

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O'RTA - MAXSUS TALIM VAZIRLIGI**

**MIRZO ULUG'BEK NOMIDAGI
O'ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI**

**IQTISODIYOT FAKULTETI
PERSONALNI BOSHQARISH FANIDAN**

KURS ISHI

**Mavzu: Tashkilotda personalni boshqarishda guruhlararo
munosabatlarning o'rni va mohiyati**

Bajardi: Abdurahimova N.A.

Qabul qildi: Rustamova D.

TOSHKENT – 2014.

TASHKILOTDA PERSONALNI BOSHQARISHDA GURUHLARARO MUNOSABATLARNING O'RNI VA MOHIYATI

REJA:

KIRISH.....

I. BOB. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari.....

1.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning turlari.....

1.2. Jamoani shakillantirish jarayoni va uning bosqichlari.....

II. BOB. Mehnat nizolari va ularni boshqarish yo'llari.....

2.1. Mehnat nizolari, ularning sabab va oqibatlari.....

2.2. Nizo turlari va ularni boshqarish usullari.....

2.3. Stressli vaziyatlar va ularni bartaraf etish usullari.....

XULOSA.....

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....

KIRISH

Bugungi kunda go'zal mamlakatlarimizda ma'naviy ko'tarinkilik ko'zga tashlanmoqda, jamiyatda bunyodkorlik ruhi hukm surmoqdaki, uni har tomonlama mustahkamlash zarur.

Mustaqilligimizni mustahkamlash yo'lidagi eng kata masala, kishilarimiz dunyoqarashida jamiyatimizda vatanga mehr g'oyasi birinchi o'rinda turishi kerak. Har qanday ish asosiga milliy oriyat, milliy g'urur, millatchilik yoki boshqa salbiyliklardan holi mana shu mamlakat, mana shu xalqqa mansubligi uchun kuch – quvvat bag'ishlaydigan g'urur qo'yilishi lozim.

Bu muqaddas tushunchalar millati va diniy e'tiqodidan qat'iy nazar, mana shu yurt, mana shu muqaddas zaminda yashayotgan har bir kishining hayoti ongi va jinsiga singib ketishi kerak.

Biz iqtisodiyotimizni tarkibiy jihatdan tubdan o'zgartirmoqlik uchun ishlab chiqarish tuzilmasini butunlay qayta ko'rib chiqishimiz shu bilan birgalikda aynan shunday tashkilotlarda personalni boshqarish boshqaruv tizimida guruh a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni ham ko'zdan qochirmasligimiz lozim.

Zero, ushbu kurs loyihasining maqsad va vazifalari yuqorida yuqorida qayd etilgan vatanparvarlik xislatlariga ega malakali hodimlardan iborat tashkilot personal va guruh a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni to'g'ri tadbiq etgan holda milliy iqtisodiyotimizning rivojiga hissa qo'shishdir.

I.BOB. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari

1.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning turlari

Ijtimoiy guruh – umumiy manfaatlar qadriyatlar, axloqiy me'yorlarga ega, jamiyat orasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasidir. Yirik, o'rta va kichik hajmli ijtimoiy guruhlar farqlanadi.

Yirik ijtimoiy guruhlar quyidagilar kiradi:

- Ijtimoiy sinflar (ishchilar, dehqonlar, ziyoratchilar)
- Ijtimoiy qatlamlar (tadbirkorlar, fermerlar, xizmatchilar, ziyolilar)
- Kasbiy guruhlar (mashinasozlar, quruvchilar, pedagoglar, muhandislar)
- Etnik birliklar (xalq, millat, qabila)
- Yosh bo'yicha guruhlar (yoshlar, o'rta yoshdagilar, nafaqaxo'rlar)

O'rta ijtimoiy guruhlar korxona, tashkilot, muassasa jamoalari (yuridik shaxslar) hamda hududiy birlikka (shahar, tuman, mahalla) taalluqli fuqarolar kiradi.

Kichik ijtimoiy guruhlar deyilganda ishlab chiqarish brigadasi, korxona bo'limi va xizmati, oila a'zolari tushuniladi.

Ishlab chiqarish sohasida quyidagi guruhlar farqlanadi:

Jamoa – o'rta ijtimoiy guruh hisoblanib maqsadlar, hamkorlik tamoyillari mushtarakligi guruh – shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishiga asoslangan vazifalarni hal etish bilan band bir korxona yoki tashkilotda mehnat qiluvchi insonlar uyushmasidir.

Guruh – kichik ijtimoiy guruhga mansub bo'lib, maqsadlar mushtarakligi, axloq me'yorlari guruhi va shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishi asosida bevosita bir – birlari bilan aloqada bo'lgan insonlar uyushmasidir.

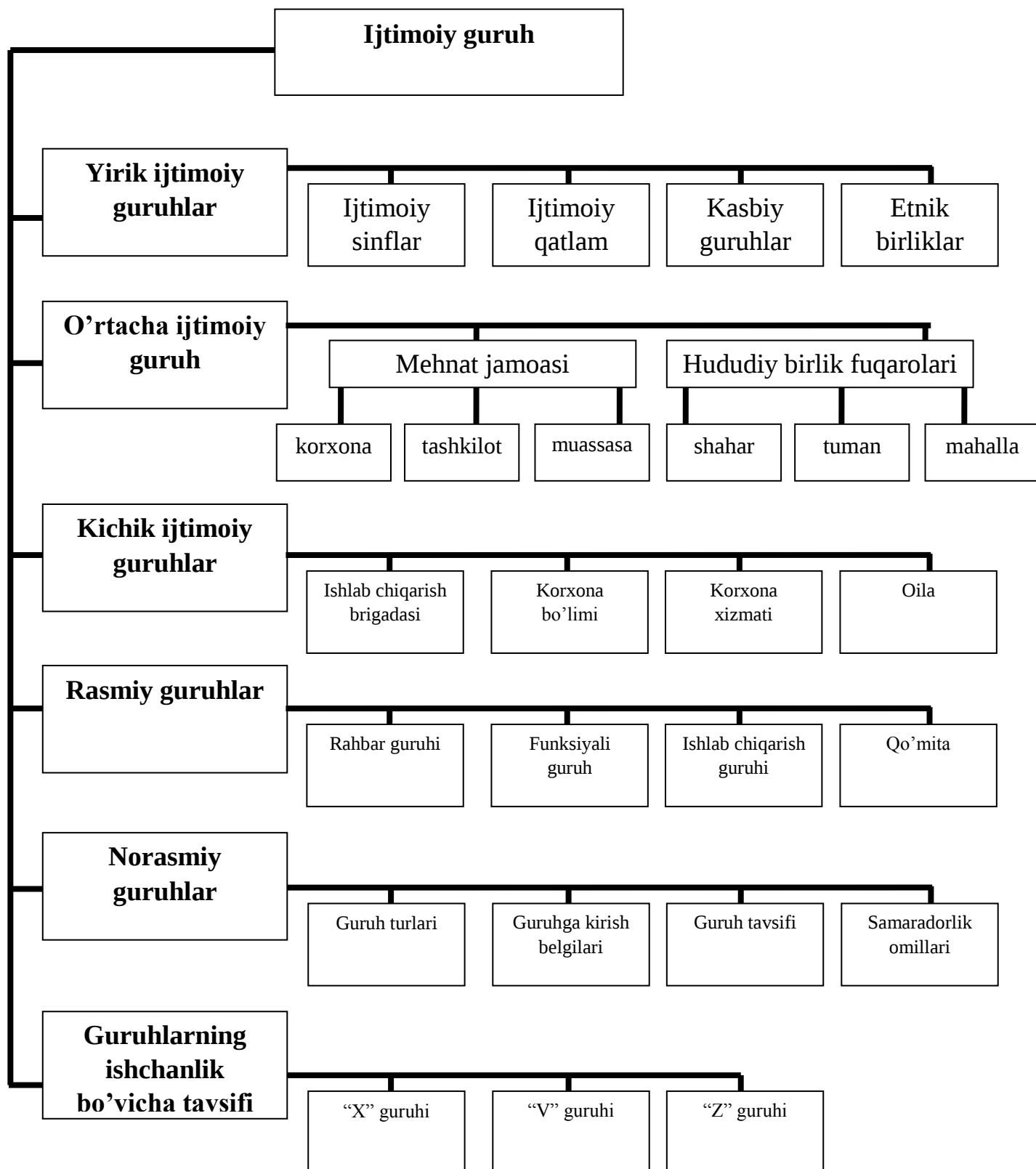
Personalni boshqarish fanidan guruhlar jamoa qismi hisoblanadi.

Guruhlarning quyidagi o'ziga xos xususiyatlari bor:

- Guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarini guruh bilan yaxlit holda tasavvur etadilar;

-Guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar bevosita aloqa qilishga asoalangan;

-Samarali faoliyat ko'rsatadigan guruhda guruh a'zolariga o'z qobilyatlariga hamda guruhdagi xizmatlar taqsimotiga mos ravishda faoliyat ko'rsatish shart-sharoiti yaratiladi.



Personal boshqarish nazariyasiga muvofiq guruhlar rasmiy va norasmiy guruhlarga bo'linadi.

Rasmiy guruhning asosiy hususiyati u hamisha ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etilishi korxona tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida ko'rsatilishidir. Rasmiy guruhlarning turlari quyidagilardir.

1. Rahbar guruhi (komandasi)korxona raxbari, uning bevosita o'rinbosarlari va yordamchilaridan iborat bo'ladi.

2. Funksiyali guruh. Funksiyali bo'linma rahbari va mutaxassislari birlashtiradi. Bunday guruh umumiy boshqaruv funksiyasi yaqin kasbiy maqsad va qiziqishlarga egadir.

3. Ishlab chiqarish guruhi boshqaruvni quyi bo'g'imida muayyan va mehnat faoliyati bilan band rahbar va ishchilardan iborat bo'ladi. Bu guruh a'zolari bita ishlab chiqarish topshirig'ini bajarish bilan mashg'illar faoliyatlari privard natijalar uchun rag'bantlantiriladilar, guruhdagi mehnat taqsimoti ishchilar malakasiga muvofiq bo'ladi.

4. Qo'mita korxona ichidagi guruh hisoblanib yuqori bo'gin rahbariyati unga biror loyiha yoki topshirig'ini bajarish uchun o'z vakolatlarini beradi. Ba'zan qo'mita kengash hujjat boshqaruv loyiha guruhi eb ataladi. Ular tarkibiga boshqa tashkilotlar vakilliklari yirik olimlar ham kiritilishi mumkin.

Norasmiy guruhlar – ixtiyoriylik asosida muayyan maqsadlarga erishish uchun tashkil topgan kichik ijtimoiy guruhlar hisoblanadi. Ular rasmiy rahbar buyrug'I yoki farmoyishi bilan emas, balki jamoa a'zolarining umumiy qiziqishlari istaklari manfaatlari boshqa xususiyatlari asosida tarkib topadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar kishilarning norasmiy guruhlarga birlashishlarining quyidagi eng muhim belgilarini ko'rsatadi.

1. Mansublik insonning o'z qiziqishlari istaklari, manfaatlari bo'yicha muayyan ijtimoiy guruhga birlashish ehtiyojga belgilaydi.

2. Yordam. Rasmiy guruhda xodim rahbarning doimo band bo'lishi hamkasblari tomonidan tanqidga uchrashi ehtimoli va boshqa sabablarga ko'ra o'zi va muhtoj bo'lgan yordamni ola olmaydi. Norasmiy guruhlarda esa bunday yordamga ehtiyoj kech bir muommosiz qondiriladi.

3. Himoya. Bu insonlarning guruhlarga birlashish uchun eng qadimiy ehtiyojlari hisoblanadi. Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida keskin raqobat ishsiz qolish xavfi sababli xodimlar ijtimoiy himoyaga ayniqsa katta ehtiyoj his etadilar.

4. Muloqot. Bu ham insonlarning o'zlari bilan ishlayotgan hamkasblari bilan yaqin aloqada bo'lishi o'zaro fikrlar almashish maslahatlashish bir – birlarini yangiliklardan xabardor qilish va boshqa tabiiy ehtiyojlardan kelib chiqadi.

5. Yoqtirish. Insonlarning bir – birini xush ko'rishi yoki aksincha, yoqtirmasliklari ko'p jihatdan ularning shaxsiy sifatlariga bog'liqdir. Jamoa a'zolarining ana shu sifatleri bir – birariga mos tushsa ularda ozaro yaqin aloqa o'rnatishga ehtiyoj hosil bo'ladi. Yoqtirish asosida norasmiy guruhlarga birlashishda milliy hududiy diniy birlik ish joylari yonma yon bo'lishi o'zaro tez – tez uchrashib turish va boshqa belgilar ham katta ahamiyatga ega.

Rasmiy va norasmiy guruhlar bir – birlaridan quyidagi xususiyatlar orqali farqlanadi:

Norasmiy yetakchilar. Ular o'z shaxsiy sifatleri hayoti tajribalari tufayli guruhda alohida yetakchilik maqomiga ega bo'ladilar. Ular guruhdan qarorlar qabul qilish, resurslarni taqsimlash, rahbarlik qilish va boshqa vakolatlarni oladilar. Norasmiy yetakchi bilan rasmiy guruh rahbari o'rtasidagi asosiy farq rasmiy rahbarning ma'muriyat tomonidan ichki me'yoriy xujjatlar nizomlar yo'riqnomalar qoidalar va boshqalar yordamida qo'llab – quvvatlanishidir.

Guruh tarkibi norasmiy guruh tashkil topganidan so'ng uning tarkibi funksiyalarining taqsimoti shakllanishi jarayoni ro'y beradi. Norasmiy guruh rasmiy guruhdan unda tasdiqlangan tarkibiy xujjatlar mavjud emasligidir.

Axloqiy me'yorlar. Ular guruh a'zolari hamda faoliyat yo'nalishlari guruh uchun qulay shart – sharoitlar yaratish va boshqalar, uchun juda katta ahamiyatga egadir. Axloqiy me'yorlar aslida insonlarning guruhdga mansubliginng asosiy shartidir. Bu me'yorlar guruh a'zolariga nima ma'qul nima nomaqul ekanligini aniq ravshan belgilab qo'yishi shart. Guruhiy axloqiy me'yorlarga o'z korxonalaridan faxrlanish tuyg'usi korxona maqsadlarini o'z maqsadlari sifatida qabul qilish, eng yuksak mehnat samaradorligiga erishishga yangilikka intilish hamkasblariga yordam ko'rsatish guruhda sog'lom mehnatni saqlashga intilish halollik tashabuskorlik mijozlar bilan samimiy munosabatlar o'rnatish va boshqalarni keltirish mumkin.

Ijtimoiy nazorat. Norasmiy guruh a'zolarining axloqiy meyorlarga rioya etishlarini nazorat qilish bu guruhlarining muhim xususiyati hisoblanadi. Bu nazorat yetakchining o'zi tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Guruh axloqiy me'yorlarga muntazam ravishda rioya etmagan xodimlarni norasmiy guruh a'zolidan chiqarishgacha bo'lgan jazo choralari qo'llanilishi mumkin. Rasmiy guruhda ijtimoiy nazorat odatda amaldagi qonunchilik va ichki tartib qoidalari asosida amalga oshiriladi.

Norasmiy guruh samaradorligi quyidagi omillarga bog'liqdir:

Guruh miqdorlari. Tadqiqotlar norasmiy guruh a'zolari miqdori 3-12 kishi atrofida bo'lgani eng maqbul ekanligidan dalolat beradi. Guruh a'zolari 3- 5 kishi bo'lsa o'zaro aloqalarni yo'lga qoyish oson kechadi. Biroq bu holda qaror qabul qilish uchun, shaxsiy ma'suliyat kuchayadi. Bu holda guruh a'zolari odatda bir necha vazifalarni bajarishga majbur bo'ladilar. 8 – 12 kishilik guruhda nuqtai nazarlar ko'p bo'lishi hisobiga oqilona qaror qabul qilish imkoniyatlari ortadi. Muammoni hal etish uchun aqliy hujum uyushtirish hollarda esa norasmiy guruh 4-6 kishi bo'lishi eng maqbuldir.

Guruh tarkibi. Ko'pgina ishlab chiqarish va ijtimoiy vazifalarni hal etish uchun guruh tarkibida jinsi, yoshi, kasbi turlicha bo'lgan a'zolar bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Bu muammoni turli nuqtai nazarlarni taqqoslash orqali muhokama qilish va muqobil qarorlar qabul qilishda qo'l keladi.

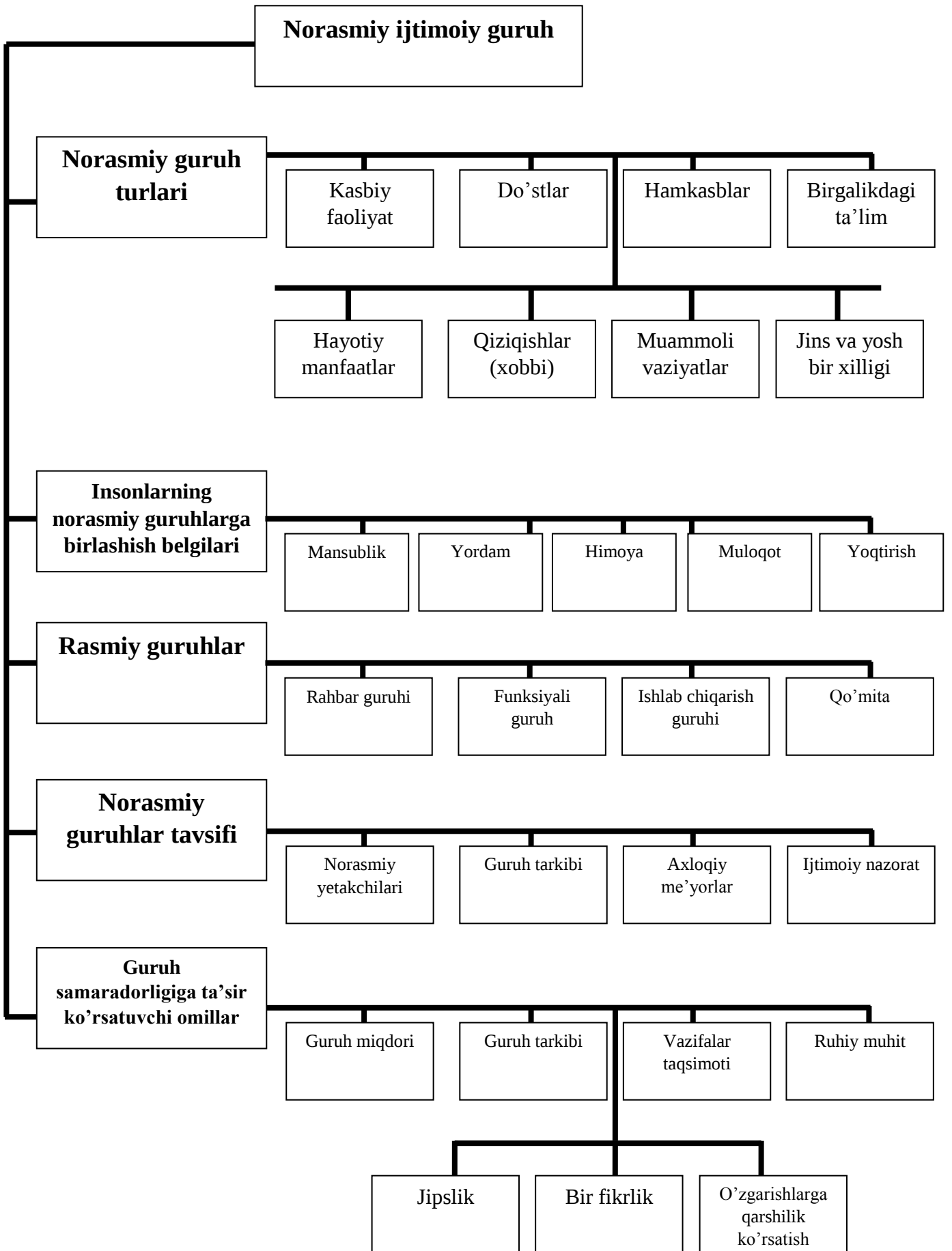
Vazifalarni taqsimlash. Norasmiy guruh tomonidan muammoni hal etish uchun aqliy hujum uyushtirilayotganda guruh a'zolari o'rtasida vazifalarni to'g'ri taqsimlashning ahamiyati katta, bu holda guruh tashkilotchisi vazifasini o'z zimmasiga oladigan yetakchi bo'lishi ham kerak.

Ruhiy muhit. Guruhdagi muhitning eng asosiy ikki: sog'lom va nizoli holatini bilish juda muhimdir sog'lom muhit ko'p jihatdan guruh yetakchisiga, uning guruhda sog'lom muhitni yaratish va saqlab turish qobilaytiga bog'liqdir. Bunday holatlarda ishda eng yuqori samaradorlikka erishiladi yuzaga chiqayotgan muammolar tezda adolatli hal etiladi.

Nizoli muhit guruhda ikki yoki undan ko'p yetakchi bo'lgan hamda ijtimoiy nazorat bo'shashtirib yuborilgan hollarda ro'y berib, bevosita ish samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Jipslik. Jips guruhlarda muammolar tezda barham topishi uchun kam uchraydi, o'zaro samimiyat hukm suradi. Aksincha, jipslik bo'lmagan guruhlarda o'zaro tushunmovchiliklar ishonchsizlik mish-mishlar avj oladi. Bu yetakchining tajribasizligi tufayli ham ro'y beradi.

Bir fikrlilik odatda yetakchi guruh a'zolari qarashlarini hisobga olmasdan o'z nuqtai nazarini jamoaga o'tkazishga harakat qilishda namoyon bo'ladi. Bunda yetakchi mutlaq haq bo'lganda ham qaror qabul qilishda muqobil fikrlar bo'lmasligi guruh yakdil fikrni shakllantirish imkoniyatini qarorlar qabul qilish hollarida yo'l qo'yish ehtimolini oshirishga olib keladi. Shuning uchun yetakchi baxs-munozaralar erkinligini ta'minlashi betakror muqobil fikr bildiruvchilarni qo'llab – quvvatlashi kerak.



Norasmiy ijtimoiy guruhlar tasnifi

1.2. Jamoani shakllantirish jarayoni va uning bosqichlari

Jamoa birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib unda kishilar bir – birlari bilan o'zaro munosabatda bo'ladilar, har bir hodisa hamkasbiga murojat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Jamoalar kichik (3-5 kishidan iborat ayrim bo'linma shaklida) va ko'p uning kishilik bo'lishi mumkin. Har bir holda ham jamoa ayrim shaxsga nisbatan muayyan funksiyani bajaradi.

Biron – bir jamoaning a'zosi bo'lish insonga o'zining obyeti va ijtimoiy ehtiyojlaridan birini guruhga jamoaga mansub ekanligini his qilish, uni ro'yobga chiqarish imkonini beradi. Inson o'zining biron – bir guruhga tegishli ekanligini sezib turishi ayniqsa ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarayotgan paytda zarur. Malakasi bo'yicha teng bo'lgan shaxslarning bir – birlarini qo'llab-quvvatlashlari va o'zaro baholanishlari kerak. Jamoa o'ziga birlashgan kishilarga muayyan tarzda ta'sir ko'rsatadi, ularni o'ziga xos bo'lgan faoliyat ko'rsatish va rivojlanish qonunlariga muvofiq shakllantiradi.

Jamoaning yana bir funksiyasi shaxs, uning yashashiga zarur bo'lgadigan ijtimoiy muhit yaratishdir.

Jamoani tavsiflash uchun uning asosiy belgilachi alomatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Jamoadagi barcha a'zolar maqsadlarining mushtarakligi jamoadagi shaxslarni birlashtiradi. Ahar bu holda gap korxona ishlab chiqarish jamoasi haqida boradigan bo'lsa u holda maqsadlar tashqaridan belgilab beriladi. Bunda boshqaruv funksiyalaridan biri maqsadni to'g'ri shakllantirishdan iboratdir.
2. Rahbarlik – boshqaruv organisiz jamoa bo'lmaydi, kimdir rahbarlik vazifasini o'z bo'yniga olishi, odamlarni jipslashtirishi, ular o'rtasida topshiriqlarni taqsimlashi lozim bo'ladi. Busiz har qanday birgalikdagi faoliyatini oqilona tashkil etish mumkin emas.

3. Intizom, ya'ni mazkur jamoa uchun qabul qilingan me'yorlarga ongli ravishda rioya etish. Odatda bu me'yorlar faqat mazkur guruhning, jamoaning o'ziga taaluqli bo'ladi.

Intizom jamoaning o'z oldiga qo'yilgan vazifani uddalashida muayyan tartib bo'lishini ta'minlaydi, umumiy maqsadga erishishga to'sqinlik qiluvchi tamoyillarni barham toptirishga yordam beradi.

Intizom shaxsni mazkur jamoada qabul qiligan muayyan xulq-atvor andozaga solidi. Samarali mehnat qilish uchun shart-sharoit yaratadi.

Jamoalar o'z tarkibiga muvofiq:

Birlamchi – bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar shaklida bo'ladi. Ular xodimlarni ayrim faoliyat turi texnologik jarayon asosida birlashtiradi. Bu jarayonlarni amalga oshirish orqali xodimlar bevosita munosabatga kirishadilar.

Ikkilamchi jamoalar deyilganda ularga birlashgan jamoa a'zolarining bevosita bir – birlariga ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi (masalan, firma a'zolarining soni 10 ming kishi bo'lsa, ana shu yirik jamoadagi ayrim xodimlar bir – birlarini mutlaqo tanimasliklari, bilmasliklari mumkin). Lekin jamoaning firmaga mansubligi har bir shaxs uchun kata ahamiyatga ega bo'ladi.

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni izchil bir nechta bosqichdan iborat bo'ladi. Ular:

- Tarkib toppish;
- Shakllanish;
- Baraqarorlashish;
- Takomillashuv yoki inqiroz.

Tarkib toppish bosqichi yangi jamoaning tashkil etilishi bilan bog'liqdir. Bu bosqichda maqsadli yo'l – yo'riqlar beriladi, mehnat jamoasining rasmiy tuzilishi boshqaruv organlari hisobot berish tizimlari loyihalashtiriladi.

Mazkur bosqichda “boshliq - xodim” o'zaro munosabatlari tarkib topadi. Lekin jamoa a'zolari o'rtasidagi o'zaro aloqa barqaror bo'lmaydi. Masalan, yangi kichik korxona tashkil etildi, deylik. uning faoliyati, maqsadi va tashkilotning tuzilishi aniqlangan ayrim xodimlar tanlangan, lekin bu hali jamoa emas. Ularning birga

ishlash “boshliq-xodim” munosabatlarini amalga oshirish tajribasi yo’q ishlab chiqarish vazifasini bajarishdagi o’zaro bog’liqlik yo’nalishlari belgilanmagan. Jamoaning bu bosqichdagi ruhiyatida ijrochilikka moyillik bo’lsa-da, kutib turish, ba’zan ehtiyotkorlik kayfiyati ustun turadi. Bu hol faoliyat ko’rsatayotgan jamoaga yangi rahbar tayinlanganda ham yuz beradi.

Shakllanish bosqichi jamoada norasmiy kichik guruhlarining tarkib topishi bilan bog’liq. Bunda tashqi ta’sir kuchlari ichki turtkilar bilan almashadi, shuningdek, jamoaning ijtimoiylashuvi shakllana boshlaydi.

Mutaxassislar jamoani jipslashtirish uchun (ayniqsa, uni shakllantirish bosqichida) birgalikda tadbirlar o’tkazishni tavsiya etadilar.

Barqarorlashuv bosqichida jamoaning yetuklik holatiga erishiladi. Bunda jamoaning norasmiy tuzilmalari tashkil topgan va faoliyat ko’rsatayotgan bo’ladi, muvozanat shartlari belgilangan, jamoaning ijtimoiy me’yorlari tashkil topgan jamoatchilik fikri qaror topgan bo’ladi. Bunday jamoa yetarli darajada barqaror, tashqi muhit ta’sirlariga qarshilik ko’rsatishi mumkin.

Shu bilan birga mazkur korxonaning qaror topgan norasmiy guruhlarini boshqaruv nuqtayi nazaridan muayyan murakkabliklar keltirib chiqaradi. Agar guruhlardagi me’yorlar mazkur jamoa uchun rasmiy hisoblangan me’yorlarga mos kelsa, unumdorlik ancha yuqori bo’lishi mumkin. Aks holda jamoada yangiliklar o’zgarishlarga qarshilik ko’rsatish hollari ko’zga tashlanadi.

II. Bob. Mehnat nizolari va ularni boshqarish yo'llari.

2.1. mehnat nizolari ularning sabab va oqibatlari

Mehnat nizolari – ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat, to'g'risidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo'llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklaridir. Bunday hollarda nizoning xodim manfaatini ifoda etuvchi tarafi bo'lib xodimlarning vakillik organi ishtirok etishi mumkin.

Yakka mehnat nizolari:

Mehnat nizolari komissiyalari; tuman (shahar) sudlari tomonidan ko'rib chiqiladi.

Personalni boshqarishda mehnat nizolari va ularni boshqarish kata ahamiyatga egadir. Ijtimoiy manfaatlarni mehnat nizolarisiz, ularning eng keskin holda namoyon bo'ladigan ixtilofsiz amalga oshirish birinchi navbatda, mavjud ziddiyatlarning xususiyati va chuqurligiga bog'liqdir.

Insonlarning qarashlaridagi tafavutlar, u yoki bu voqeani idrok etish hamda ularga baho berishda ular fikr – mulohazalarning bir – birlarinikiga mos kelmasligi ko'pincha nizoli yoki ixtilofli vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat o'zaro munosabat qatnashchilarining bittasiga o'z oldiga qo'ygan maqsadga erishishiga xavf tug'dirsa, u holda ixtilofli vaziyat ro'y beradi.

Shunday qilib, ixtilofli vaziyat tomonlarning biron – bir xususda qarama-qarshi ziddiyatli nuqtayi nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli- tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar istaklarning bir – biriga mos kelmasligi va shu kabilardir.

Ko'pincha ixtilofli vaziyat negizida obyektiv ziddiyatlar yotadi. Lekin ba'zan noo'rin aytilgan so'z, fikr, ya'ni hodisa ixtilofning kelib chiqishiga asos bo'lishi mumkin.

Ixtiloflar insonlarning o'zaro bir – biriga ta'sir ko'rsatishi, o'zaro muomilada bo'lishi jarayonida vujudga keladi, shuning uchun ham ular odam qancha umr ko'rsa shuncha davom etadi. Ixtiloflarning umum e'tirof etilgan ularning tabiatini

jamoaning rivojlanishiga jamiyat taraqqiyotiga ta'sir etishini to'liq ilmiy asoslab bergan. Yaxlit nazariya hozircha ma'lum emas. Shunday bo'lsa ham ixtiloflarning kelib chiqishi mavjud bo'lishi ularni boshqarish masalalari yuzasidan ko'pgina tadqiqotlar olib borilgan.

Ixtilofli vaziyat anchayin harakatchan, beqaror, muxolifatchilardan birining nuqtayi nazari o'zgarishi bilan osongina o'zgaraveradi. Ixtilofli vaziyat ixtilof paydo bo'lishi shartidir. Bu vaziyat ixtilofga aylanishi uchun tashqi ta'sir yoki hodisa talab etiladi.

Hodisa- tomonlardan biri harakatining faollashuvi bo'lib, bu faollik natijasida ikkinchi tomonining manfaatlariga atayin bo'lmasa ham rahna soladi.

Yuzaga kelgan ziddiyatning ixtilofli vaziyatga aylanishi uchun quyidagilar zarur:

- Ixtilofli o'zaro munosabat ishtirokchilari uchun vaziyatning ahamiyati;
- Boshqa qatnashchilarning maqsadga erishuvi yo'lida muxoliflardan biri ilgari surgan to'siqning mavjudligi (bu hatto real voqelik emas, subyektiv idrok etish ham bo'lishi mumkin);
- Vujudga kelgan to'sqinlik tomonlardan birining shaxsiy yoki guruhliy bardoshining me'yoridan oshirib yuborilganligi.

Ixtilofli vaziyatda bo'lajak ixtilofning ehtimol tutilayotgan qatnashchilari shuningdek nizoning mohiyati va ixtilof obyekti ma'lum bo'la boshlaydi.

Ixtilofning negizi. Uning elementlari sifatida muxolifatchilar (bir-biriga qarshi turganlar), va ixtilof obyekti yuzaga chiqadi. Subyektlarning o'zaro munosabatlarida ular xatti – harakatlariga muxolifatchilarning rasmiy, ba'zi holarda esa norasmiy maqomi, ularning mansab darajasi, ya'ni ular amalda ega bo'lgan hokimyat darajasi ta'sir ko'rsatadi.

“Boshliq-bo'ysinuvchi” qarama-qarshiligida avval boshidan boshliq mansab darajasi bo'ysunuvchinikiga qaraganda yuqori lekin keyinchalik kuchlar bunday taqsimotini o'zgatiruvchi turli sabablar paydo bo'lishi mumkin.

Ixtilofiy munosabatlarning qatnashchilari ixtilof subyektlari hisoblanadilar. Ayrim shaxslar, guruhlar, tashkilotlar bunday qatnashchilar bo'lishi mumkin.

Shuni ta'kidlash kerakki muxolifatchilar o'z nomidan ish ko'rish imkoniga ega bo'lishlari kerak. agar ular uchinchi tomon nomidan ish ko'ra'igan bo'lsalar bunday hollarda ular qatnashchilar emas, vositachilarga aylanadilar.

Ixtilofchi tomonlar da'vo qilayotgan, ularga qarama-qarshilik bahsga sabab bo'yatogan narsa ixtilof obyektlari hisoblanadi. Ixtilof qatnashchilaridan birining bu narsaga to'la yoki qisman erishishi ikkinchi tomonni o'z maqsadiga erisha olmasligini anglatadi.

2.2. Nizo turlari va ularni boshqarish usullari

Nizolar – ixtiloflar sabablar nuqtai nazaridan 3 turga bo'linadi:

Birinchisi – maqsadlar ixtilofi. Bu holda ixtilofda qatnashuvchilar ixtilof obyektini kelajakda qanday bo'lishga turlicha nuqtayi nazarda bo'ladilar.

Ikkinchisi – qarashlardagi tafavutlar tufayli yuzaga chiqqan ixtiloflardir. Bunda hal qilish uchun, maqsadlarga erishish uchun hal etilayotgan muammolarga qarashlar, g'oyalar fikrlar turlicha bo'ladi. Bunday ixtiloflarni hal etish uchun maqsadlar ixtiloflarga qaraganda ko'p vaqt talab etiladi.

Uchinchisi – hissiy ixtiloflardir. Bunday ixtiloflar qatnashchilarning bir – birlari bilan munosabatlarida turlicha his – tuyg'u ehtirolar paydo bo'lishi orqasida vujudga keladi. Bunday ixtiloflar negizida psixologik sabablar yotganligi uchun ularni hal etish hammasidan ham og'ir kechadi.

Ixtiloflarning paydo obo'lishi inson faoliyatining turli tomonlari bilan bog'liqligi sababli ixtiloflar soni ko'p va xilma xildir.

Antoginistik ixtiloflar ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki bunda barcha qarama – qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi, yoki bitta tomondan tashqari hamma tomonlarning ixtilofida qatnashishdan voz kechishi sodir bo'ladi.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar.

Ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o'zaro harakat qilish muddatlari va sharttlarining o'zgarishi hisobga ularni hal etishning bir necha turiga yo'l qo'yiladi.

Ijtimoiy ixtiloflar kishilar, ijtimoiy guruhlar irodalarining o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichidan iboratdir. Ular ijtimoiy birliklar jamoalar shaxslar manfaatlari va qarama – qarshi tendensiyalarining kuchayishini bildiradi. Bunday ixtiloflar ularni vujudga keltirilgan obyektiv sabablar o'rtasidagi vaqt oralig'ining mavjudligiga ixtiloflarning o'ziga va ularning oqibatlariga bog'liq bo'ladi.

Tashkiliy ixtiloflarning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki ular shaxsning faoliyatini tashkiliy jihatdan tartibga solish. Lazomi yoriqnomalarini tadbiq etish, tashkilotni boshqarishga doir rasmiy tuzilmalarni joriy qilish va boshqarishning oqibati hisoblanadi.

Hissiy ixtiloflar shu narsa bilan ajralib turadiki ayrim shaxsning qanoatlanmagan manfaatlari darhol atrofdagilar bilan to'qnashuvga olib keladi. Bu ixtiloflarda odatda xasadgo'ylik ichi qoralik, dushmanlik, yoqtirmaslik, his-tuyg'ularni paydo bo'ladi va tezda shaxsning manfaatlari poymol bo'lganligiga javob tariqasida namoyon bo'ladi. Bunday to'sqinliklar shaxsning maqsadiga xalaqit beradi.

Vertikal va gorizontal ixtiloflarning o'ziga xos xususiyati o'zaro ixtilofi harakatlar boshlangan paytda muxoliflar ega bo'lgan hokimyat hamdir.

Vertikal ixtiloflar yuqoridan pastka qarab hokimyatning tasimlanishini nazarda tutadi, bu esa ixtilof qatnashchilarida turli boshlang'ich shartlarni: boshliq-xodim, yuqori tashkilot-korxona, kichik korxona-ta'sischi, shartlarini belgilab beradi.

Gorizontal ixtiloflar hajmi jihatdan bir xil bo'lgan hokimyatining yoki iyerarxik darajasi bo'yicha subyektlarning o'zaro harakatini nazarda tutadi: bir xil darajadagi rahbarlar, mutaxxassislar, mahsulot yetkazib beruvchilar – iste'molchilar.

Shaxsning ichki vazifalari kuch – quvvat jihatidan bir xil lekin sabablari ehtiyojlari qiziqishlari to'qnashuvidan iboratdir. Bular ikki kulfatdan bezorrogini tanlashdan iborat ixtilofdir.

Shaxsning ichki ixtilofchilarida inson to'g'ri yechimni tanlashi uchun ko'p kuch va vaqt sarflaydi, hissiy tanglik keskin suratda ortadi, bir yechimga kelishdan oldin esa shaxsning hatti-harakatini butunlay nazorat qilib bo'lmaydigan holatga keladi.

Guruhlararo va shaxslararo ixtiloflar individlarning guruh bilan yoki guruhlarining o'zaro to'qnashuvini bildiradi.

Ixtiloflarni turlarga bo'lish muayyan darajada shartli bo'lib, bu har xil turlar o'rtasida qat'iy chegara yo'q va amalda tashkiliy vertical shaxslararo ixtiloflar gorizontaal oshkora shaxslararo ixtiloflar kelib chiqishi mumkin.

Ixtilofni hal qilish – ixtilofni vujudga keltirgan sabablarni to'liq yoki qisman barham toptirish, ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o'zgarishidir.

Ixtiloflarni boshqarish uchun uning paydo bo'lish sabablarini aniqlash, ularni bartaraf etish va bu bilan yangi ixtiloflar paydo bo'lishining oldini olish kerak.

Ixtiloflarni boshqarishning yetarli darajada ko'p usullari mavjud. Ularni yiriklashtirib bir necha guruh tarzida taqdim etish mumkin. Ularning har biri o'zining tatbiq etilish sohalariga ega:

- Ichki shaxsiy, ya'ni, alohida shaxsga ta'sir ko'rsatish usullari,
- Tarkibiy, ya'ni tashkiliy ixtiloflarni barham toptirish usullari;
- Shaxslararo usullar yoki ixtiloflardagi xulq – atvor uslubi;
- Munozaralar
- Tajavuzkorona javob.

Shaxsga doir ichki usullar o'zining xulq – atvorini to'g'ri tashkil eta bilishdan o'z nuqtayi nazarini aytishdan boshqa kishi tomonidan himoya javobi qo'zg'amaslikdan iboratdir. Ayrim mualliflar “men - mulohaza” usulidan ya'ni muayyan predmet bo'yicha o'z munosabatingizni boshqa shaxsga uni ayblamasdan va talab qo'ymasdan bildirish usulini e'tirof etadilar. Lekin bunda fikrni shunday bildirish kerakki, boshqa odam o'z munosabatini o'zgartirsin.

Tarkibiy usullar ya'ni vakolatlarning noto'g'ri taqsimlanishi mehnatni tashkil etish qabul qilingan rag'bantlantirish tizimi tufayli vujudga keladigan

asosiy tashkiliy ixtiloflarning ta'sir ko'rsatish usullaridir. Bunday usullarga: ishga doir talabalarni tushuntirish, muvofiqlashtiruvchi va integratsion mexanizmlar uning tashkiliy maqsadlar mukofatlash tizimidan foydalanish kiradi.

Umumiy maqsadlar. Mazkur usul umumtashkiliy maqsadlarni ishlab chiqish yoki aniqlashni nazarda tutadi, toki barcha xodimlarning kuch – g'ayrati birlashtirilib, ana shu maqsadllarga erishishga qaratiladi.

Mukofatlar tizimi. Rag'bantlantirishdan ixtilofli vaziyatni boshqarish usuli sifatida foydalanish mumkin. Kishilar xulq – atvoriga samarali ta'sir ko'rsatganda ixtiloflardan xoli bo'lish mumkin. Ammo mukofatlash tizimi ayrim shaxslar va guruhlarining samarasiz xulq – atvorini rag'bantirmasligi kerak.

Shaxslararo usullar. Ixtilofli vaziyat yaratilishida yoki ixtilofning o'zini – o'zi avj oldirish boshlanishida uning qatnashchilari o'zlarining bundan keying xulq – atvor shakli va usulini tanlashlari zarur, toki bu hol ularning manfaatlariga eng kamroq darajada ta'sir qilsin.

K.Tomas va R.Kilmenn ixtilofli vaziyatda xulq – atvorning quyidagi beshta asosiy uslubini ajratib ko'rsatganlar:

- moslashish, yon beruvchanlik;
- bosh tortish;
- qarshi kurashish;
- hamkorlik;
- murosaga kelish.

Kuch ishlatish yo'li bilan hal etish. Bunda ixtilof qatnashchilari (ochiq kurash olib boruvchilar) yoki uchinchi shaxs bir tomonning manfaatlarini poymol etish hisobiga ikkinchi tomon manfaatlari kuch ishlatish yo'li bilan (jumladan, ommaviy axborot vositalari qaror kuchi va jazo choralaridan foydalanib, obrosizlantirish ishdan bo'shatish, xizmat vazifasida o'sishga to'sqinlik qilish ish haqini kamaytirish va hokazolar) g'alaba qozonishni ta'minlashga intiladilar.

Hukm, yo'li bilan hal etish. Bunda ixtiloflar qaror (hukm) qabul qilish bilan hal etiladi. Bu qaror (hukm) quyidagicha bo'lishi mumkin:

- Tasodifiy hukm;

- Ko'pchilik qarori;
- Arbitaj qarori;

Koperativ yo'l bilan hal etish. Bu holda ixtilof qatnashchilari muammoni hal etish uchun birgalikda ish olib boradilar. Bunda quyidagi yondashuvlar bo'lishi mumkin:

- Vositachi qarori. Bu holda ixtilof qatnashchilari ishonchiga ega, uchinchi xolis tomon muzokaralar yo'li bilan ixtilofni hal qiladi;
- Muzokaralar yo'li bilan;
- Muammoni birgalikda hal etish. Bahs, davra suhbatlari o'tkazish orqali tomonlarni qoniqtiradigan qaror (konsensus) ga kelish.

Tashkiliy masalalarga oid ixtiloflarni boshqaruv tizimini qayta quyish orqali hal etish mumkin. Bunda rahbar quyidagi yo'llardan birini tanlash imkoniyatiga ega:

- O'ziga bo'ysunuvchilarga qo'yilgan talablarga aniqlik kiritish yoki ularni soddalashtirish;
- O'ziga bog'liq tashkiliy bo'linmalar doirasida o'ziga bo'ysinuvchi xizmat vazifalarini vaqti vaqti bilan o'zgaritib turish.
- Ishlab chiqarishda o'zaro bo'g'liq bo'linmalar o'rtasida ixtiloflar yuzaga chiqqanda ular ishini alohida rejalashtirish tartibini joriy etish, ixtilofchi bo'linmalarni birlashtirish (masalan, mehnat ish haqi bo'limi va kadrlar bo'linishi birlashtirib personalni boshqarish bo'limini tashkil etish);
- Boshqaruvning matritsa tizimini qo'llash.

Bu tizim ushbu tizim bo'linmalari o'rtasida ixtiloflarni bartaraf qilish o'rniga resurslar uchun raqobatli rag'banlantiradi.

2.3. Stressli vaziyatlar va ularni bartaraf etish usullari

Ixtiloflar uning qatnashchilarida stress holatlarini ham keltirib chiqarishi mumkin. Umuman olganda stress tez-tez uchrab turadigan hodisadir. Unchalik ahamiyatga ega bo'lmagan stresslar muqarrar va zararsiz. Ammo haddan tashqari ortib ketgan stress shaxs uchun ham, korxona va tashkilotlar uchun ham qiyinchiliklar, qo'yilgan maqsadsadlarni qo'lga kiritishda muammolar keltirib chiqaradi. Stress deganda biz insonning atrofidagi stresslarga yoki stresslarga jismoniy kimyoviy va psixologik ta'siri majmuini tushunamiz.

Bunda atrof-muhitdagi kuchlar insonning fiziologik va psixologik funksiyalarini muvozanatdan chiqaradi.

Stress holatini jismoniy, psixologik omillar majmui ya'ni stresslarni keltirib chiqaradi:

Stressli vaziyatlar keltirib chiqaradigan psixologik omillar quyidagilardir:

- Xodimlarga yetarli darajada topshiriq bermaslik uning o'z malakasini to'liq ravishda namoyon qilishga imkon bermaydi. Bunday vaziyatlar majburan qisqatirilgan ish kuni, ish haftasi sharoitlarida uchrab turadi;
- Xodimning ishlab chiqarish jarayonidagi jamoasidagi o'z vazifasini va o'rnini unchalik aniq tushunib yetmasligi. Bunday vaziyat odatda mutaxassisning aniq belgilab qo'yilgan huquqlari va vazifalari yo'qligi topshiriqning noaniqligi o'sish istiqbollarinining yo'qligi tufayli kelib chiqadi;
- O'zaro bir – biri bilan bog'lanmagan va bir xilda shoshilinch bo'lgan xilma – xil topshiriqlarni bir vaqtda bajarish zarurligi.

Bu xildagi sabab tashkilotdagi o'rta bo'g'in rahbarlari uchun xos bo'lib, bunda bo'linmalar bilan boshqaruv darajalari o'rtasida funksiyalarning cheklab qo'yilmaganligi ta'sir qiladi;

- Xodimlarning firmani boshqarishda uning faollik yo'nalishlari keskin o'zgargan sharoitda tashkilot faoliyatini yanada rivojlantirish yuzasidan qarorlar qabul qilishda ishtirok etmasligi. Bunday ahvol ko'plab yirik korxona va tashkilotlarga xosdir, ularda personalni boshqarish tizimi yo'lga

qo'yilmagan bo'ladi va oddiy xodimlar qarorlar ishlab chiqarish jarayonidan ajralib qolgan bo'ladi.

Hayotimizda stresslar bo'lib turishi tufayli ularni boshqarishni, ular keltirishi mumkin bo'lgan zararni kamaytirishni bilishimiz zarur.

Insonning stresslarga ko'nikish usullari bir nechadir:

Birinchi usul – tashkilot darajasidagi usul bo'lib, ishlab chiqarish tuzilmasidagi xodimlarga nisbatan qo'yiladigan aniq talablarni ishlab chiqishda ularning faoliyatiga baho berishda o'zgarishlar ro'y berishi natijasida sodir bo'ladi. Bunday o'zgarishlar stressli vaziyatlarning manbaini barham toptiradi.

Ikkinchi usul - ayrim shaxs darajasidagi usuldir. Bu usul shundan iboratki, stresslarni bartaraf etish maxsus dasturlardan foydalanib stresslarni boshqa bilishdir. Bunday dasturlar meditatsiya, mashqlar, parhez va o'z – o'zini idora etishning boshqa usullarini o'z ichiga oladi. Ular insonga o'zini yaxshiroq his etishga o'z kuchlarini bilalashga yordam beradi. Bu xildagi dasturlar hozirgi vaqtda yetakchi kompaniya va firmalarda keng qo'llanilmoqda.

Shaxs stressiga ta'sir o'tkazuvchi omillar.

Rejalashtirish – shaxsiy yoki kasbiy hayotda ko'pgina muammolarni rejalashtirish usuli yordamida hal qilish mumkin. O'z shaxsiy yoki xizmat vazifalarini bilib olishga birmuncha vaqt ajratish lozim.

Jismoniy mashqlar – muntazam bajarilib boriladigan mashqlar inson sog'lig'i uchun juda foydalidir. Ular salbiy energiyasining chiqib ketishi uchun imkon tug'diradi, umumiy jismoniy holatga qulay ta'sir ko'rsatadi.

Parhez – davomli stress, vitaminlar yetishmasligiga, organizmning zaiflanishimzga kasalliklarni kuchi idrok qilishga shart – sharoit yaratishi mumkin.

Ruhiy tahlil – bu psixoterapiyaning bir shakli bo'lib unda nomaqbul harakatlarga ongsiz ravishda yo'l qo'yanlar davolanadi.

O'z – o'zini idora etish- bu sharqiy tabobatning qadimiy va zamonaviy usullardan foydalangan holda o'z – o'zini ruhiy holatini yaxshilashga xizmat qiladi.

Xulosa

Hayotning o'zi shuki tasdiqladiki, bozorni qo'llab quvvatlovchi mexanizm va tuzilmalarni barpo qilmasdan turib tegishli sharoit tug'dirmasdan turib, rejali iqtisodiyotdan bozor tizimiga o'tishni amalga oshirib bo'lmaydi.

Bu vazifalarni hal etish uchun esa kuchli qudratli davlat yuksak malakali, axloqan barkamol xodimlar kerak.

Biz oddiy haqiqatni tushunib yetishimiz kerak: bizning davlatimiz, jamiyatimizni birov chetdan kelib qurib bermaydi. Uni hayoti o'z vatanining kelajagi bilan bog'liq bo'lgan biz o'zimiz shu mamlakat farzandlari bayon etamiz.

Bu eskicha fikrlash yukidan xoli bo'lgan yangi xodimlar tayyorlashning yagona tizimini yaratishni taqazo etadi. Ta'lim berishning ma'naviy axloqiy va kasb malakasi bo'yicha tarbiyalashning mutlaqo yangi tizimi ishlab chiqilishi zarur. Sifat jihatidan butunlay yangi o'quv dasturlaro yaratilishi darkor.

Ana shundagina iqtisodiy islohatlarimiz yanada jadallik bilan o'z samarasini bera boshlaydi. Va hech shubhasiz, mehnat intizomi va ish samarasi yaxshilanadi.

Xulosa qilib aytganda, tashkilotda personalni boshqarishda guruhlararo munosabatlarning o'rni va mohiyati iqtisodiy islohatlar jarayoni qanchalik muvaffaqiyatli, samarali kechishi bilan izohlanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. I.Karimov “Yuksak malakali mutaxassislar taraqqiyot omili”. Toshkent – “O’zbekiston” – 1995
2. I.Karimov Bundoykorlik – farovon hayot asosi. Toshkent – “O’zbekiston” – 1995
3. I.Karimov Demokratik huquqiy davlat, erkin iqtisodiyot talablarini to’liq joriy etish, fuqarolik jamiyati asoslarini qurish – farovon hayotimiz garovidir. Toshkent – “O’zbekiston” – 2007
4. O’zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo’yicha me’yoriy – huquqiy hujjatlar to’plami. Toshkent – “O’zbekiston” – 2006.
5. Q.X.Abduraxmonov. Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot). Darslik. Toshkent “Mehnat” 2004
6. Q.X.Abduraxmonov va boshqalar. Personalni boshqarish. 2011
7. Groshina N.U. Psixologiya konflikta – 1PB: Piter 2000
8. www.top-personal.ru («Управление персоналом») jurnalning electron versiyasi