнатади

13. Қийин одамлар билан мос муносабатларни ўрнатади

14. Хавф-хатар туғилса, ўз гуруҳларини ҳимоя қилади

15. Ходимлар ишига кўп ҳисса кўшиш услубини ахтаради

16. Ютуқлар мезонини аниқлайди

4. Ўз меҳнатини амалга оширишга таъсир этиш бўйича тасаввурга эга бўлмайди

5. Атрофдагиларда салбий муносабат уйғотади

6. Аниқликка интилмайди

7. Ходимлар ишини ўз холига ташлаб қўяди

8. Намунали ишларни рағбатлантирмайди

9. Меҳнат таҳлиliga етарлича ёндашмайди

10. Вакилликни бошқа ходимларга бермайди

11. Ортиқча салбий бошқариш услубига эга бўлади

12. Ходимлар ишини ижобий баҳолаш имкониятига аҳамият бермайди

13. Қийин одамлар билан чиқиша олмайди

14. Ўз гуруҳини ҳимоя қилмайди

15. Ишда етарли бўлмаган ҳисса билан қаноатланади

16. Ютуқлар мезонини аниқлаш қобилияти бўлмайди

ҚАЧОН РАҲБАРЛИК ТАЖРИБАСИГА КЎПРОҚ ЭҲТИЁЖ СЕЗИЛАДИ?

Раҳбар гуруҳга бевосита жавобгар бўлганда бошқаришнинг энг юқори салоҳиятига эҳтиёж сезилади. Ходимларнинг ишга ҳиссасини аниқлаш қийин бўлса, ёки иштирокчилар ўзларини ҳурмат қилишнинг ўсишига эҳтиёж сезса ва улар бажараётган ишни амалга оширишда имкониятларни тўла намоён этиш учун қизиқиш етишмаса, раҳбарнинг қобилиятини ўстиришга кўпроқ эҳтиёж сезилади. Мураккаб ишни бажаришда гуруҳ аъзолари самарали таъсир этишлари учун ҳам раҳбардан катта маҳорат талаб қилинади. Бошқариш тажрибаси кам бўлган раҳбарда ишни назорат қилиш қобилияти бўлмайди. Улар одатда тех-

ник жараён менежерлари бўлиб, ўз ишларини бажарувчи ва унга мос келувчи шахслар ҳисобланишади.

10 - ЧЕКЛОВ:

ЎРГАТИШ МАҲОРАТИНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ

Ўргатиш — бошқариш жараёнининг муҳим вазифаси. Ҳар бир раҳбар ўз ходимларининг малакасини ошириш тўғрисида қайғуриши керак. Ҳар бир одам ўз малакасини ўстиришнинг маълум имкониятига эга. Бу имконият қимматлашиб борган сари ундан фойдаланиш аҳамияти ҳам ўсиб боради. Одамларнинг ўсишини таъминлаш бошқариш самарадорлигининг муҳим омили бўлиб, қуйидаги натижани қўлга киритиш имконини беради.

1. Ходим руҳий кайфияти ва қизиқишини ўстиради.
2. Ишда юқори натижаларга эришиш имконини беради.
3. Номзодларнинг пайдо бўлиши ва уларни юқори лавозимларга кўтариш мумкин бўлади.
4. Ҳаётий куч-қувватни оширади ва қулай муҳит яратади.
5. Иш сифатининг мунтазам ўсишига ёрдам беради.

Келтирилган натижавий кўрсаткичларнинг аксарияти ишлаб чиқариш самарадорлигига, ҳаётий фаоллиги ва маънавий муҳитнинг ривожига таъсир этади. Кўпчилик одамларда қаршилик уларнинг ички дунёсида мавжуд бўлиб, мослашувчанликнинг йўқлиги ва ҳафсала-сизлиги уларни ўзларига ишонишларидан ва ўз кучларидан маҳрум қилади. Шахсни ва малакани ўстириш — бу ҳиссий ожизликдан қутулишнинг муҳим воситаси. Ходимларни такомиллаштириш билан шуғullanувчи менежер ишларнинг энергетик манбаларини қўлайтиради ва улар меҳнатининг самарадорлигини оширади.

МЕНЕЖЕР — ҚЎШИМЧА ХИЗМАТДА — ЎҚИТУВЧИ

Кўпгина ташкилотларда малакали ўқитувчилар лавозими бўлиб, улар ходимларга маслаҳатлар беришади, ўқув курсларини олиб боришади ва бошқа шунга ўхшаш вазифалар билан шуғullanанишади. Лекин малакали ўқитиш, бу алоҳида мавзу. Бунини ҳозир муҳокама қилмаймиз. Бизни кўпроқ бошқарувчи-амалиётчи ўқитувчилик маҳоратини ўстириш учун нима қилмоқ керак, деган саволлар қизиқтиради, уларнинг ичидан қуйидагиларни алоҳида кўрсатиш мақсадга мувофиқдир:

1. Шахсий ўсишини таъминлаш учун қулай муҳитга эга бўлиш;
2. Яққаҳол эҳтиёжни баҳолаш маҳорати;
3. Маслаҳат бериш маҳорати;

4. Иш жараёнида сабоқ олиш.

Ҳар қандай раҳбар ҳам қайсидир маънода ўқитувчи ҳисобланади, чунки ўз фаолияти жараёнида одамларни мунтазам равишда ўстириш устида иш олиб боради. Ўргатиш учун жорий ишлаб чиқариш масалалари дастлабки маълумот бўлиб хизмат қилади. Ҳеч ким менежердан малакали ўқитувчи тажрибасини кутмайди. Лекин улар ўқиш жараёнида энг ноёб афзалликка эга бўладилар, яъни ишлаб чиқаришда ва ишда рўй берган ҳодисалар ва воқелик реал эканлигини кўрадилар ҳамда унга ишонч ҳосил қиладилар. Чинакам ривож кундалик меҳнат унумдорлигини ошириб боришда ўз аксини топмоғи лозим. Лавозим бўйича юқори бўлган шахс бунга амалга оширишда муҳим ҳисса қўшмоғи мақсадга мувофиқ.

ШАХСИЙ ЎСИШГА ҚУЛАЙ МУҲИТ ЯРАТИШ

Жамоадаги мавжуд шароитга юқори лавозимли раҳбарлар ахлоқи ва ёндашиши катта таъсир кўрсатади. Тўғри шарт-шароитларнинг яратилиши раҳбар ходимнинг қисман бўлса-да ахлоқидан далолат беради, ходимлар бунга эътибор берадилар ҳамда раҳбар нимани рағбатлантиради ва қадрлайди, нимани рад этади ва жазолайди, кузатиб борадилар. Ҳаёт ва иш тўғрисида раҳбарларда кўпгина фикр-мулоҳазалар бўлиб, ходимлар унинг фикрларини инобатга оладилар.

Менежернинг атрофдагиларни ўстиришга бўлган фикр-мулоҳазалари бир хил эмас. Оддийроқ қилиб фикр юритадиган бўлсак, раҳбарлар қуйида келтирилган моделларнинг бирини танлаш тарафдоридирлар.

Жазоловчи — ўқув жараёнида йўл кўйилган хато учун айблайди.

Расмиятчи — қоидали саволларга асосий эътиборни қаратади.

Яккаҳол ёндашиш — ҳар бир шахсга ўз тажрибаси асосида ўрганишга ёрдам беради.

Ажратиб қўювчи — шахсий ишга аралашишдан қочади. Қўллаб-қувватловчи — ўрганишни ва тадқиқ қилишни рағбатлантиради.

Йўл-йўриқ кўрсатувчи — кўрсатмалар бериш билан чекланади.

Бепарволик — бошқаларнинг ўсишига эътибор бермаслик.

Раҳбар муносабати ва жамоадаги вазият ўртасида тўғридан-тўғри алоқадорлик мавжуддир. Лекин раҳбар фаолиятининг энг муҳим кўрсаткичларидан бири — одамлар қанча куч-қувватни ўз ишига ва шахсий ўсишига сарф қилишларига тайёр эканликларини билишдир. Баъзи бир менежерлар ўз ходимлари фаол ва самарали ишлашлари учун ўз кучларини сафарбар этсалар, бошқалари очик ҳаводаги концерт пайтида қуйилган жалага ўхшаш таъсир этадилар.

Шахс ўзининг ривожини таъминлашга сарф қиладиган куч билан фарқланади. Баъзи бир одамлар ўз имкониятини оширишга эътиборни қаратсалар, бошқалар ҳаёт оқимини ўзгартириб бўлмайдди, деган тушунча билан иш юритадилар. Эскича кундалик ҳаёт, одамларни ўз имкониятларининг бир қисмидан фойдаланиш имконини беради, бундай одамлар фавқуллоддаги ҳолатдан ҳайратга тушиб, барқарор ва серунум куч-қувватни ўзларида борлигини ҳис этадилар ва уни сарфарбар этишга ҳаракат қиладилар.

Самарали иш олиб борувчи менежерлар инсон куч-қувватининг тўла намоён бўлиши ва йўналишига катта таъсир кўрсатадилар. Уларнинг вазифаси алоҳида олинган ходим имкониятларини тушунтириш ва уни тўлароқ намоён этиш воситаларини топишдан иборат. Баъзи бир менежерлар ажойиб рағбатлантирувчи муҳит яратишни яхши билладилар, бошқалари эса атрофга ишەқмас ва қайсар одамларни йиғиб оладилар, уларнинг шахсий ривожига талаби номаълум ва қониқарсиз бўлиб қолаверади.

МАҲОРАТНИ ЎСТИРИШ

Инсон малакасини унинг маҳорат даражасига қараб аниқлаш мумкин. Ўз касбининг билимли устаси хом ашёдан юқори сифатли маҳсулот тайёрлаш қобилиятига эга бўлади. Усталлик тажрибаси ва ишга бўлган муносабат фабрикадаги фаррошникига ва олим-тадқиқотчиникига тенг. Ҳар қандай касбдаги одамлар юқори сифатли намунали ишни ўрганиш йўналишида тажрибага эга бўлиш учун қатъий интиладилар.

Раҳбарларнинг маҳорат ғоясини қуйидаги жараённи ифодалаш орқали ҳар қандай бошқариш вазиятида қўллаш мумкин. Раҳбар савол беради: Тегшли ходим елкасига маҳоратнинг қандай максимал даражаси юклатилган? Бу савол муайян одамга берилганда жавоб ҳозирги кўрсаткичлар билан таққосланади, унинг фарқи эса эришиш лозим бўлган маҳоратнинг ўсишини кўрсатади. Ўртача кўрсаткич билан мурасага келиш хато бўлар эди, чунки ўз ишига ҳақиқий ғурур ўртачадан юқори бўлган кўрсаткичларда намоён бўлади.

БУГУНГИ МАЛАКА
ИМКони

— ОРАЛИҚ —

МАҲОРАТНИНГ ЮҚОРИ
ИМКОН ДАРАЖАСИ

Самарали иш юритувчи менежер ҳар бир ходимга ёрдам беради:
/1/ ҳозирги кўрсаткич билан такомиллашган маҳорат кўрсаткичи - ўрта-

сидаги фарқни тушунтириш, /2/ бу кўрсаткични ўстиришга даъват этади. Айни жараён давомида раҳбар ҳар бир ходимга маслаҳатлар бериш, тескари алоқа ўрнатиш, кўрсаткичларни баҳолаш йўли билан ўрганиш ва тажрибани ошириш учун ишдаги имкониятлардан фойдаланишга ёрдам беради.

ЎРГАНИШГА ЁРДАМ БЕРУВЧИ МУҲИТ ТАВСИФНОМАСИ

Агар жамоадаги микроиқлим ўқитишга чинакам қизиқиш уйғотса, кўпгина муаммолар одамларнинг эскириши (кексаиши) билан долзарблигини йўқота боради. Эскириш концепцияси (маънавий эскириш) техника соҳасига хос бўлиб, уни одамларга ҳам қўллаш мумкин. Агар одамнинг дунёқараши, мослашиши, ва ишлаш қобилияти чекланган бўлиб, иш жараёнидаги талабларга жавоб бера олмаса бундай одамларни маънавий эскирган одамлар деб тавсифнома бериш мумкин. Одатда маънавий эскирган одамлар ўртачадан юқори ёшдаги одамлар бўлиб, бу ҳолатнинг асосий сабаби ўтган ҳаёт даври билан боғлиқ бўлади. Одамларда, қариликнинг ҳар хил самарасини таққослаб кўриш мумкинки, баъзи бир одамлар етмиш ёш даврида ҳам ўз кучкуватини, ишга мослашиш қобилиятини сақлаб қолган ва давр талабларига мос равишда фаолият кўрсатганлар.

Раҳбар одамларга шахсий ўсишга ёрдам бера бориб, микроиқлимни сезиларли даражада яхшилаши ва бу билан шахснинг маънавий эскиришининг олдини олиш мумкин. Маънавий эскириш лавозимга боғлиқ эмас, компания раҳбари унинг келишини кутиб ўтирмай эгилувчан ва очиқ бўлиб қолиши учун керакли тегишли тадбирларни амалга оширмоғи лозим. Одамларни ўргатишга ёрдам берувчи муҳитга хос белгилар қуйида келтирилган.

1. Эришиши лозим бўлган мақсаднинг мутлақо аниқлиги.
2. Одамларнинг ўз тажрибасига объектив қараши.
3. Ҳар бир одам ўзининг ўсишини ривожлантириши.
4. Кулгили бўлишдан қўрқмай хавф-хатарга тайёр бўлиш.
5. Меҳнат тажрибаларининг ўстиришига маблағлар ажратилиши.
6. Ўсишда ҳар қандай имкониятдан самарали фойдаланиш.

ЯККА ТАРТИБДА ЎҚИТИШ ЭҲТИЁЖИНИ АНИҚЛАШ

Раҳбарга кўпгина қийин топшириқлар берилади ва уларнинг орасида энг кўп жароҳатланувчиси ва ҳушмуомалали — аттестация суҳбатларини олиб бориш ҳисобланиб, иш жараёнида у ўз ходимлари ишини

баҳолайди ва унинг натижасини маълум қилади. Бу тартиб-қоида бошлиқ ва унинг ходимларини юзма-юз ўзаро мулоқотда бўлишига ёрдам беради.

Кўпчилик одамлар, ўзларини баҳолашларини, хусусан, имтиҳон қилишларини ва улардан қандайдир камчиликлар топишларини хоҳламайдилар. Бу уларда мактаб даврини эслатади. Иккинчи томондан, шахсий ўсиш бўйича қимматли тажрибанинг аҳамияти тўғрисида савол бериладиган бўлса, тажрибали раҳбар ишини қандай баҳоланганлигини унинг қарашлари, маслаҳатлари, раҳбарга нисбатан ҳурматни уйғотади ва унга кулоқ солиш лозимлигини кўрсатади.

Баҳолаш ҳам, раҳбар ҳам унга бўйсунувчи ходим олдига мураккаб муаммони кўяди. Ким баҳолайдиган бўлса, объектив тасаввурга эга бўлиш уни аниқ, инсонпарварлик шаклида ифода этиш қийинлигини тан олади. Баҳоланадиган одам бу тартиб қоида муҳим бўлишига қарамай уни ўнғайсиз ва тифиз ҳолат деб тушунишга мойил бўлади. Ажабланмаслик керакки, бундай баҳолашга жуда оз вақт ажратилади ёки у тегишли тайёргарликсиз ва маҳоратсиз ўтказилади. Баҳолаш — ўқитиш иши билан боғлиқ бўлган жараённинг негизини ташкил этади, раҳбар аттестация суҳбатини маҳорат билан ўтказиб, яккаҳол ўқитиш ривожига сезиларли таъсир кўрсатиши мумкин.

Кўпгина ташкилотларда баҳолаш тизими амал қилади. Одатда, улар раҳбар ҳар йили ҳар бир ходим билан суҳбат ўтказишини кўзда тутаяди. Суҳбат даврадаги муҳим саволлар ёзма равишда олиб борилади ва бу ҳужжат компанияда сақланади. Баҳоли тизимнинг кўпчилиги шартлардан иборат бўлиб, суҳбат давомида қилинган хулоса шахсга маълум қилинади ва бу шахс учун саволлар бериш ва эшитганларини шарҳлаш имконияти берилади

АТТЕСТАЦИЯ СУҲБАТЛАРИ ЎТКАЗИШ

Тўғри йўлдан четлашишга олиб келадиган расмий аттестация суҳбатлари кўп учрайди. Суҳбат инсонда тушкунлик кайфиятини ёки асосланмаган ишончни келтириб чиқариши мумкин. Олинган маълумот сифати эса ишончга даъват этмайди, аниқ борлиқни ўзида акс эттирмайди. Кўпчилик ходимлар суҳбатнинг жуда қисқа бўлгани ёки талаб даражасида ўтмагани ва бундан қандайдир фойда кутиш қийин эканлигини айтишади. Аттестация суҳбати тизимини ўтказиш мақсадларидан бири, баҳоланувчи шахсни куч-қувватини ошириш имкониятларидан фойдаланишга қаратилган. Бошқа мақсад фирманинг ходимлар ҳаракатини режалаштиришга қаратилгандир. Расмий суҳбат бу мақсадларга эришиши учун бир неча босқич орқали амалга ошириш

лозимлигини тақозо этади. Биз суҳбатни ўтказишни баҳолашга тайёргарликнинг изчил йўлларини таклиф этамиз.

Биринчи қадам. Тайёргарлик.

Суҳбатни ўтказиш учун компаниянгизда қабул қилинган суҳбат ўтказиш тизимини, яъни маълумотлар йиғишнинг ўзига хос тавсифини яхши билишингиз лозим. Маълумотлардан қандай фойдаланишни ҳам билиш керак. Сиз ҳам ходимларингиз бу тадбирни амалга ошириш учун барча керакли ҳужжатларни тайёрлашига ишонч ҳосил қилишингиз даркор.

Тайёргарлик баҳолашни ўтказиш бўйича маълумот олиш учун олдиндан вақт ажратиш билан боғлиқ. Айни жараён ўтган йилларни атрофлича ўрганиш бўлиб, у келгуси йилнинг истиқболи учун тўла маълумот бера олади. Аниқроқ фикр-мулоҳазага келиш учун баҳоланадиган ходим билан бирга ишлайдиган одамлар билан суҳбат ўтказиш, ёзма ёки техник ишларни текшириш, иш кўрсаткичларини дастлаб қўйилган ва белгиланган топшириқ кўрсаткичлари билан таққослаш лозим бўлади.

Иккинчи қадам. Суҳбатга тайёргарлик.

Суҳбат ўтказмоқчи бўлсангиз, ўзингизни руҳий жиҳатдан тайёрланг ва суҳбатни қандай ўтказиш ниятида эканлигингизни аниқланг. Кундалик ташвишлар Сизнинг фаолиятингизни қамраб олиши мумкин, ҳар қандай ташвиш истиқболни баланслашган ҳолда кўришга халақит беради. Сиз ўз фикр-зикрингизни шундай йўналишга қаратингки, натижада у етарли вақт давомида воқеликни тўла қамраб олиш қобилиятига эга бўлсин.

Учинчи қадам. Суҳбат ўтказиш.

Суҳбат ўтказиш жараёнида креслонинг жойлашишига хонанинг ўзига ва шовқин даражасига эътибор беринг. Суҳбатдош тўғрисида шундай ғамхўрлик қилиш лозимки, натижада у руҳий ютқазиш ҳолатида бўлмаслиги лозим. Суҳбат ўтказувчига оддий стулдан юқорироқ бўлган креслода ўтириш тавсия этилмайди, чунки бу суҳбатдошига нисбатан бепарволик ҳиссиётини уйғотиши мумкин. Шу билан бирга суҳбат жараёнига ҳеч ким халақит бермаслиги керак. Чунки кўнгирақлар оқими ёки бошқа ахборотлар салбий таассурот қолдиради.

Дастлаб Сиз ўзингизни эркин ва бўшаган ҳолда ҳис этинг. Агар ўзингизни кучланган ҳолда ҳис этсангиз бу ҳолатни янада кучайтириб, суҳбатдошингизга бу ҳақда очикдан-очик гапиришингиз ва ўзингизни нуқулай ҳолатда эканлигингизни кўрсатишингиз мумкин. Суҳбатдошингиз ҳам ҳаяжонга тушиши мумкин. Бу борада унга ёрдам бериш лозим. Хавотирлик тўғрисида гапириш унинг камайишига олиб келади. Энг

муҳими — суҳбат аниқ ва ижобий ифодаланган бўлиб, ўзаро қабул қилиниши зарур. Раҳбар ҳам ва унга бўйсунувчи ёки суҳбатдош ҳам мулоқот ёрдамида ҳар бири нимага эришиши лозимлигини ифодалаш керак. Баъзида ҳар иккала томон суҳбат давомида эришиладиган натижани ёзма равишда ифода этади. Асосий мақсад бўйича келишув бўлмаса, кўзда тутилган натижага эришиб бўлмайди. Ажратилган вақт доирасида суҳбатлашиш мақсадига эришиш имкони бўлмаса, суҳбатни ниҳоясига етказиш учун бўлажак вақтни ва кун тартибидаги устувор масалани аниқланг.

Суҳбат жараёнида ҳиссиёт очиқ ифода этилса, у самарали ўтади. Бунга эришининг энг яхши услуби — ўзингиз очиқ бўлишингиз ва суҳбат жараёнида вазминлик ёки одоб билан муомала қилишдир.

Учрашишдан олдин кун тартибини ёки саволларни ишлаб чиқиш, келишиш ва ёзиб олиш керак. Ундан кейин ҳар бир саволни баҳолаш, айниқса энг мураккаб ва муҳимлари учун кўпроқ вақт ажратиш лозим бўлади. Кун тартибидаги ҳар бир савол куйидагича таҳлил қилинади ва кўриб чиқилади:

1. Мақсад ва вазифани аниқлаш, ходим ишининг ҳар бир соҳасини таърифламоқ лозим.

2. Ютуқни баҳолаш аломатларини жуда тўғри аниқлашга ҳаракат қилиш лозим.

3. Бугунги кунда эришилган натижаларни баҳолашга ёрдам берувчи барча маълумотлар билан танишиш.

4. Кўрсаткичнинг ўсишига халақит берувчи барча чекловларни аниқлаш ва куйидагиларни ҳал этмоқ лозим:

а) Ходим бошқа ҳаракат қилиши мумкинмиди?

б) Сиз бошқача ҳаракат қилишингиз мумкинмиди?

в) Қандайдир қўшимча манбалар талаб қилинадими?

5. Келажакда олинган натижани такрорлашдан фойда бўлиши мумкинлигини аниқлаш талаб этилади.

Бу жараён мураккаб ва механик ҳолатда кўриниши мумкин, лекин раҳбар кўп ўтмай уни ўз сўзи билан ифода этиш услубини топади. Бир раҳбар суҳбатлашишни куйидагича таърифлаб берди: "Дастлаб Сиз карталарингизни столга қўйинг ва келишинг. Сиз нимани хоҳлайсиз, у нимани хоҳлайди. Кейин ақлий курашишни ўтказинг ва ишлаб чиқишлиши лозим бўлган саволларни аниқланг; кейин мантиқан кетмакет саволларни ёзиб чиқинг ва уларни олдинма кетин ечишга киришинг». Суҳбатлашишни икки оғиз сўз билан мана бундай ифодалаш мумкин. Лекин кўпинча суҳбат самимиятсиз ва қовушмайдиган гапга айланиб қолади ва ҳар иккала томон ҳам одоб юзасидан уни ниҳоясига етказиш тарафдори бўлади.

Расмий баҳолаш узоқ вақт давомида эришилган мавқени куза-тиш имконини беради, бунинг учун реалистик руҳ керак бўлади. Ташкилотларда юқори лавозимларга лойиқ одамлар кам бўлади. Лекин кўпчилик бунга интилади, шунинг учун умиднинг амалга оширмаслиги муқаррардир. Шу билан бирга ҳар бир ходим эришилган мавқеини ривожлантириш имконига эгадир. Биз ўз мавқеини ривожлантиришни кўйидагича аниқлаймиз: ҳаётий шароитдан келиб чиққан ҳолда инсон омилдан юқори даражада фойдаланиш. Одамлар тушуниши мумкин бўлган нарса шундан иборатки, юқори лавозимларга кўтарилиш уларнинг ўз куч-қувватлари ва ҳаракатларига боғлиқдир. Кўтарилишнинг ягона мезони одамнинг фойдалилиги ҳисобланади.

Суҳбат давомида раҳбарнинг суҳбатдошига берган саволлари унинг ишга ва ўз режаларига бўлган муносабатини аниқлашга ёрдам беради. Асосланмаган умид билан қоришиб кетган хом хаёл ёки ўта кетган руҳий тушкунлик ҳам бўлиши мумкин. Суҳбатдошнинг фикрларини билиш ва унга маслаҳатлар бериш (кейинги бетларда бунга батафсил тўхтанилган), муҳим ҳаётий йўналишидаги режани тузиш ва уни амалга оширишга реалистик руҳ бағишlash алоҳида аҳамиятга эга. Шахсий ўсишнинг комплекс режаси эришилган мавқе натижаларидан келиб чиқади.

Тўртинчи қадам. Суҳбатнинг хулоса қисми. Суҳбат учрашуви бўйича хулосага келиш кўйидаги учта муҳим вазифани ҳал этиш имконини беради:

1. Саволлар яна бир бор кўриб чиқилади ва ечими топмаганлари ечилади;

2. Етарли даражада муҳокама қилинмаган саволлар аниқланади ва камчиликларни бартараф этиш усули топилади;

3. Биргаликда кўйилган мақсад қай даражада ёритилганлигига баҳо берилади. Суҳбат аттестациясини ўтказиш ташкилотда меҳнат манбаларини бошқаришга ёрдам берувчи маълумотларни олиш ҳисобланади. Суҳбатни ниҳоясига етказишдан олдин бу вазифанинг қанчалик даражада бажарилгани текшириб кўрилади. Агар камчиликлар бўлса, уни батараф этиш лозим. Кўпинча баҳолаш тизимига суҳбат натижаларига нисбатан суҳбатдош ҳисобот тариқасида ёзиб берган изоҳлар тақдим этилади. Бу қарашлар ўртасидаги ҳар қандай тафовутларни аниқлашга ёрдам беради. Агар тажриба муваффақиятсиз чиқса, уни яхшилаш имконияти нуқтаи назаридан таҳлил қилиш лозим.

Баҳолаш жараёни — инсонлар фаолиятини муваффақиятли мувофиқлаштириш, шахсий ўстириш, ўзаро муносабатларни яхшилаш учун тадбирли ва фойдали маълумотларга эга бўлган раҳбарга хос интизом ва маъсулиятни кўллаб-қувватлашнинг муҳим таркибий қисмидир.

МАСЛАҲАТ БЕРИШ

Маслаҳат беришни шундай аниқлаш мумкин: бошқаларга муаммони ечишга ва имкониятлардан тўлароқ фойдаланишга ёрдам бериш. Бу жараён расмий бўлмаган ҳолда, ҳар куни давом этади. Агар маслаҳат ақл доирасида олиб борилса, инсоннинг дунёқараши ва унинг сезиш даражасига катта таъсир этиш мумкин. Маслаҳат бериш - ҳаётий зарурият бўлиб, у бошқа одамнинг ўсишига ёрдам бериш учун раҳбарни баҳолаш билан боғлиқ бўлган оддий фаолиятдан шахсий ўстиришгача бўлган жараёнда иштирок этишни ўз ичига олади. Одатда менежерлар маслаҳат беришни тўла эътиборни талаб қилувчи мураккаб жараён деб ҳисоблашади.

МАСЛАҲАТ БЕРИШ ИМКОНИЯТЛАРИ

Маслаҳат бериш бошқа одамга ўз тажрибасини ўргатиш, эътибор бериш ва бунга маълум даражада вақт ажратишни талаб қилади. Раҳбар ўз ходимига маслаҳат бериш фойдалигига бўлиб қолмай, балки "маслаҳат берувчи — маслаҳат олувчи" ўртасидаги муносабатлар ёки ҳамкасб ўртоқлар, бошқа бўлим раҳбарлари ва ўзингизнинг раҳбарингиз билан ҳам маслаҳатлашиш ижобий натижалар беради. Ҳақиқатан маслаҳат ҳамма вақт фойдадан холи бўлмайди, айниқса инсон қийин вазиятга юзма-юз келиб қолганда шундай бўлади. Қуйида маслаҳат учун имконият рўйхатлари ва ундан фойдаланиш соҳалари кўрсатилган:

1. Ходим билан расмий аттестация суҳбатини ўтказиш.
2. Ходим билан расмийсиз учрашувлар ташкил этиш.
3. Бошқа раҳбарлар иштирокида аниқ муаммоларни муҳокама қилиш.
4. Мақсадга эришиш режасини тузиш ва муҳокама қилиш.
5. Ходимларнинг шахсий ўсишини оталиққа олиш.
6. Гуруҳлар билан тескари алоқа боғлаш.
7. Қийин ўзаро муносабатлар танлаш.
8. Қийин аҳволга тушиб қолган ўртоқларга ёрдам бериш.
9. Зарурият туғилганда — ўзига ёрдам беришга эътиборни қаратиш.

МАСЛАҲАТ БЕРИШ МАҲОРАТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

Маслаҳат бериш маҳоратини такомиллаштириш мумкин, лекин у муносабатга боғлиқлигини унутмаслик лозим. Моҳиятига эътибор берадиган бўлсак, бошқа одам сизнинг олдингизда турган муаммони ту-

шуниши, Сиз эса унинг ёрдамини қадрлашингиз лозим бўлган пайтда у Сизга ёрдам беришга тайёр бўлади. Г Иген 1975 йил¹ тажрибали маслаҳатчи одатда ҳаётга ва ишга очиқ ёндашиш ва қуйидаги тўртта қоидага амал қилишга ҳаракат қилишини ёзган эди.

1. Табиий бўлиш, нимани ўйласангиз шуни гапириш. Маслаҳатлардан алдаш ёки манфаат йўлида фойдаланмаслик;

2. Тўғри ва тушунарли бўлиш учун аниқ ва тушунарли ҳолда фикрини ифодалаш;

3. Бошқа одам нимани ҳис этаётганини билиш ва у қандай ҳолатда эканлигини аниқ баҳолаш;

4. Бошқа одамга дастлабки ҳурматини йўқотмаган ҳолда, ноқулай далилларни ва эҳтиросларни аниқлаш.

Маслаҳатларни бериш — тажрибалар танловига нисбатан фойдалироқ ва мураккаброқ муаммо бўлиб, у икки томонлама ўзаро муносабатлар ва иштирокчиларни бир йўла ичига қамраб олади. Маслаҳатдан кўзда тутиладиган мақсад қуйидагилардир:

1. Бошқа одамга муаммони малакали ечишга ёрдам бериш;

2. Нима талаб қилинишини яхшироқ тушуниш учун бошқаларга ёрдам бериш;

3. Танглик ва умидсизлик орқасида яшириниб ётган масалалар ёки далилларни ифода этишда бошқаларга ёрдам бериш;

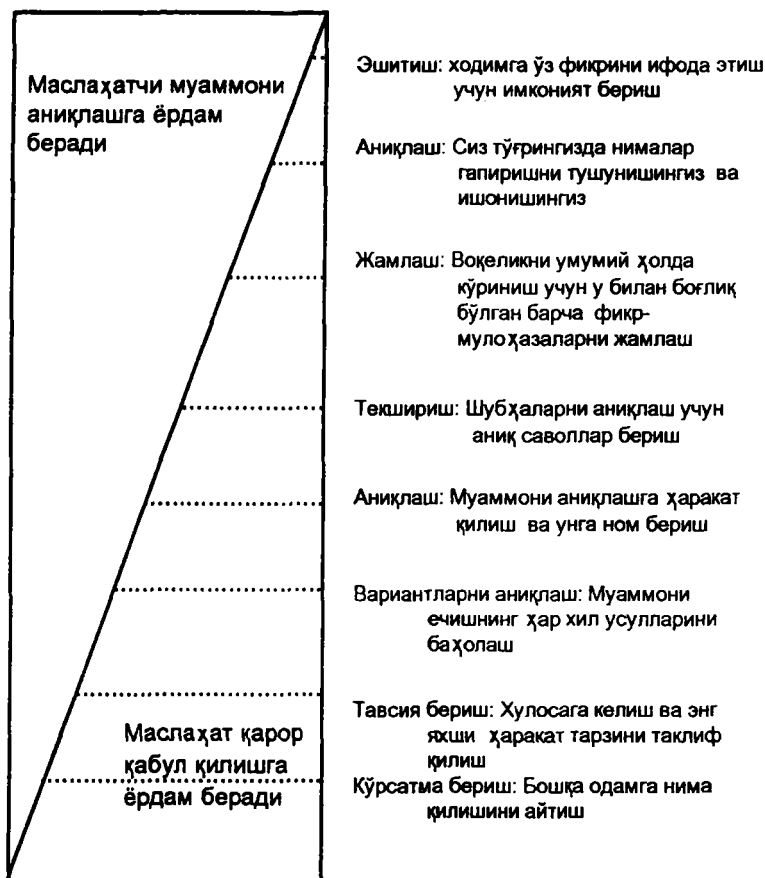
4. Ҳаётга катта маъсулият билан муносабатда бўлишга ва тақдирланувчи натижани қўлга киритиш учун фаол бўлишга ёрдам бериш.

Қийинчиликлар билан тўқнашганда одамлар ўзларини мағлубиятга учраган ҳолда ҳис этадилар ва ҳақиқатни тан олишдан узоқлашадилар. Муаммонинг чинакам моҳиятини баён этишни улар ўз қобилиятларининг йўқлигини тан олиш сифатида қабул қиладилар ҳамда бу куч ва қатъийлик заминиде ётган имкониятлардан фойдаланишга қаршилиқ кўрсатадилар. Тажрибали маслаҳатчи муаммони билвосита ифода этиш ва унда яшириниб ётган реал далилларни аниқлаш маҳоратига эга бўлади. Маслаҳат маҳоратли ёндашишни ва қатъийликни талаб этади.

Маслаҳат бериш тажрибасини 8-чизмада берилган маҳорат шкаласи орқали ифода этиш мумкин.

Чизманинг юқори қисмида маслаҳатчи маҳорати кўрсатилган бўлиб, ундан маслаҳатчи ходимга ўз фикрини ифода этиш ва мус-

¹ Egan G. The skilled helper: A model for systematic helping and interpersonal relating. Montrey, CA: Brooks/Cole, 1975.



8 - ч и з м а . Маслаҳат маҳорати шкаласи

тақил муаммони ҳал этишда фойдаланади. Чизманинг пастки қисмида ўнгдан маслаҳатчи бошқа одам учун муаммони изчил ҳал этиш маҳорати акс эттирилган. Шкалада кўсатилган саккиз усулдан ҳар бири маълум пайтда қўлланилади. Шкаланинг пастки қисмида фойдаланиш ва барча тавсияларни бериш орқали хатога йўл қўйиш кенг тарқалган. Маслаҳатчиларнинг аксарият қисми бошқа одамлар муаммосини ҳал этиш мақсадида шкаланинг юқори қисмидаги тажрибага ва маҳоратга эга бўлиш учун ўз устида кўп ишлаши лозим. Маслаҳатдан қанақа натижа олиш келишилган ҳолда, ҳатто норас-

мий бўлса-да, икки киши маслаҳатни бошлаши мумкин. Бу бевосита ишга киришишга ёрдам беради ва маслаҳатчининг аниқ вазиятда тутган фойдали ўрнини кўрсатади. Сиз муаммони аниқлашга ёки унинг ечимига асосий эътиборни қаратасизми-йўқми — барибир 8-чизмада кўрсатилганидек, келишиб олишга тўғри келади.

Шахсий ўсишнинг энг юқори чўққисига эришиш тўғрисида гап борганда, одатда унга бевосита ва ақлий маълумотлар берган муайян одамлар эсга олинади. Бу тескари алоқа бўлиб, одамлар ахлоқига чуқур таъсир этади, бошқа қудратли таъсир этиш воситалари сингари тескари алоқа зиён келтиришда ҳам фойдаланиши мумкин. Ўзи тўғрисидаги бошқалар фикри одамни жароҳатлаши ёки саросимага тушириб қўйиши мумкин. Шунинг учун раҳбар тескари алоқанинг шундай услубини топиши лозимки, натижада бошқа одамлар ўзларини кучли ва фойдали ҳис этсинлар.

Кўпчилик одамлар учун бошқалар тўғрисида ўз фикрларини таъсирчан шаклда ифодалашлари учун маълум вақт давомида ўзлари устларида ишлашларига тўғри келади. Бу маҳоратни эгаллаб олган менежер муҳим манбага эга бўлади ва бу билан у шахсий ҳаётининг кўпгина қирраларини яхшилаб олиши мумкин. Қуйида маслаҳат жараёнида тескари алоқани қандай самарали ўрнатиш тўғрисида фикр юритамиз.

МАСЛАҲАТ ЖАРАЁНИДА ТЕСКАРИ АЛОҚАНИ ЎРНАТИШ БЎЙИЧА ТАВСИФНОМАЛАР

1. Диққат-эътиборни тўла қаратиш. Сиз йиғиб олган маълумотлар бевосита шахсга тегишли бўлганлиги учун суҳбатдошингизга бутун диққат-эътиборни қаратишингиз зарур бўлади. Халақит берувчи омиллар бартараф этилганлигига ишонч ҳосил қилинг ҳамда эътиборингизни тўла ва бевосита бошқа одамга сафарбар этинг.

2. Суҳбатдошингизга зийрак бўлинг. Ишни бошлашдан олдин Сиз мақсадингиз ижобий аҳамиятини аниқ тушунтиринг ва ишонтиринг. Баъзида маслаҳатчи шубҳали ҳиссий асосларга таяниб ўз фикрини ифода этади, натижада ўзаро мулоқот кўнгилсиз ва фойдасиз бўлиб қолиши мумкин.

3. Суҳбатдошингиз Сизнинг фикрингизни билишни кутаётганлигини тушунишга ҳаракат қилинг. Агар суҳбатдошингиз Сизнинг фикрингизни билишни таклиф этса, бу кўпроқ фойда келтириши мумкин. Бу ўзаро муносабатларни яхшилайти ва очиқ мулоқот олиб боришга асос бўлиб

хизмат қилади. Суҳбатдош ҳам ишга алоқадор барча маслаҳатларни муҳокама қилишда ёрдам бериш имконига ва уни рағбатлантирувчи омилга эга бўлади.

4. Аниқ ифодалашга ҳаракат қилинг. Тўғри ифода этилган фикр ҳамма вақт аниқ ва равшандир. Аниқ бўлмаган қарашлар ёки изоҳлар тўғри ва фойдали фикр алмашишига халақит беради.

5. Ўз фикрингизни тўла баён этинг. Агар Сиз ўз фикрингизни етарли даражада тўла ва атрофлича ифода этмасангиз, суҳбатдошингиз Сиз билдирган фикрлардан юзаки тушунчага эга бўлиши мумкин. Бу фикр алмашинуви учун етарли асос бўла олмайди. Ўз фикрингиз ва ҳиссиётингизни тўлароқ ифода этсангиз, унинг таъсир самарасини баҳолашга суҳбатдошингизни жалб этган бўласиз.

6. Далил билан фикрни бир-биридан ажрата билинг. Сиз инсон ахлоқи тўғрисида аниқ маълумот беришингиз ва унга ўз муносабатларингизни билдиришингиз лозим. У ҳам бу ҳам бевосита ишга тааллуқлидир, лекин далилни фикрдан фарқламоқ даркор. Одатда фикр-мулоҳазаларни тақиштириш ва баҳолашдан асосий эътиборни маълумотларга қаратиш фойдалироқдир. Агар Сиз вазиятни кўрсата билишингизни ифода эта олсангиз, унда суҳбатдошингиз учун баҳо-ни ишлаб чиқишга ёрдам берган бўласиз. Агар гапирувчи ўз мулоҳазаларини ифода эта олса, бу субъектив баҳо эканлигини олдиндан айтиб қўйиш лозим.

7. Қулай пайтни топинг. Муҳокама қилаётган воқелик етарли даражада суҳбатдошингиз хотирасида сақланган бўлса, тескари алоқа кўпроқ фойда келтириши мумкин. Кейинга қолдириш ва изоҳларни йиғиш ўзаро низони келтириб чиқариши ва самаранинг тушишига олиб келади.

8. Суҳбатдошингиз фикрингизни эшитишга тайёр эканлигига ишонч ҳосил қилинг. Фикрингизни бошқа одамлар билан ўртоқлашиб текшириб кўринг. Улар бунга қўшиладимми ёки йўқми? Бу, айниқса ўқув гуруҳида ёки ишчи гуруҳида фойдаси кўпроқ бўлади. Қачонки ҳар хил фикр-мулоҳазалар бир жойга йиғилса ва ўрганилса, келишилган ёки келишилмаган фикрлар аниқроқ кўринади ва шу асосда воқеликка объектив баҳо бериш имкони туғилади.

ТЕСКАРИ АЛОҚАДАН ФОЙДАЛАНИШ

Баъзи бир одамлар учун ижобий ҳиссиётларини ифода этиш қийин кечади. Ижобий ва салбий фикрларнинг изҳор этилиши ҳам ташкилот, ҳам алоҳида ходим учун фойдалидир. Ҳар хил фикр-мулоҳазаларни

эшитиш, муҳокама қилиш ва ифода этиш натижасида олинган тажриба раҳбарни шахсий қадриятини оширади, унинг малакали раҳбар бўлиб шаклланишига ёрдам беради.

ТАЖРИБА АСОСИДА ЎРГАНИШ

Машқ қилиш.

Кундалик ҳаётдаги кўпгина вазиятлар якка тартибда ривожланиш имкониятларини беради. Ишчи топшириқларини "Машқ қилиш" номи билан танишишга ёндашишдан одамларга ёрдам беришда фойдаланиш мумкин. Машқ қилиш — ҳаётдан фойдаланишни ўрганиш услуби бўлиб, ўзида энг муҳим манба ҳақиқий муаммолар билан юзмаюз келиш ҳисобланади. Машқ қилиш мақсади қуйидагилардир:

1. Ходимлар имкониятларини ривожлантириш;
2. Ҳаётий ҳолатга ходимларнинг қизиқишини ва кайфиятини кучайтириш;
3. Раҳбарлардаги ташвишлар билан боғлиқ оғир юкни енгиллатиш, улардаги ваколатни бошқаларга бериш маҳоратини ўстириш.

ЯНГИ ВАЗИФАЛАРНИ ЎЗЛАШТИРИШ

Машқ қилиш — одамлардан кундалик жорий хизмат вазифаларидан ташқари топшириқларни бажаришни тақозо этади. Топшириқлар уларни янги вазиятга рўпара қилади ва тажрибасини, малакасини ошишига ижобий таъсир этади. Машқ қилишнинг энг қийин вазифаси — топшириқни ҳаддан ташқари асабийлашмаган ҳолда бажариладиган йўлини топиш ҳисобланади. Бундай топшириқ йўли аниқ вазифа тарзида бўлиб, амалий мақсадга эга бўлиши лозим, масалан:

1. Ходимларнинг юқори даражадаги йиғилишларда иштирок этиши;
2. Лойиҳани амалга ошириш;
3. Мижозларга хизмат кўрсатиш;
4. Бошқа бўлимлар билан маслаҳатлашиш;
5. Ишнинг янги соҳалари бўйича қарорлар қабул қилиш;
6. Маълумотларни таҳлил қилиш.

ЯНГИ ИШЛАРНИ ЎРГАНИШ БОСҚИЧЛАРИ

Машқ қилиш эндигина ишга кирган одамгагина эмас, балки олдиндан ишлаб келган, лекин машқ қилишга эҳтиёж сезган ходимларга ҳам фойдали бўлиши мумкин.

Раҳбарми ёки оддий ишчими, бунинг аҳамияти йўқ, биринчи бор иш билан танишганида, одатда, қатор олдиндан айтиш мумкин бўлган ўзгаришлар содир бўлади. Бу ўзгаришлар жараёнининг асосий босқичлари 9-чизмада куйидагича тасвирланган.



9 - чизма . Янги ишни ўзлаштириш босқичлари.

Биринчи босқич. Даъваткорлик. Янги лавозимда ишонч қозониш. Янги далилларни ўзлаштириш ва тегишли қарорлар қабул қилиш лозим бўлади.

Иккинчи босқич. Малака. Ходим вақт ўтиши билан ишни ўрганади, малакасини оширади, ўз стандартини ўрнатади ва унга амал қиладди. Ўзаро муносабатларни ўрнатиш давом этади ва ҳамкасбларининг қўллаб-қувватлаши ўсиб боради.

Учинчи босқич. Маҳорат. Лавозимда узоқ вақт ишлаган ходим топириқларни тўпланган тажриба асосида тезда сифатли бажара олади.

Тўртинчи босқич. Сусайиш. Кўпинча ишга бўлган муносабат сусайиб борган сари, ходимда янги вазифаларни топиш ва уни бажаришга бўлган қизиқиш ҳам камайиб боради. Баъзилар одатдаги эски ишларига кўмилиб кетадилар ва натижада унинг қулига айланиб қоладилар, уларда мослашиш қобилияти сўниб боради. Бошқалари эса ташаббуси ва ижодий қобилиятларини ташкилотдан ташқарида бошлашга йўл ахтарадилар.

МАШҚ ҚИЛИШ МАЛАКАСИ

Машқ қилиш малакасини ҳар бир раҳбар эгаллаб олмоғи лозим:

1 Эътибор билан эшитиш;

2. Ўрганувчиларни қўллаб-қувватлаш;
 3. Ўрганувчиларга ўзи кучли ва ожиз томонларини таҳлил қилиш-ларида ёрдам бериш;
 4. Аниқ ва эришиш мумкин бўлган мақсадни (вазифани) қўйиш;
 5. Бошқа одамларнинг эҳтиёжи ва ҳиссиётларини билиш.
- Машқ усули бир нечта асосий афзалликларга эгадир:
1. Чинакам ривожланиш давом этади;
 2. Ривожланиш билан бирга фойдали иш бажарилади;
 3. Раҳбар билан унинг ходими ўртасидаги ўзаро муносабатлар яхшиланади;
 4. Харажатлар кам бўлади;
 5. Машқни ҳар бир одамнинг муайян эҳтиёжига узвий боғлаш мумкин.

Шу билан бирга бу ёндашишда унинг самарадорлигини туширувчи баъзи бир камчиликлар ҳам мавжуд. Машқ қилиш муваффақияти машқ ўтказувчининг малакасига боғлиқ. Мос келувчи топшириқларни топиш, маслаҳат бериш ва назорат ишларини олиб бориш учун вақт сарфлаш лозим бўлади.

ЎРГАТИШ МАҲОРАТИ ЕТАРЛИ ВА ЕТАРЛИ БЎЛМАГАН РАҲБАР ХОДИМЛАР ТАВСИФНОМАСИ

Менежер бошқалар фаолияти учун жавоб берадиган шахс бўлгани учун дастлаб ўрганувчи сифатида у ўзининг малакасини мунтазам равишда ошириб бормоғи лозим. Қуйида ўргатиш маҳоратига эга ва эга бўлмаган менежерлар тавсифномаси берилган.

ЎРГАТИШ МАҲОРАТИГА ЭГА

Қўшимча ўқитувчилик лавозимида ишлайди

Ўқитиш учун жамоада ижобий муҳит яратади

Ходимларни ўқишга бўлган эҳтиёжини таҳлил қилишга ёрдам беради.

Қийин топшириқлар беради

Ходимларни мунтазам равишда баҳолаб боради

ЎРГАТИШ МАҲОРАТИГА ЭГА ЭМАС

Ишда ўқитишнинг тутган ўрнига аҳамият бермайди

Жамоада ўқишга ёрдам берувчи муҳитни яратиш қобилияти бўлмайди

Ўқитишда ходимларнинг эҳтиёжи тўғрисида тушунчага эга бўлмайди

Қийин топшириқлар бермайди

Ходимларни баъзида тасодифан баҳолаб қўяди

Ходимларнинг кучли ва ожиз томонларини билади
Бошқа ходимлар салоҳиятини тушунади
Қатъийликни талаб қилувчи мақсадни қўя олади
Бошқаларга ўз мавқеининг ўсиши учун ёрдам беради
Маънавий эскиришдан узоқроқ бўлиш тадбирларини кўради
Ўз баҳосини маҳорат билан ифода эта олади
Бошқалар билан мунтазам маслаҳатлашиб туради
Иш жараёнида ривожланиш имкониятларидан фойдаланади

Ходимларнинг кучли ва ожиз томонларини аниқламайди
Бошқа ходимларнинг салоҳиятини рад этади
қатъийлик талаб этадиган мақсадни қўймайди
Мавқени ошириш аҳамиятини баҳолай олмайди
Маънавий эскиришнинг келиб чиқишига йўл қўяди
Ўз баҳосини ифода этишни билмайди
Баъзида тасодифан маслаҳатлар бериб қўяди.
Иш жараёнида ривожланиш имкониятларидан фойдаланмайди

ҚАЧОН РАҲБАРЛАР ЎРГАТИШ МАҲОРАТИГА КЎПРОҚ ЭҲТИЁЖ СЕЗАДИЛАР?

Барча раҳбарлар кундалик иш фаолиятларида бошқа одамлар билан мулоқотда бўлишади, шунинг учун ўзларининг ўқитиш маҳоратларини ривожлантиришлари лозим бўлади. Бу кўпчилик раҳбар бошқараётган бўлимда бир лавозимда узоқ вақт давомида ишлаб келаётган ходимга кўпроқ тааллуқлидир. Бундай ҳолатларда ўқитиш ва ривожлантириш қизиқиш уйғотишда муҳим роль ўйнайди. Шундан бирга вақтинчалик экспертда ёки сайлов органларида банд бўлган бошқа раҳбарлар ўзларининг ўқитиш маҳоратларини ўргатишга камроқ вақт сарфлайдилар. Ўқитиш маҳоратининг бошқа одамларга таъсири катта қобилият талаб этувчи иш билан банд бўлган раҳбарлар учун ҳам фойдалидир. Ўқитиш ва таъсир этиш орасида катта фарқ йўқ, бир хил лавозимларда ишловчилар шахсий мақсадларига эришишлари учун бошқа одамларни ўқиб-ўрганишга рағбатлантиришлари лозим.

11 - ЧЕКЛОВ:

ЖАМОАНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ҚОБИЛИЯТИНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ

Менежер ўз мақсадларига эришиши ва меҳнат жамоаси ташаббусини қўллаб-қувватлаши учун ўз жамоасининг иш самарадорлигини ошириш зарурияти туғилади. Кейинги йилларда биз самарали ишлай-

диган жамоанинг белгиларини аниқлаш ва оммабоп сўзлар билан ифода этишни ўргандик. Жамоани ҳамма вақт юқори кўсаткичларни сақлаб қолган ҳолда бошқариш бугунги раҳбардан ишни самарали ташкил этиш маҳоратини эгаллашни талаб этади. Бу маҳорат тўртта туркумга бўлинади.

1. Ишчи гуруҳларини яратиш бўйича имкониятларни аниқлаш;
2. Жамоада етакчининг роли;
3. Жамоанинг етуклик даражаси;
4. Жамоанинг самарали ишлаши учун халақит берувчи тўсиқларни бартараф этиш.

ЖАМОА (ГУРУҲ) ИШИНИНГ ҚУДРАТИНИ ТУШУНИШ

Жамоа куч-қудрати жиҳатидан кўп ютуқларга эришиши мумкин. Шунга қарамай, жамоа ўзининг кичик имкониятларидан ҳам фойдалана олмайдиган пайтлар учрайди. Одатда жамоадаги ўзаро таъсир ҳаётий эмаслигини, ҳимояга қаратилганлигини, қониқиш ҳосил қилмаслигини, чалкаш ва самарасиз эканлигини кузатиши мумкин. Бундай камчиликлар ҳар қандай ташкилот учун қимматга тушади, чунки самарали бошқариш одамлар фаолиятини манбалардан самарали фойдаланишга қаратилган вазифаларни аниқлашни, ғояларни таклиф этиш ва қўллаб-қувватлашни, корхона фаолиятини режалаштириш ва ҳар қандай қийинчиликлардан чўчимай уни амалга оширишни талаб этади.

Жамоа бир пайтлар "Инсониятга маълум бўлган энг қудратли курул!" деб юритилган. У куч-қудрати жиҳатидан кайфиятни кўтарувчи, қўллаб-қувватловчи муҳим омил, маънавий рағбатлантириш манбаи бўлиб хизмат қилади. Одамлар жамоа аъзолигидан қониқиш ҳосил қилганлар, унга ўзини сафарбар этганлар, юқори мақсадлар қўйганлар, ижодий ва рағбатлантирувчи муҳит яратганлар. Менежерлар ишчи жамоасини қуйидаги сабаблардан келиб чиқиб яратишлари мумкин:

1. Жамоавий ёндашув — бу бошқариш услубининг қатъий ва кучли белгиси;
2. Агар муаммони ечишга жамоа бўлиб ёндашилса, руҳий зарбалай камади;
3. Кўпроқ ғоялар таклиф этилади ва янгилик қобилияти ўсади;
4. Жамоада йирик муаммолар тезроқ ечимга эга бўлади.

Жамоа бўлиб ёндашиш ишдан қониқиш ҳосил қилиш, самарали ишлаш, мақсадга тезроқ эришиш учун биргалиқда меҳнат қилиш ва ўзаро бир-бирига таъсир этишнинг самарали йўлини кўрсатиб беради.

Жамоани ташкил этиш унинг ҳар бир аъзосини умумий натижага эришишга даъват этади. Самарали жамоани усул ва қобилият билан яратиш зарур. Шахсий муносабатларни ўрнатиш, иш усулини аниқлаш, ижобий ва хушчақчақ муҳит яратиш керак. Жамоа ўзининг ишчан ва завқ-шавққа тўла ҳаёти билан яшайди. Унда ўзига хос бўлган хусусият — умумийлик ҳисси кучли бўлади.

Жамоа фаолиятида етакчилик иши, муҳим аҳамият касб этади. Аъзолар ўз етакчисининг бошқариш услубига ҳамма вақт эътибор берадилар. Ҳамкорликда муаммоларни ечиш, очиқ муносабатда бўлиш шароитини яратиш қобилиятини баҳолайди. Бунда бошлиқ жамоатчиликни қўллаб-қувватлаши мумкин, кейин ўз фикрини намоён қилиб, баъзи бир ходимларга етарли даражада ишонмаслигини айтиш ҳоллари учрайди. Жамоани ишончсиз, мақсад сари интилишсиз, шижоатсиз ва матонатсиз яратиб бўлмайди.

ЖАМОАНИНГ УСТУВОРЛИГИНИ АНИҚЛАШ

Раҳбар гуруҳ ёки жамоани ташкил этишга киришар экан, дастлаб буни амалга ошириш учун сарф қилинадиган харажат ва кучнинг оқлашини баҳолаши лозим¹

Ҳар бир жамоа янгиликни қабул қилиш даражаси нуқтаи назардан таҳлил қилинади. Қуйида биз қандай жамоа ходимлари кўпроқ жамоа самарадорлигидан фойда олишини кўриб чиқамиз

Жамоанинг устуворлиги Энг юқори	Гуруҳларга тавсифнома
Юқори	Гуруҳ аъзолари ташкилот самарадорликка эришуви учун зарур мақсадларни ҳал этиш жавобгарлигини ва ўзаро қарамлигини юқори даражада ҳис этадилар. Агар муваффақиятсизлик рўй берса, ташкилот фаолияти хавф остида қолади. Гуруҳ аъзолари унумли меҳнат қиладилар. Ташкилот фаолияти учун сезиларли даражада ҳисса қўшадилар.
Ўртача	Гуруҳда аниқ вазифалар бўлади, лекин юқори ўзаро қарамлик бўлмаса ҳам муваффақиятга эришиш мумкин. Аъзолар орасида яқка тартибдаги маъсулият мавжуд бўлиб, уларнинг ҳар бири ишда “эксперт” сингари иштирок этади.

¹ Қаранг: Woodcock M. and Francis D. Organization Development through Team - building Aldershot & Gover, 1981, New York Halsted, 1981

Паст	Гуруҳнинг биргаликдаги иши ташкилот фаолиятининг ютуғига ҳам таъсир этади. Жамоани мустаҳкамлаш орқали аъзоларнинг маънавий-руҳий кўтаринкилигини ва қизиқишини ошириш мумкин.
Энг паст	Бу гуруҳ аниқ шаклланмаган, унда ягона мақсад йўқ, у ташкилотларда муҳим роль ўйнамайди. Ходимлар малакаси гуруҳ ишининг самарадорлиги билан кам боғланган, шунинг учун бу ерда асосий омил яқка тартибдаги меҳнат унумдорлигидир.

ЖАМОА ДАСТУРИНИ ЯРАТИШ

Жамоани яратиш бўйича аниқ ва қатъий мақсад пайдо бўлгандан сўнг одамлар бу жараённи амалга оширишга киришадилар. Тажрибали раҳбарлар жамоа дастурини яратишда кўпинча қуйидагиларга амал қиладилар:

АНИҚ МАҚСАДНИ ҚЎЙИНГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ақлли жамоа кўпинча ўзи мақсадни аниқлайди ва қандай натижага эришиш лозимлигини билдиради. 2. Усулий саволларни кўпинча одамлар хотирадан ёзиб оладилар.
ЎЗ ФАОЛИЯТИНГИЗНИ КИЧИК ИШДАН БОШЛАНГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Улкан эман дарахти майда чўчқа ёнғоқдан ўсиб чиқади”, буни унутмаслик лозим. 2. Ютуқ ишончини мустаҳкамлайди ва янги ютуқларга асос яратади. 3. Одамлар тушуниш мумкин бўлган ғояларни афзал кўрадилар.
ҲАРАКАТ БОШЛАШДАН ОЛДИН КЕЛИШИБ ОЛИНГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Иштирок чинаккам тушунишни мустаҳкамлайди. 2. Келишиб олмасдан ҳеч нарсани ўзгартириб бўлмайди, 3. Келишишга эришиш анча вақт талаб қилади.
ИШНИ БАЖАРИШНИНГ РЕАЛ ГРАФИГИНИ ИШЛАБ ЧИҚИНГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Шаҳарлар” бирданига қурилмаган. 2. Ўрганиш ниманидир билишни англатади. 3. Маданий савия жуда секин ўзгаради.

САМИМИЙ ВА
ТЕЗ-ТЕЗ МАСЛА-
ҲАТ ОЛИНГ

1. Одамлар кўплаб қимматли фикрлар айтишлари мумкин.
2. Маслаҳат пайтида Сиз келишишни мустаҳкамлайсиз.
3. Маслаҳатлашиш — бу шакл эмас, балки мазмундир.
4. Алдаш ёки ҳийла-найранг ишлатиш жамоани яратиш имконини барбод қилади.

ЖАМОАНИ ЯРА-
ТИШНИ ТАШКИ-
ЛИЙ ИШЛАР БИ-
ЛАН БОҒЛАНГ

1. Одамлар тадқиқотга катта тайёргарлик билан борадилар.
2. Жамоани яратиш учун доимий ва одатдаги йиғилишлардан фойдаланинг.
3. Ижобий натижалар ўз-ўзидан намоён бўлади.

“СИЁСИЙ” МУАМ-
МОЛАРНИ ЖА-
СУРЛИК БИЛАН
ҚАБУЛ ҚИЛИНГ

1. Мураккаб масалаларни ечишни пайсалга солманг.
2. Ўз режангизда реалистик бўлманг.
3. Агар сиёсат билан ўйнашадиган бўлсангиз, ўз обрў-эътиборингизни йўқотишга ҳаракат қилган бўласиз.

САМИМИЙ ВА
ОЧИКЛИКНИ РАҒ-
БАТЛАНТИРИНГ

1. Агар очиқ муҳокама қилинса, чуқур илдиз отган хуроротни ва қарашларни енгил бартараф этиш мумкин.
2. Музокарани бўғиб қуйманг.

ЁЛҒОН ИШОНЧ
УЙҒОТИШГА ҲА-
РАКАТ ҚИЛМАНГ
АГАР ЛОЗИМ
БЎЛСА, ЎЗ ИШИН-
ГИЗНИ ҚАЙТАДАН
КЎРИБ ЧИҚИНГ
НОМАЪЛУМ
НАРСА МАЪЛУМ
НАРСАГА НИС-
БАТАН КЎПРОҚ
ҚЎРҚИТАДИ
ЯХШИ БИЛИНГ-
КИ, “СИЗ ОТНИ
СУВГА ҲАЙДА-
ШИНГИЗ МУМКИН,
ЛЕКИН УНИ СУВ
ИЧИШГА МАЖБУР
ҚИЛА ОЛМАЙСИЗ”.

1. Ваъда бериш осон.
 2. Ваъдани бажармаслик обрўсизлантиради.
1. Ташкилий иш вақт талаб қилади.
 2. Жамоанинг яратилиши яқка тартибдаги иш ҳажмини кўпайтириши мумкин.

1. Агар муаммо очиқ баён қилинса кўрқинчли бўлмайди.
2. Ёш, қобилият ва қарашлар чекловни яратади.
3. Ўз ривожимиз учун ўзимиз жавоб берамиз.

1. Одамларни ўз муносабатларини ўзгартиришга мажбур эта олмайсиз.
2. Одамларга қаршилик кўрсатишингиз мумкин.

ЎЙИНДАН ТАШҚАРИДАГИЛАРНИ ЭСЛАНГ
ЖАМОАНИ ЯРАТИШ БОШҚА МУАММОЛАРНИ КЕЛТИРИБ ЧИҚАРИШИ МУМКИН
ЖАМОАНИ ЯРАТИШДА БОШҚА ИМКОНИАТЛАРДАН ФОЙДАЛАНИНГ
ВАКИЛЛИКНИ БЕРИНГ
АГАР ЗАРУРИЯТ БЎЛСА, ТАШҚАРИДАН ЁРДАМ ОЛИНГ

ХАТОЛАР АСОСИДА ЎРГАНИШ

НИМАНИ ГАПИРСАНГИЗ, ШУНИ ҚИЛИНГ

1. Ҳавас қилиш ривожланишга ёрдам беради.
2. Одам ўзи иштирокчи бўлишни яхши кўради.

1. Бошқа гуруҳдаги одамлар хавфни ҳис этиши мумкин.
2. Ходим ва гуруҳ бошлиқлари ҳозирги ҳолатини ўстириши ёки кенгайтириши мумкин.

1. Яққа ҳол ривож учун жойга эга бўлиш мумкин.
2. Янги ғоя кейинги ижодий ўсишни келтириб чиқаради.
3. Мавжуд тизим ва усулларни ўзгартириш мумкин.

1. Одамларда кучли томонлар ва тажриба ҳар хил.
2. Вакилликни бериш, одатда, ўсишни англатади.

1. Кимга мурожаат қилишни яхшилаб танланг.
 2. Ўз хатти-ҳаракатингиз учун жавоб беришни ўз зиммангизга олинг.
 3. Ҳар бир одамда у ёки бу муаммога ўз қарashi ва уни ечишда ўз тажрибаси бор.
 4. Ташкилий ишда ташқаридан одамлар иштирок этмасин.
 5. Ташқаридаги одам ҳолисона фикрини айтиши мумкин.
1. Ўзингизнинг ҳақ эмаслигингизни тан олинг.
 2. Ишнинг боришини доимо таҳлил қилиб боринг.
 3. Тескари алоқани рағбатлантинг.
 4. Ҳаққоний тескари алоқа — бу ҳаммаслар берадиган энг қимматли маслаҳатлардир.
1. Иш ўз-ўзидан гапнинг иш билан тасдиқланишидан далолат беради.

Жамоа етакчиси ўз гуруҳининг эҳтиёжини билиши лозим ва ривожланишнинг бир неча босқичларини ўтиш орқали ташкил топадиган жамоани яратишнинг аниқ истиқболли режасига эга бўлмоғи даркор. Одамлар гуруҳига фикр-мулоҳазалар ошкора баён этилганда тескари алоқанинг таъсири юқори бўлади. Гуруҳ етакчиси самимийликни юқори

даражада кўрсатиши лозим — бу жамоавий ёндашувнинг ўзига хос хусусиятларидир. Гуруҳ аъзоларига эътибор бериши ва яқка тартибдаги эҳтиёжни тушунтириш, гуруҳнинг ҳар бир аъзоси учун ўсиш ва кучли томонини ривожлантириш имконини яратмоғи лозим. Қуйидаги шартларнинг сақланиши айниқса муҳимдир.

Гуруҳ аъзоларининг барчаси биргалиқда ишнинг мақсадини аниқлайди:

— гуруҳнинг ҳар бир аъзосининг маҳорати ва вазифаларнинг тақсимланганлиги ўзаро маълум бўлиши керак;

— гуруҳнинг ташкилий таркиби бажариладиган ишнинг мазмунига мос келиши лозим;

— гуруҳда ишнинг усули устида фикр юритиш ва уни такомиллаштириш лозим;

— ўзаро интизомни ўстириш билан имконият ва вақтдан фойдаланишни яхшилаш лозим;

— ҳар қандай саволни муҳокама қилиш учун етарли имкониятлар топиш керак;

— гуруҳ ўз аъзоларини қўллаб-қувватлаши ва чамбарчас ўзаро муносабатларни ўрнатиши лозим;

— гуруҳ аъзолари бир-бирларини қўллаб-қувватлашлари ва меҳнат самарадорлигини ошириш учун ҳар қандай қийинчиликларга бардош беришлари зарур.

ЖАМОАНИ БОШҚАРИШНИНГ САМАРАЛИ УСЛУБИ

Раҳбар ўз лавозимидан одамларни алдаш ва уларнинг нафсониятига тегиш йўлида фойдаланса, тезда бу жараён намоён бўлади ва нафратланиш ишончсизликни келтириб чиқаради. Ишонч — одам нимани ўйласа, шуни гапирганда пайдо бўлади, ноаниқлик ва касб ожизлиги бартараф этилади. Бошқариш техникасини ўрганиш мумкин, лекин ҳар бир одам ўзини аниқлаб олмоғи ва амал қилинадиган эътиқодларга риоя этган ҳолда ўзининг шахсий ёндашишини ифода этмоғи лозим. Бошқаришда етук ва тажрибали раҳбарларга хос хусусият вазифаларга мос келадиган, ўзига ва бошқаларга юқори талаб қўядиган, фаол ва мақсадга қаратилган шахсий ёндашиш ҳисобланади.

ЖАМОА ЕТУКЛИГИГА ЭРИШИШ ЖАМОАНИ РИВОЖЛАНТИРИШ БОСҚИЧЛАРИ

Жамоанинг ҳам одамлар сингари ўз ҳулқи ва ахлоқи мавжуд. Уни олдиндан айтиб бериш мумкин эмас, лекин жамоанинг ўсиб бориши

одатда қатор ўзаро бир-бирига боғлиқ бўлган босқичлардан иборат бўлади. Бу босқичлар куйидагилардан иборат.

Биринчи босқич. ЖИПСЛАШИШ.

Биринчи қарашда жамоа ишчан ва ташкиллашгандек туюлади. Аслида эса одамлар бир-бирларини яхшироқ билиб олишга, кимнинг нимага қодирлигини англашга ҳаракат қилишади. Чинакам ҳиссиёт яширинган бўлади, кимдир ўз обрўсини оширади, ўзаро муносабат одатдаги шаклда давом этади. Ишнинг усули ва мақсадини чинакамига муҳокама қилиб бўлмайди. Одамларнинг ўз ҳамкасбларига қизиқишлари кам бўлади, бир-бирларига деярли қулоқ солишмайди, ҳақиқий ижодий ва юқори кайфиятдаги жамоага гўё эҳтиёж сезишмайди.

Иккинчи босқич. ЯҚИҢДАН ЖАНГ.

Кўп жамоалар кескин ўзгариш даврини бошидан кечиради, қачонки етакчи улуши ёки ҳиссаси баҳоланганда гуруҳ бошлиғи шаклланади, гуруҳлар ва келишмовчиликлар очиқ ифода этилади. Шахсий ўзаро муносабатлар аҳамият касб эта бошлайди, алоҳида шахснинг кучли ва ожиз томонлари юзага чиқади. Жамоа қандай қилиб келишиш ва ўзаро муносабатларни яхшилаш йўлини муҳокама қила бошлайди. Баъзида етакчилик учун куч ишлатиш кураши ҳам содир бўлиши мумкин.

Учинчи босқич. ТАДҚИҚОТ ЎТКАЗИШ.

Жамоа имконияти ўсиб боради, унинг олдида манба ва қобилиятлардан қандай фойдаланиш масаласи туради. Кўпинча бу жамоа бир меъёрда ишламайди, лекин яхшироқ ишлаш учун куч-қувват, имконият ва уни тушуниш мавжуд бўлади. Иш усули қайта кўриб чиқилади, тадқиқот ўтказиш хоҳиши пайдо бўлади ва меҳнат унумдорлигини ошириш тадбирлари ишлаб чиқилади.

Тўртинчи босқич. САМАРАДОРЛИК.

Жамоа тажрибаси ошиб, манбалардан самарали фойдаланиш ва муаммони муваффақиятли ҳал этиш маҳорати ўсиб боради. Асосий эътибор вазифани бажариш ва вақтдан тўғри фойдаланишга қаратилади. Ходимлар "Ғалаба" командаси таркибидан эканлигидан фахрланадилар муаммога очиқ муносабатда бўладилар, ва уни ижодий ҳал этадилар. Бошқариш амалиёти кўйилган аниқ вазифага қараб бир ходимдан иккинчисига силлиқ ўтиб боради.

Бешинчи босқич. ЕТУКЛИК.

Одамлар улар билдирган эътироз билан эмас инсоний қадр-қиммат билан баҳоланадилар, муносабатлар норасмий қиёфага эга бўлади, лекин бундан жамоа аъзолари қониқиш ҳосил қиладилар. Шахсий келишмовчиликлар тезда бартараф этилади. Жамоа жамиятнинг соғлом бўлакчасига айланади, атрофдагиларда завқ-шавқ уйғотади. Юқори на-

тижаларга эришиш қобилиятини намоён эта олади ва юқори ютуқларга эришиш андазаларини ўрната олади.

Самарали иш юритувчи раҳбар етукликка эришишда ривожланишнинг барча босқичларидан ўтишларида жамоа аъзоларига яқиндан ёрдам беради. Дастлаб жамоа етакчиси вазифани аниқлайди, ҳаракат қоидаларини ўргатади, ходимларни бир-бирлари билан яқинроқ танишишларига имконини беради. Баъзида бу ишлар қатъийлик ва ҳукм асосида ҳам олиб борилади. Жамоанинг кейинги ривожланиши очиқ муносабатда бўлиш, таҳлиллар мажмуини таъминлаш, ахборотларни тайёрлаш ва тақсимлаш, қарорларни қабул қилиш жараёни элементларини ўз ичига олади.

Гуруҳ етакчиси ривожланишнинг (етукликнинг) навбатдаги босқичи бошланишини айтиш қобилиятига эга бўлмоғи ва янги имкониятлар ва қийинчиликлар сари гуруҳни тайёрлаб, олиб бормоғи лозим. Жамоа ишининг сифати ошиб бориши билан бошқариш жараёнига янгиликларни жорий этиш имкониятлари ҳам кенгайиб боради. Ҳар хил ходимлар ўз тажрибаларига суянган ҳолда навбат билан у ёки бу топшириқнинг бажарилишини назорат қилишлари ва жавобгарликни ўз зиммаларига олишлари мумкин. Вакилликни беришни кенгайтиришда, режалаштиришда ва қарор қабул қилишда борган сари кўпроқ одам қатнаша бошлайди. Етакчи шахсий намуна кўрсатиб ва вакилликдан фойдаланиб, жамоага барча ривожланиш босқичларидан ўтишга ва ўз қобилиятини тўла намоён этишга яқиндан ёрдам беради.

ЖАМОАНИНГ САМАРАЛИ ИШЛАШИГА ХАЛАҚИТ БЕРУВЧИ ЧЕКЛОВЛАРНИ БАРТАРАФ ЭТИШ

Жамоа етуклик даражасига ва самарадорликка ўтиш жараёнида ўсиши тўхтаб қолганлиги жамоа куч-қувватидан тўла фойдаланмаётганлигини билдиради. Бундай вазиятдан чиқиш учун чекловларни таҳлил қилиш зарур. Айни тадбир жамоа олдида турган муаммони тушуниш ва уни ҳал этишни осонлаштиради. Таҳлилда қуйидаги чекловларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.

БИРИНЧИ ЧЕКЛОВ:

РАҲБАРНИНГ ЯРОҚСИЗЛИГИ. Жамоа бўлиб ишга ёндашишни хоҳламайдиган ёки бошқариш услубини эгалламаган раҳбар жамоани яратишга қаратилган ҳар қандай ташаббусни бўғади. Яхши раҳбар вазифаларни ижросига етказишга эътибор беради, бу борада шахсий

намуна кўрсатади. Ютуққа эришишнинг бир неча омиллари мавжуд Самарали иш юритувчи раҳбар қуйидагиларга амал қилади:

1. Бошқаларнинг ишончига тўғри муносабатда бўлади ва бошқалар ҳам уни тўғри деб биладилар.
2. Мақсадга эришиш ва ривожланиш учун вакилликни беришдан оқилона фойдаланади.
3. Аниқ критерияга эга бўлади.
4. Ишончли ва содиқ бўлишни хоҳлайди ва бошқаларни ҳам шунга даъват этади;
5. Жамоанинг яқдиллигини ва ҳолатини сақлаб қолиш учун етарли кучга эга бўлади;
6. Ўз ходимлари эҳтиёжини, умидини ва ташвишини қабул қилиш қобилиятига эга бўлади ва уларнинг кадр-қимматини ҳурмат қилади.
7. Далилларга тўғри ва ҳаққоний муносабатда бўлади;
8. Ҳар бир гуруҳни ривожлантиришни рағбатлантиради;
9. Иш жараёнининг самарали тартиб-қоидаларини ўрнатади ва уни қўллаб-қувватлайди;
10. Ишнинг қониқиш, рағбатланиш ва руҳланиш манбаига айланиши йўналишида ҳаракат қилади.

ИККИНЧИ ЧЕКЛОВ:

МАЛАКАСИЗ ХОДИМ. Биргалиқда ишлай оладиган ходимларнинг баланслашган таркибини топиш зарурдир. Ҳар қандай жамоада ҳам ҳар хил йўналишлар мавжуд бўлиб, ҳолатларни таҳлил қилиш тўлақонли ва мувозанатдаги жамоани яратишга ёрдам беради. Мисол учун қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: "Ғоялар билан таъминловчи", "Амалиётчи", "Йўлланма берувчи", "Режалаштирувчи" ва бошқа бир неча "Ижрочилар". Ҳар бир ходим юқорида келтирилган бир ёки бир неча вазифани бажариши мумкин. Агар қандайдир ишни бажарадиган ходим бўлмаса, жамоа бу бўшлиқни тўлдиришни ўз зиммасига олади. Агар жамоа аъзоларида оддий тажриба етишмаса, фойдали натижага эришиш қийин бўлади. Ишни муваффақиятли бажариш учун касб ва инсоний фазилатлар бирикмаси бўлишига эришмоқ зарур. Ҳар хил жамоада у ёки бу хусусиятга эҳтиёж бир хил эмаслигини инобатга олиш лозим.

УЧИНЧИ ЧЕКЛОВ:

АСОССИЗ МУҲИТ. Жамоа вазифасига ходимнинг содиқлиги ижобий муҳитнинг муҳим белгиларидан биридир. Содиқликни онгли равишда ривожлантириш мумкин, чунки бу жараён ўз-ўзидан камдан-кам

ҳолатларда пайдо бўлади. Аниқроғи, ҳар бир ходим ўз куч-қувватини жамоа мақсадини амалга оширишга қаратишни ўзи ҳал этмоғи лозим. Содиқликнинг ўсиши жамоа етуқлигининг муҳим кўрсаткичидир. Ходимларнинг ҳиссий боғланишлари мустаҳкамланади, мақсадга биргаликда эришишни фаоллаштиради ва иштирок этиш натижасида катта маънавий қониқиш ҳосил қилади. Жамоада ўзаро ҳурмат мустаҳкамланади, очиқ ва тўғри муносабатда бўлиш, ҳар бир ходим учун қайғуриш ҳиссиёти пайдо бўлади ва ривож топади.

Жамоатчиликнинг яна бир энг муҳим йўналиши — қўллаб-қувватлашдир. Бир ҳолатда жамоа ўзини кучли ва ишончли ҳис этади, бошқа ҳолатда эса одамлар доимо жанжал ёки низо давом этаётганлигидан шикоят қиладилар. Ўзаро қўллаб-қувватлаш юқори бўлган жамоа энг яхши ҳисобланади. Уни саволларни очиқ қўйиш ва муҳокама қилиш орқали ўлчаш лозим. Агар ходимлар ўртасида келишмовчилик пайдо бўлса, уни барчанинг иштирокида ошкора эълон қилиш яхшидир. Муҳим саволлар айтилмаса жамоада муҳит ҳимояланиш хусусиятига эга бўлади — одамлар ўзларининг қарашларини яширадилар; қулай бўлишни, лекин табиий бўлмасликни афзал кўрадилар.

ТЎРТИНЧИ ЧЕКЛОВ:

МАҚСАДНИНГ НОАНИҚЛИГИ. Қобилиятли ва етуқ гуруҳ аъзоларининг ҳар бири кўзда тутилган натижасини яққол тасаввур қила олса, одатда мақсадга эришиш имконига эга бўлади. Жамоа аъзолари фикр-мулоҳазаларида яқдиллик бўлса, умумий мақсадни маълум даражада ўз мақсадлари деб тушунишса, улар ўзларини қандайдир мақсадга сафарбар этадилар. Аммо бунга эришиш осон бўлмайди. Агар мақсадни аниқ кўра олмаса, унинг оқибатида алоҳида жамоа аъзосида ўз ҳиссасини умумий мақсадга қўшиш имкони бўлмайди. Ҳатто мақсад аниқ ва равшан бўлганда ҳам шахсий ва жамоа манфаати ўртасида ўзаро келишувни топиш муҳим аҳамиятга эгадир. Самарали иш юритувчи жамоа ҳар бир ходими ўзининг шахсий кизиқишини қондириши учун имконият яратиб беради. Бу билан жамоа мақсадини амалга оширишга ўз ҳиссасини қўшишга даъват этади. Жамоанинг фойдали мақсадлари одатда қуйидаги белгилар билан аниқланади:

1. Мақсад унга алоқадор барча ходимлар ўртасида муҳокама қилинади ва келишиб олинади;
2. Алоҳида ва барча иштирокчилар учун маъсулият аниқланади;
3. Ҳаракат режаси эмас, натижа асос қилиб олинади;
4. Талаб қилинган натижани аниқ кўрсатиш уни баҳолаш усули ва вақти-вақти билан назорат қилиш нуқтаи назаридан келиб чиқиб мақсад қўйилади;

5. Ташқи вазиятнинг ўзгариши қўйилган мақсадга ўзгаришпар киритиши мумкин;

6. Мақсад имкони борича аниқ кўрсатилиши (а) аниқ, б) муддати кўрсатилган, в) ўлчов кўрсаткичи бўлган ҳолатда) лозим.

Жамоавий ва якка тартибдаги мақсадни вақт ўтиши билан ўзгартириб туриш керак. Дастлаб аниқ мақсадга эга бўлган жамоа, ўз вақтида уни ўзгартириш лозимлигини билмасдан жазоланганлигини кўрсатувчи мисоллар мавжуд. Узоқни кўра биладиган жамоа қийинчиликларни кўради, тажрибага қараб барча имкониятлардан фойдаланади ва мақсадни оидинлаштиради — бундай жамоа пировард натижада ютуққа эришади.

БЕШИНЧИ ЧЕКЛОВ:

ИШ НАТИЖАСИНИНГ ПАСТЛИГИ. Гуруҳ ишининг мақсади — ташкилот эҳтиёжига жавоб берадиган натижани қўлга киритишдир. Агар жамоада яхши муҳит бўлиб, натижа паст бўлса, бу жамоа яшашини оқлай олмайди.

Яхши жамоа юқори натижани мўлжаллаб иш юритади. Бу жамоа аъзоларининг бир-бирига таъсир доирасини кенгайтиради. Жамоада ютуқ тан олинади ва рағбатлантирилади. Рағбатлантириш пул билан белгиланиши шарт эмас, кўпчилик учун оз миқдордаги пулни олишдан, унинг жамоа ишига қўшган ҳиссасини тан олиш яхшироқдир. Одамлар жамоа ишидаги иштироки билан катта қониқиш оладилар, бу ерда ўртача кўрсаткичга нисбатан натижа сезиларли даражада юқори бўлади. Кундалик иш жараёнини такомиллаштиришга интилиш улкан рағбатлантирувчи омил бўлиб ҳисобланади. У шахсий маҳоратнинг ўсишига ёрдам беради, мағрурланиш ва ўз қадр-қимматини ҳис этиш имконини яратади.

ОЛТИНЧИ ЧЕКЛОВ:

ИШ УСУЛИНИНГ САМАРАСИЗЛИГИ. Оқилона иш усули ва самарали қарорлар қабул қилиш ҳар қандай жамоа учун зарур. Буни қуйидагилар асосида изоҳлаш мумкин:

1. Қарорлар қандай қабул қилинади;
2. Маълумотлар ва уларни тақдим этиш;
3. Жамоанинг ички ва ташқи алоқалари;
4. Манбалардан фойдаланиш самарадорлиги;
5. Қарорларни таҳлил қилиш жараёни;
6. Янги вазифалар қандай баҳоланади;
7. Самарадорликни аниқлаш мезони.

Яхши жамоада иш усули шунчалик силлиқ ишланган бўладики, натижада у норасмий амал қилса-да, қатъий интизомга айланиб қолади. Одамлар мажлисларда сифат тушунчасини қўллашни ўрганишади. Алоҳида олинган ходимлар шахсий билимга ёки тажрибага эга бўладилар, бу жамоада тан олинади ва ундан фойдаланилади. Йиғилишда касб маҳорати руҳи ҳукмрон бўлади ва жуда кам ҳолларда зерикарли ўтади. Жамоа тезда олдинга ҳаракат қилади ва юқори ўсиш ҳаракатини қўллаб-қувватлайди. Шу билан бирга шахсий эътибор даражасининг юқорилиги ва муомаланинг оддийлиги иш билан боғлиқ бўлган вазифаларни ишлаб чиқишни таъминлайди.

ЕТТИНЧИ ЧЕКЛОВ:

ОЧИҚ МУНОСАБАТ ВА ҚАРАМА-ҚАРШИЛИКНИНГ ЕТИШМАСЛИГИ. Баъзи жамоаларда одамлар ва воқеалар танқидий таҳлил қилинмайди, бу қандайдир сирнинг пайдо бўлишига олиб келади. Бу ерда эркин фикрлар оқими ва шарҳлар хушмуомала фойдасига хизмат қилиб, тўхтаб қолади, жамоа аъзолари кайфияти тушган бўлади. Қуйидаги сабаблар жамоа аъзолари очиқ муносабатда бўлишларига ҳақит бериши мумкин.

1. Хушмуомалалик. Жамоа аъзолари қарама-қаршиликни ижтимоий ахлоқда йўқ бўлган жараён деб ҳисоблашади.

2. "Ўзини кўрсатиш"дан кўрқиш. Одамлар ҳамкасбларининг танқид қилиниши унинг обрўси тушушига олиб келади деб ўйлашади.

3. "Қайиқни тебратиш" хоҳиши йўқлиги. Ходимлар танқид маънавий муҳитни барбод қилади ва ожизликни очиб ташлайди деб ҳисоблашади.

4. Малаканинг етишмаслиги. Жамоа аъзолари атрофлича таҳлил қилишнинг афзаллигини тушунадилар, лекин уни асосли равишда ўтказиш ўқувига эга бўлмайдилар; Уларда таҳлил қилиш ва шахсий таққослашни ўтказиш ўқуви етишмайди.

Қундалик ишни ёки аниқ лойиҳани таҳлил қилиш фойдалидир. Унинг натижасида жамоа ўрганади, тажриба ортттиради. Жамоа ишининг бу йўналишини биз "танқид" деб атадик. Қилинган ишнинг кучли ва ожиз томонларини муҳокама қилиш учун одамлар бир жойга тўпланишади, ўзларининг шахсий фикрларини ошкора баён этишади ва хафагарчиликсиз салбий баҳолар қабул қилинади. Ютуққа эришиш учун жамоа аъзолари бир-бирларига ўз фикр-мулоҳазаларини айтишлари лозим, қарама-қарши фикрлар, муаммолар қанчалик залворли ва зиддиятли

бўлмасин, қўрқмай айта олишга ҳаракат қилиш лозим. Агар жамоа аъзолари ўз қарашларини ифода этишни хоҳламаса, ижод, куч-қувват ва ҳаракат бекорга сарфланади. Қарашлар тўқнашувини зарур йўналишга сафарбар этиш ходимлар ўртасида ўзаро тушунишнинг ўсишига олиб келади. Ижобий низонинг натижаси очиқ муносабатда бўлишга, тангликнинг намойишига, муносабатнинг яхшиланиши ва ишончнинг ўсишига олиб келади. Салбий низолардан ишончсизлик ва душманлик уруғлари униб чиқади.

САККИЗИНЧИ ЧЕКЛОВ:

ХОДИМГА РИВОЖ ЕТИШМАСЛИГИ. Самарали иш юритувчи жамоа барча ходимлар маҳоратини бир жойда жамлаб фаолият кўрса-тади. Бир хил шароитда яккаҳол қобилият даражаси юқори бўлган жамоа кўпроқ имкониятга эга бўлади. Қобилият маълумотга, малакага ва тажрибага боғлиқ бўлмаслиги мумкин. Баъзида менежер деярли барча зарурий билим ва тажрибага эга бўлади, лекин улар ҳеч қачон сезиларли натижага эриша олмайди. Бошқа менежерларда маълумот даражаси паст ва бир қарашда уларда бошқариш тажрибаси етишмаётгандек кўринади, шундай бўлса-да, уларнинг иши яхши бўлади ва ютуқларга эришадилар.

Жамоа — ҳар бир ходимни ривожлатантириш воситасидир. Янги ходим ишга кирганда уни иш моҳиятини тушунишга ва қатъийликка даъват этиш лозим. Жамоа янги ходимга талаб қўяди, у эса буни тушуниб, бу ерда номига ишлаб кетмаслигини билиши лозим. Ҳар бир ходим ўз иштирокини унга берилган имтиёз деб тушунмоғи керак. Биз ходимнинг ривожини қуйидаги белгилар билан айиқлаймиз.

1. Ҳаракатчан;
2. Ўз ҳис-туйғуларини бошқариш қобилиятига эга;
3. Очиқ, ўз фикрини ифода этишга тайёр;
4. Ўз фикрини яхши ифода эта олади;
5. Куч эмас, далиллар асосида ўз қарашларини ўзгартириши мумкин.

Якка тартибдаги ишда кўпроқ ютуққа эришишни билмайдиган ходимлар одатда барқарорликка қайтишга интилиб, ҳаётга суствлик билан ёндашишга мойил бўладилар. Уларни янгиликлар, ноаниқ вазифалар чўчитади, имконияти борича улар бу ишлардан ўзларини олиб қочадилар. Бундай ходимлар ўзлигини англаш, ўз ишончини тасаввур ва таҳлил қилишга мойил бўлмайдилар, шунинг учун бошқалар фикри ва танқидни улар ҳеч қандай фойда келтирмайдиган хавф-хатар деб ту-

шунадилар. Уларнинг ҳаёти ожиз ходимлар куршовида бахтлироқ кечар эди, лекин бунга имкон йўқ, улар кимдир қийин ҳолатдан йўл топиб, муваффақиятларга эришса, кўра олмайдилар.

Бунга зид ўлароқ, ким ютуқларга эришиб борса, бундан руҳланиб, ҳаётга бўлган фаоллиги ва муносабати ҳам ўсиб боради. Бундай одам кўлидаги иш бароридан келади ва ўзи учун янги қийинчиликларни ахтаради. У ўзи тўғрисида кўпроқ, билишни хоҳлайди ва ҳамкасбларидан тескари алоқа орқали ўзи тўғрисида кўпроқ маълумот олишга қизиқади. У асосий танқидни кўллаб-қувватлайди, вақт ва куч-қувват чегарага эга эканлигини тан олади. Шунинг учун бу қимматли имкониятлардан оқилона фойдаланишга ҳаракат қилади. Кучли ходим — дастлаб ўзи учун энг яхши кўллаб-қувватлаш, қолаверса, у жамоа кучига куч қўшади.

ТЎҚҚИЗИНЧИ ЧЕКЛОВ:

ИЖОДИЙ ҚОБИЛИЯТНИНИНГ ПАСТЛИГИ. Самарали иш юритувчи жамоа янги ғояларни яратиш ва уни амалга ошириш қобилиятига эга бўлади. Ижодий жараёнга қисқача тўхталиб ўтамыз. Дастлаб мақсадни, яъни қайси "бўғин" етишмаётганлигини тушуниб олишимиз лозим. Кейин эса янги ғоя керак бўлади. У мантиқий маълум бўлган яхши фикрдан келиб чиқади, лекин радикал янгича ечимни талаб қилиши мумкин. Ҳақиқатда ғоя камдан-кам ҳолатда аниқ шаклда ва батафсил ишлаб чиқилган бўлади. Уни ривожлантириш, кенгайтириш, чуқурлаштириш ва соддалаштириш, кейин эса текшириш лозим бўлади. Ғоя "ишлаши" керак, акс ҳолда у илмий мулоқот воситасига айланиб қолади. Бу жараёнга жамоа бўлиб қатнашиш катта таъсир кўрсатади. Ижодий жараённи беш босқичга бўламиз:

1. Бўғин етишмаган вазифани аниқлаш.
2. Ғоянинг пайдо бўлиш куртаклари.
3. Энг қимматли ғояларни ривожлантириш.
4. Текшириш.
5. Янги ғояни кўллаш.

Баъзи бир ташкилотларда янги ғояларни сабрсизлик билан кутишади. Бир тажрибали менежер шундай деган эди: "Бошқаришнинг бош вазифаси — ходимларда яшириниб ётган куч-қувватни юзага чиқариш ва ундан фойдаланишдир". Маъносиз вазифаларнинг қайтарилиши афсусланишни кучайтиради, ижодий ташаббусни ва ҳаётий кучни бўғади. Ташкилий нуқтаи назардан бу хавфлидир, чунки у ижодий йўналишлардан маҳрум қилади ва ўзгаришларга қаршилиқни кучайтиради.

Ижодга кириш янгиликка очикдан-очик интилишни талаб қилади. Бунга ёрдам берадиган тажриба ва ҳаракат намуналари етарли дара-

жада маълум, шундай бўлса-да, кўпгина юқори билим ва тажрибага эга ижодий ходимлар хатога йўл кўядилар, чунки хавф-хатардан холи бўлиш мумкин эмас. Шунга мос равишда кўплаб номаълум ечимлар ичидан тўғри ечимни топиш маҳоратининг ўсиб бориши ижод билан бевосита боғлиқлигини унутмаслик лозим.

ЎНИНЧИ ЧЕКЛОВ:

БОШҚА ЖАМОАГА АСОССИЗ МУНОСАБАТДА БЎЛИШ. Иш жараёнида одатда бошқа жамоа билан иш юзасидан муносабатда бўлишга тўғри келади. Лекин баъзида бундай ўзаро таъсир паст бўлади. Кўпинча алоқа қониқарсиз бўлиб, умумий мақсад етишмайди.

Менежерлар ўз иши тўғрисида гапирганда, кўпинча спорт соҳасидаги сўзларни ишлатадилар: "ютиш учун ўйнаш", "очколарни тўплаш", "ўйин номини оқлаш" ва ҳоказолар. Бу ифодалар, одамлар ўз иши тўғрисида қандай фикр юритиши ва унинг ёрдамида бўлаётган воқеаларни тушунтиришга қандай ёндашиш ўз аксини топган бўлади. Бошқа жамоа билан алоқани мустаҳкамлашда жамоа етакчиси катта роль ўйнайди. Шу билан бирга у низоларни бартараф этиш ва ҳамкорликни пайдо қилишида ҳам кўпгина ишларни амалга оширади. Қуйида келтирилган маслаҳатлар асосида етакчи шахслар ўртасидаги низони бартараф этишга ёрдам бериши мумкин.

1. Умумий мақсадни топинг;
2. Шахсий ўзаро тушунишга эришинг;
3. Муаммони мунтазам равишда биргаликда ечиш имконини ахтаринг;
4. Ишонч муҳитини яратинг.

ЖАМОАНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ҚОБИЛИЯТИГА ЭГА ВА ЭГА БЎЛМАГАН РАҲБАРЛАР ТАВСИФНОМАСИ

Жамоани ташкил этиш — бошқаришнинг қудратли дастагидир, чунки у фаол, самарали ва жавобгарликни ҳис этувчи катта кучга эга бўлган одамлар гуруҳини яратади. Қуйида жамоани ташкил этиш қобилиятига эга ва эга бўлмаган раҳбарлар тўғрисида тавсифнома берилган.

ЮҚОРИ ҚОБИЛИЯТЛИ РАҲБАРЛАР

1. Бошқаришда пухта билимга эга бўлади
2. Изчил
3. Жамоатчилик ғоясини қўллаб-қувватлайди

ПАСТ ҚОБИЛИЯТЛИ РАҲБАРЛАР

Етарли даражада бошқариш билимига эга бўлмайди
Изчил бўлмайди
Жамоатчиликка қарши қарашни афзал кўради

- | | |
|---|--|
| 4. Ходимларни тўғри танлайди | Талабга жавоб бермайдиган ходимларни танлайди |
| 5. Жамоанинг бошқа аъзолари тўғрисида қайғуради | Жамоада бошқалар тўғрисида етарли даражада қайғурмайди |
| 6. Ижобий муҳит яратади | Ижобий муҳитни яратишни билмайди. |
| 7. Ишнинг натижаларига қизиқади | Ишнинг натижалари билан етарли даражада қизққмайди |
| 8. Корхона аҳамиятини аниқ тасаввур қилади | Корхона аҳамияти тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлмайди |
| 9. Самарали иш усулини қўллайди | Самарали иш усулини қўллашни билмайди |
| 10. Ходимларга вазифаларни тақсимлаб чиқади | Вазифаларни ходимларга тақсимлашни билмайди |
| 11. Алоҳида шахсларни танқидсиз таҳлил қиपाди | Яккаҳол ривожланиш билан шуғулланмайди |
| 12. Ўз ходимларининг шахсий ўсишини қўллаб-қувватлайди | Танқидни таҳлил билан бирга қўшиб олиб боради |
| 13. Ижодий йўналишларни қўллаб-қувватлайди | Ижодий Қобилиятни бўғади. |
| 14. Гуруҳлар ўртасида соғлом муносабатни ўрнатади | Гуруҳлар ўртасидаги ёмон муносабатларга бепарволик билан қарайди |
| 15. Мақсадни асослаш учун низолардан фойдаланади | Низолардан мақсадни барбод қилиш учун фойдаланади |
| 16. Хавф-хатарга юзма-юз борадиганларни рағбатлантиради | Хавф-хатарга юзма-юз борган ходимларни рағбатлантирмайди |
| 17. Тескари алоқа боғлашга ҳаракат қилади | Шахслар ўртасидаги тескари алоқадан ўзини олиб қочади |
| 18. Вақтдан оқилона фойдаланади | Вақтдан самарасиз фойдаланади |
| 19. Ўзига ва ходимларига талабчан бўлади | Ўзига ва ходимларига юқори талаб қўймайди |

ҚАЧОН РАҲБАР ЖАМОАНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ҚОБИЛИЯТИГА КўПРОҚ ЭҲТИЁЖ СЕЗАДИ?

Ташилотчилик қобилияти — ҳар қандай ташкилот учун ортикчалик қилмайди, умумий мақсадга эришмоқ учун ташкилотчиликни ўзига хос истеъдод билан уйғунлашган ҳолда олиб бориш лозим бўлади. Кўпчи-

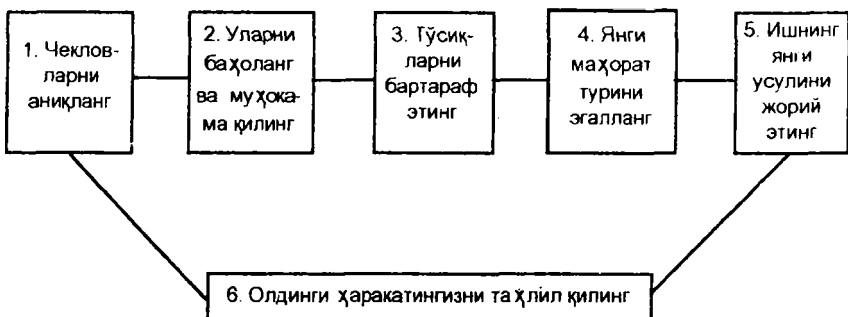
лик раҳбарлар олтмиш фоиздан кўпроқ вақтини ҳар хил мажлислар ва бошқа жамоага таъсир этиш иш турларига сарф қиладилар. Бундай менежерлар учун қўйилган мақсадга эришишда жамоа бўлиб ёндашиш зарурияти туғилади, бу хусусан лойиҳа гуруҳлари раҳбарларига, лойиҳани ишлаб чиқувчи ходимлар жамоасига, сиёсат ишлаб чиқувчи гуруҳларга, хизмат кўрсатувчи бўлинмаларга ҳамда кескин вазиятда ишловчи гуруҳларга тегишлидир.

Менежер онгли равишда жамоа бўлиб ёндашишни мустаҳкамлайди — ходимларни муаммони ечишга сафарбар этади, ижобий муҳитни қўллаб-қувватлайди, ишнинг бажарилишини мунтазам равишда таҳлил қилиб боради. Ходимлар бир-бирлари билан бевосита боғланган бўлсалар мақсадга эришиш йўлида улар биргаликда яхши меҳнат қилишга тўғри келадики, бундай кўникмалар аксарият ҳолларда ҳаётга татбиқ этилади.

МЕНЕЖЕРНИНГ ЎСИШИ УЧУН ҚАНДАЙ ЁРДАМ БЕРИШ ЛОЗИМ?

Шахсий чекловни тан олиш ўзгаришнинг ҳаракатлантирувчи кучи эканлиги маълум. Лекин ўзингизнинг тушунчангизни кенгайтириш, янги тажрибага мос равишда ёндашишга эга бўлиш учун кўпинча бошқа тажриба ва кўникмалар керак бўлади. Шахснинг сезиларли даражада ўзгариши ўзига ишончини, маҳоратини, қўллаб-қувватлашни ва энг аввало янгича амалга ошириш маҳоратини тақозо этади. Менежер вазифаси — ўзининг қобилияти ва ёндашишини таҳлил қилиш воситасини топиш, имониятларни чамалаб кўриш ва янгичасига ҳаракат қилишни ўрганишдан иборат. Ҳар бир одам шахсий тажрибаси асосида ўрганишига тўғри келади. Чунки инсон бевосита ўзини синаб кўриш жараёнида ишнинг моҳиятини ҳис этмас ва тушунмас экан, ҳар қандай кўрсатма ёрдамида одамни ишонтириш қийин бўлади. Бир неча босқичлардан иборат шахсий режа ҳаракатини қуйидагича тузиш мумкин (10-чизма).

Ўтган ўн йиллар давомида менежерлар тайёрлаш ва малакасини ошириш билан шуғулланувчи олимлар менежер қобилиятини ва шахсий услубини синаб кўриш ва ривожлантиришга ёрдам берувчи жуда кўп амалий, усулий қўлланмалар ишлаб чиққан. Аксарият ҳолларда раҳбарлар янги билимларни эгаллаб олганлар, ўзларининг касбини чуқурроқ тушунишга интилиб, ўзларида яширинган қобилиятларни на-



10 -чизма. Шахсий ҳаракат режасини тузишнинг асосий босқичлари.

моён этганлар. Биз 200 га яқин шундай амалий тажрибаларни ўтказдик ва булардан аксарият кўпчилиги кўргазмали қуроллар бўлиб, кундалик бошқариш меҳнати тажрибасини ўқитиш ёки ўргатиш мақсадида фойдаланилди. Бу амалиёт — шахснинг ўзгариши учун яхши восита бўлиб, турғунликнинг олдини олишга шахснинг чинакам ўсишига ва ютуқларга эришишига ёрдам беради. Бу ишда умумий чизмалар ва таҳлиллар келтирилган бўлиб, кўпгина майда мавзулар ва шахсий йўналишлар тадқиқот қилинмаган. Шунинг учун келгусида ўз ривожингизни таъминлашингиз учун қўшимча ресурслар зарур бўлади. Бу ўз навбатида, Сизнинг иштирокингизни талаб этади, чунки биз қайд этиб ўтганимиздек, ўз тажрибангиз асосида ўрганиш янги билимга ва тажрибага эга бўлишнинг энг маҳсулдор ва муваффақиятли йўлдир.

ХУЛОСА

Республикамиз ижтимоий-иқтисодий фаолиятининг барча жабҳаларида иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш жараёни давом этмоқда. Шу билан бирга, корхона ва ташкилотларни, тармоқни бошқарадиган истеъдодли раҳбарларга эҳтиёж ортиб бормоқда. Чунки истеъмол бозорининг ўзгарувчанлиги, товар ишлаб чиқарувчи ва хизмат кўрсатувчи корхоналар фаолиятига таъсир этувчи омилларнинг хилма-хиллиги, хавф-хатарнинг мавжудлиги раҳбар ходимлардан бошқариш санъати ва маданиятини мукамал эгаллашни талаб этмоқда. Қуйидаги хулосалар бу борада раҳбар ходимларга яхшигина кўмак беради, деган умиддамиз.

1. Раҳбарлик мураккаб касб ҳисобланади. У бошқараётган жамоа тасаввурида комил шахсдир. Шу сабабли раҳбар ўзини бошқариш қобилиятига эга бўлмоғи лозим. Яъни соғлиғини сақлаши, иш вақтини чеклаши, ҳис-туйғуларидан самарали фойдалана билиши, куч-қувватини ҳис этиши, иш вақтини режалаштириши ва ундан оқилона фойдалана билиши, муваффақиятсизликни табиий жараён деб тушунмоғи ва ундан тўғри хулоса чиқармоғи, ўз имконияти ва қобилиятини баҳолаши, қадр-қимматини билмоғи, ўзига ва бажариладиган ишларга танқидий муносабатда бўлмоғи, руҳий зарбаларни четлаб ўтиш маҳоратига эга бўлмоғи лозим.

2. Раҳбар корхона фаолиятига оид стратегик қарорлар қабул қилганда, принципиал масалалар ечимини топиш билан шуғулланганда маслаҳатлар берганда шахсий қадриятларни аниқ ифода этишга катта эҳтиёж сезади. Бунинг учун раҳбар шахсий қадриятларни аниқ тасаввур этмоғи лозим. Қадриятларга тегишли маълумотларни чуқур таҳлил қилиш асосида уни ўзгартириб бориш, ҳаётда фаол бўлиш, қадриятлари учун жавоб беришга тайёр туриш, ўз позициясида мустаҳкам туриш, ўз фикр-мулоҳазаларини ошқора муҳокама қилиш, танланган қадриятларга мос равишда ҳаракат қилиш, бошқалар фикрини эшитиш, қарама-қарши алоқаларни бошлаш қобилиятига эга бўлиши керак.

3. Раҳбар аниқ шахсий мақсадга эга бўлиши керак, айниқса бу ўз иш фаолиятдан қониқиш ҳосил қилмайдиган раҳбарлар учун муҳимдир. Қўйилган мақсадга аниқлик киритиш, изчил бўлиш, муваффақиятларни баҳолаб бориш, имкониятлардан оқилона фойдаланиш, хавф-хатарга юзма-юз бориш, иш вақтидан унумли фойдаланиш, ишни баҳолашга объектив ёндашиш, аниқ шахсий мақсадга эга бўлган раҳбарларга хос хусусиятлар ҳисобланади.

4. Менежер бозор шароитида корхонани бошқаришда, ташкилий-технологик муаммоларни ҳал этишда, қарама-қаршиликка юзма-юз келганда, хуллас, ҳаётнинг ҳамма жабҳаларида ўз-ўзини ривожлантиришга катта эҳтиёж сезади. Менежер фаолиятининг аксарият қисми яккаҳол ривожланишни тақозо этади.

Менежер — ривожланиш учун вақт топса, қарама-қаршиликни табиий жараён деб тушунса ва уни енгишга тайёр турса, ўз-ўзини таҳлил қилиш қобилиятига эга бўлса, ўз тажрибалари ва фикрлаш қобилиятини баҳолай олса, потенциал имкониятига ишонса, очиқ ва самимий бўлса, тескари алоқани ўрнатиш қобилиятига эга бўлса, албатта мақсадга эришиши мумкин.

5 Менежер муаммоларни ечиш тажрибасига эга бўлиши керак. Бундай менежерларда куйидаги қобилиятлар бўлади: муаммоларни ечиш усулларини тўғри танлайди, муаммоларни ечишга тизимли ёндашади; муваффақият мезонини аниқ белгилайди; ахборотлардан унумли фойдаланади. Ишни режа асосида олиб боради, таҳлил қилишга вақт ажратади, жамоа фаолиятини самарали мувофиқлаштиради ва бошқаради.

6. Ижодкорлик раҳбарлик фаолиятининг сифат кўрсаткичидир. Ижодкорлик ҳар доим, хусусан, бозорни ўрганиш ва унга мослашиш, маркетинг тадбирларини ишлаб чиқиш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ёки кўрсатилаётган хизматлар сифатини яхшилаш, янги ғояларни топиш, бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш ва ҳоказоларда зарур бўлади.

Ижодкор раҳбар ходимлар ижодий ёндашишни қадрлайди ва қўллаб-қувватлайди, ноаниқликка тайёр туради, қобилиятига ишонади, ижодга халақит берувчи омилларни аниқлайди ва уни бартараф этади, шижоатли бўлади, ўхшаш бўлмаган йўлни топади, ўзида ва бошқаларда ўзгаришлар бўлишига эҳтиёж сезади; руҳий зарбани камайтиришга мойил бўлади, ғояга ижобий муносабатда бўлади; янги қарорлар қабул қилишни афзал кўради; мияни ишлатиш усулидан оқилона

фойдаланади; ижодий гуруҳ ва унинг аъзоларига таъсир этиш ва раҳбарлик қилиш қобилиятига эга бўлади, хатолар асосида ўрганишни афзал кўради.

7. Тажрибали раҳбар жамоа аъзоларига таъсир этиш маҳоратини ўстира бориб қудратли воситалар мажмуига эга бўлади ва улардан инсоний муносабатларни такомиллаштиришда оқилна фойдаланади. Бундай раҳбар таъсир этиш жараёнини юқори даражада тушунади; ишончли ташқи кўринишга эга бўлади; ўзаро тушуниш асосида алоқа ўрнатади; талаб қилинган ахлоқни рағбатлантиради; аниқ кўрсатмалар беради; бошқаларга таъсир этиш стратегиясини ривожлантиради; бошқалар фикрини эшитиш қобилиятига эга бўлади; ўзига ишонади.

8. Бошқариш ақлий меҳнат таркибига киради. Бошқариш меҳнати ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, уни ҳар бир раҳбар ходим яхши билиши лозим. Бинобарин, раҳбар бошқариш принципларини тез-тез муҳокама қилиб турмоғи керак. Шу билан бирга ўзининг ожиз томонларини таҳлил қилиши, шахсий бошқариш услубини танлаши, вазиятга қараб иш юритмоғи лозим.

9. Раҳбар жамоа тақдири учун бевосита жавобгарликни ҳис этганда бошқариш тажрибасига эҳтиёж сезади. Шу билан бирга натижавий кўрсаткичларда жамоа аъзоларининг улушини аниқлаш қийин бўлса ва корхона олдига қўйилган мақсадни амалга оширишда мавжуд меҳнат потенциалидан тўла фойдалана олмаса, бошқариш қобилиятини ўстиришга эҳтиёж туғилади.

Тажрибали раҳбарлар аҳил жамоани ташкил этади, ходимлари билан ижобий муносабатни ўрнатади, аниқ кўрсатмалар беради, ходимлар ишини мунтазам таҳлил қилади, намунали меҳнатни рағбатлантиради, хавф-хатар туғилса, ходимларини ҳимоя қилади, ютуқлар мезонини аниқлайди, юқори бошқариш ахлоқига эга бўлади.

10. Менежер жамоа фаолияти учун жавоб берадиган шахс бўлганлиги учун, дастлаб у ўзининг малакасини мунтазам равишда ошириб бормоғи лозим. Бу айниқса бир лавозимда узоқ вақт ишлаб келаётган раҳбар ходимга кўпроқ тааллуқлидир. Ўргатиш қобилиятига эга бўлган ходим куйидаги ташкилотчилик, ишчанлик ва шахсий хусусиятларга эга бўлади: ходимлар ишини мунтазам назорат қилиб боради; ходимларнинг кучли ва ожиз томонларини билади; қатъийликни талаб қилувчи мақсадни қўя олади; бошқаларга ўз мавқеи ўсиши учун ёрдам беради; маънавий эскиришдан йироқ бўлади; маслаҳатлар олиб туради; ўз баҳосини маҳорат билан ифода эта олади.

11. Аҳил жамоани ташкил этиш — бошқариш санъатининг таркибий қисмидир. Шу боис фаол, самарали ва жавобгарликни ҳис этувчи катта кучга эга бўлган жамоани ташкил этиш қобилиятига эга бўлиш ҳар бир раҳбар ходимнинг орзуси ҳисобланади. Аҳил жамоани ташкил этишга қодир бўлган раҳбар қуйидаги сифат кўрсаткичларига эга бўлади: изчил, билимли, жамоатчилик ғоясини қўллаб-қувватлайди, ходимларни тўғри танлайди, жамоа аъзолари тўғрисида қайғуради, иш жараёнида ижобий муҳит яратади, ишнинг натижаларига қизиқади, самарали иш усулини қўллайди, гуруҳлар ўртасида соғлом муҳитни ўрнатади, ижодкорликни қўллаб-қувватлайди.

МУНДАРИЖА

ТАДБИРКОР-МЕНЕЖЕР — ЗАМОН ТАЛАБИ <i>(Муқаддима ўрнида)</i> 3
I қисм	
МАЛАКАЛИ БОШҚАРУВ — ТАДБИРКОРЛИК АСОСИ 6
II қисм	
МЕНЕЖЕР: ИСТЕЪДОД, ҚОБИЛИЯТ, ИМКОНИЯТ	32
ХУЛОСА	203

МЕНЕЖЕР ИМКОНИЯТЛАРИ

“Истиқлол” нашриёти, 700129, Тошкент, Навоий, 30.

Рассом Ш. Мирфаёзов
Техник муҳаррир Ж. Бекиева
Мусаҳҳиҳ М. Холмуҳамедова

Теришга берилди 02.02.2000 й. Босишга руҳсат этилди 25.09.2000 й
Бичими 60x84¹/16. Шартли б.т. 13,0. Нашр б.т. 14,9. Адади 5000.
Буюртма № 50. Баҳоси келишилган нарҳда.

“Истиқлол” нашриёти. Тошкент, Навоий, 30.
Шартнома № 59-99

«OFSET-PRINT» босмаҳонаси. Тошкент. Қирққиз кўчаси, 10-уй
