Ўзбекистон Республикаси Олий ва Ўрта Махсус таълим вазирлиги

Термиз Давлат Университети

«Ижтимоий - иқтисодий» факультети

«Менежмент» кафедраси

ОЛИЙ ТАЪЛИМНИНГ
5340200 «Менежмент» (сохалар буйича)
йўналиши талабалари учун

МЕНЕЖМЕНТ СОЦИОЛОГИЯСИ ВА ПСИХОЛОГИЯСИ
фанидан

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

Термиз - 2009

«ТАСДИҚЛАЙМАН»
Термиз Давлат Университети ўқув
ишлари бўйича проректори, ўқув-услубий
Кенгаш раиси
_____ *проф.Хуррамов Ш.*
2009 йил _____

«ТАСДИҚЛАНГАН »
«Ижтимоий-иқтисодий» факультети илмий Кенгашининг
2009 йил 30 августдаги мажлисида муҳокама қилинган ва
1-сонли қарори билан тасдиқланган
Кенгаш раиси _____ доц. Рўзиев О.А.

«ТАВСИЯ ЭТИЛГАН»
«Ижтимоий-иқтисодий» факультети
«Менежмент» кафедрасининг
2009 йил 28 августдаги мажлисида муҳокама
қилинган ва тавсия этилган
1-сон баённома
Кафедра мудири_____ доц. Авазов Э.Х.

Тузувчилар:

“Менежмент” кафедраси мудири: доц.Авазов Э. Х.

“Менежмент” кафедраси ўқитувчиси: Хуррамов Э.Х.

Тақризчилар:

«Молия» кафедраси доценти: Исанқулов И.Т.

“Менежмент” кафедраси катта ўқитувчиси: Хайитмуродов А.Ғ.

Ушбу марузалар матни «Менежмент социологияси ва психологияси» фани бўйича тузилган намунавий дастур ишчи-ўқув фан дастури асосида тайёрланган бўлиб, у ўз ичига кишиларга вазифани сифатли бажариш, ўзга кишиларнинг, заковати, феъл-атвори сабабларидан фойдаланган ҳолда қўйилган мақсадга эришиш қобилиятини; шунингдек, ишлаб чиқаришни унинг самарадорлигини ошириш ва фойда олиш мақсадида инсонларни ва уларнинг хулқ-атворларини бошқариш усуллари, воситалари ва шаклларини ўргатади.

Менежмент социологияси ва психологияси инсонларни муваффақиятли бошқариш, ишлаб чиқариш жамоасида ижтимоий-психологик иқлимни яратиш орқали меҳнат самарадорлигига эришиш имконини яратиш.

Бу маъруза матнида социология ва психологияни бошқариш ҳақида тушунча берилиб, ишлаб чиқариш жамоасини бошқаришнинг объекти ва субъекти сифатида, рахбар меҳнат жамоасининг асосий бошқарувчиси, бозор шароитида меҳнат жамоаларини бошқаришда меҳнаткашларнинг ўз ўзини бошқаришдаги социал-психологик муносабатлари, ҳозирги даврда меҳнатни рағбатлантиришнинг психологик жихатлари, меҳнат жамоасида социал психологик иқлимни бошқариш, янги ҳўжалик шароитида ишлаб чиқариш тарбиясининг психологик жихатлари, бошқарув тизимида социал прогнозлаш ва режалаштириш, рахбар меҳнатининг психологияси, бошқарувда социал қарорларни ишлаш ва тадбиқ этиш усуллари, ижтимоий бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш, социологик ва психологик бошқарувда социал тадқиқотларнинг роли, корхона социал бошқарувининг назарияси ва амалиётининг хорижий тажрибаси каби мавзулар ёритилган.

Мазкур маърузалар матни менежмент таълим йўналишларининг бакалаврлари учун мўлжалланган.

.

КИРИШ

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримов 2007 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2008 йилда иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузасида 2008 йилнинг юртимизда Ёшлар йили деб эълон қилиниши муносабати билан "Ёшлар йили" давлат дастурини тайёрлаш ва амалга оширишга қаратилган ишлар бўйича қисқача тўхталиб ўтди: энг асосийси – ушбу дастур ёшларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш борасидаги барча долзарб муаммоларни ўз вақтида ҳал этишга қаратилиши ва бунинг учун мустаҳкам қонунчилик базасини таъминлаб бериши лозимлигини таъкидлаб ўтди. Бунинг натижасида ёшларимизнинг энг юксак талаблар даражасида умумий таълим олиши билан бир қаторда уларнинг ўз қобилиятини рўёбга чиқариши, жамиятда муносиб ва мустаҳкам ўрин эгаллаши учун аниқ мутахассисликка эга бўлиш имконини берадиган яхлит, узлуксиз таълим-тарбия тизимини яратилди. Бу вазифаларни ҳал этиш учун Кадрлар тайёрлаш ва Мактаб таълимини ривожлантириш умуммиллий дастурлари доирасида ўтган давр мобайнида юртимиздаги таълим муассасалари – мактаблар, лицей ва коллежларнинг замонавий моддий-техник ва ўқув базасини шакллантириш ва мустаҳкамлаш, таълим-тарбия жараёнига янги стандартлар, илғор педагогик ва ахборот технологияларини жорий этиш ишлар амалга оширилди.

И. А. Каримов "Жахон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари" номли асарида ахолининг иш хақи ва даромадларини изчил ва олдиндан ошириб бориш хамда истеъмол бозорида нархлар индексининг асоссиз тарзда ўсишининг олдини олишга доир чора тадбирлар хам изчиллик билан амалга оширилмоқда. Бу эса эл – юртимизнинг фаровонлигини юксалтириш, ахолининг харид қобилиятини оширишни кўзда тутадиган энг мухим устувор мақсадларимизга тўла мос келади – деб таъкидлайди[1].

Ана шу масалалар бўйича ҳақиқий аҳволни атрофлича ўрганишимиз, ҳозирги вақтда мутахассислар тайёрланаётган ҳар қайси ихтисослик йўналиши реал ҳаёт талабларига қай даражада жавоб бериши, унга нафақат бугунги, балки яқин истиқболда қандай эҳтиёж борлигини ҳар томонлама чуқур аниқлашимиз лозим. «Менежмент социологияси ва психологияси» фани бакалавр йуналишидаги талабалар учун мулжалланган.

Бу фан социология ва психологияни бошкариш хакида тушунча бериб, ишлаб чикариш коллективи бошкаришнинг объекти ва субъекти сифатида, рахбар мехнат жамоасининг асосий бошкарувчиси, хозирги даврда мехнатни рагбатлантиришнинг психологик аспектлари, мехнат жамоасида социл психологик иклимни бошкариш, рахбар мехнатининг психологияси, социологик ва психологик бошкарувда социал тадкикотларнинг роли ва бошкаларни ўргатади.

[1] И.Каримов Жахон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Тошкент. Ўзбекистон.2009

1-мавзу. Менежмент социологияси ва психологияси фанининг предмети, мазмуни ва вазифаси.

РЕЖА.

1. Бошқарув социологияси хақида тушунча ва унинг моҳияти.
2. Бошқарув психологияси, унинг мазмуни ва бошка фанлар билан алоқадорлиги.
3. Бошқарув социологияси ва психологиясининг АҚШ ва Ғарбий Европада ривожланиши.

1. **Бошқарув социологияси хақида тушунча ва унинг моҳияти.**

«Социология» лотинча сўздан олинган бўлиб, жамият деган маънони билдиради. Социология жамиятнинг таркибига кирувчи алоҳида институтлар, тизимлар, гуруҳлар ва уларнинг ўзаро алоқадорлиги тўғрисидаги фандир. Социология фан сифатида Х1Х асрда шаклланди. Унинг шаклланишида Француз файласуфи Огюст Контнинг хизмати каттадир. Социология социал фалсафанинг масалаларини янада аниқ кўриб чиқиши ҳамда эмпирик социал тадқиқотнинг ривожланиши оқибатида шаклланади.

Бошқарув социологияси - ижтимоий жараёнларни бошқариш усул ва муносабатларини, ҳамда жамият таркибига муайян мақсад асосида таъсир кўрсатиш шакл, усулларини ўрганувчи махсус социологик соҳа ҳисобланади. Унда кичик меҳнат жамоасидан бошлаб то давлат бошқаруви тизимига қадар бўлган жараёнлар ўрганилади. Бошқарув социологияси доирасида давлатнинг ижтимоий-иқтисодий сиёсати ва уни бошқариш - ижро органлари томонидан қай даражада бажарилиши, ўз-ўзини бошқариш, бошқаришнинг назарий ва амалий масалалари тадқиқ қилинади.

Иқтисодиётни боққариш фақат ишлаб чиқаришни бошқариш эмас, балки кишиларни, уларнинг муносабатларини, шу жумладан, ижтимоий муносабатларни ҳам бошқаришдир. Кенг маънода иқтисодий муносабатлар ижтимоий муносабатларни ҳам билдиради. Ижтимоий муносабатларнинг биринчи даражаси - кишилар ўртасидаги муносабатлардир. Ижтимоий муносабатларнинг иккинчи даражаси - ишчилар, дехқонлар ва зиёлилар ўртасидаги, миллатлараро ва миллатлар ичидаги муносабат, шахар ва қишлок ўртасидаги муносабат, ақлий ва жисмоний меҳнат билан шуғулланувчиларнинг муносабатларидир. Ижтимоий муносабатларнинг учинчи даражаси - меҳнат жамоалари ўртасидаги ва жамоа аъзоларининг муносабатларидир. Ижтимоий бошқарувнинг хар бир даражасининг объекти - инсон. Ижтимоий муносабатларни бошқариш - инсонни, кишиларни бошқаришдан иборатдир. Ижтимоий муносабатларнинг моҳияти инсоний муносабатларни бошқаришдир.

Ижтимоий бошқаришнинг вазифаси инсон ва унинг комолотига қаратилади. Унинг асосий вазифаси корхона ва ташкилот ходимлари учун зарур бўлган меҳнат ва турмуш шароитларини яратиб бериш, уларнинг доимий равишда яхшиланиб боришига эришишдан иборат бўлиб, у мамлакатимизда олиб борилаётган иқтисодий ислохотлар билан боғликдир.

Биринчи ва иккинчи даражадаги ижтимоий муносабатларни бошқариш давлат томонидан, Конституция, қонун ва қарорларга мувофиқ амалга оширилади. Меҳнат жамоаларини бошқариш корхона маъмурияти томонидан меҳнат жамоаси иштирокида амалга оширилади.

Корхона фаолиятида асосий ўринни ишлаб чиқариш жамоаси эгаллайди. Корхона фаолиятининг самарадорлиги кадрлар танлашга, уларга топширилган вазифани қай даражада бажаришларига боғликдир. Кишиларни бошқаришда қуйидагиларга амал қилинади:

■ ҳар бир инсоннинг ижтимоий аҳамияти, ишлаб чиқаришдаги ўрни, вазифалари, хуқуқ ва мажбуриятларни белгилаш ва кишининг тайёргарлик даражаси

қобилият ва қизиқишларига боғлик бўлади. Бу ўрин турли хуқуқ, техник-технологик меъёр ва ваколатлар билан белгиланади;

■ ҳар бир инсон ўзининг ижтимоий ўрни, вазифаси, мажбурият ва хуқуқларини билиши лозим. Бунга илм олиш, тарбия, мутоала орқали эришилади;

■ ҳар бир инсон ўзининг ижтимоий вазифасини бажариши, бунга энг аввало унинг умумий ва касбий тайёргарлиги, интизомлилиги ва жавобгарлик даражаси билан эришилади. Киши маълум бир жамоа аъзоси бўлганлиги сабабли, унинг эгаллайдиган ижтимоий ўрни кўп жихатдан жамоага боғлик бўлади.

2. Бошқарув психологияси, унинг мазмуни ва бошка фанлар билан алоқадорлиги.

Жамиятда бошқаришнинг асосий мазмуни ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида: меҳнат фаолиятида, ишлаб чиқаришда, ижтимоий, сиёсий фаолиятда, мафкуравий соҳада, ижтимоий қайта ишлаб чиқаришда аниқ имкониятлари ўрганилади.

Бошқарув социологияси ва психологияси ўз моҳияти, тадқиқот мазмуни ва ҳусусияти билан иқтисодиёт социологияси, меҳнат социологияси, сиёсат социологияси, ижтимоий режалаштириш, прогнозлаштириш, психология ва менежмент фани билан чамбарчас боғликдир. Бу фан менежмент фанининг асоси бўлганлиги сабабли, у билан доимий равишда алоқада бўлади. Менежмент фани бошқариш ҳақидаги фан бўлиб, у бошқариш тизими, функцияси, структуралари, усуллари ва хоказоларни бошқаришни ўргатса, менежмент социологияси ва психологияси фани кўпроқ инсонлар билан рахбарнинг муносабати, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда инсоний муносабатларнинг роли ва таниқли чет эл менежер ва психологларнинг илмий изланишлари, тадқиқотлари асосида жамоага таъсири ўрганилади.

Ишлаб чиқариш шароитида социология кишилардаги ижтимоий алоқани шаклланишининг асоси бўлган меҳнат омилларини ўрганади, ижтимоий тизимлар, шу жумладан, ишлаб чиқариш тизими ривожланиши ва амал қилиш қонуниятлари, кишиларнинг жамиятнинг турли қатламидаги ҳулқ-атвори қонуниятларини тадкик қилади. Ижтимоий психология гуруҳ ва омма психологиясининг ҳусусиятлари, уларни шахснинг онги ва ҳулкига таъсири, кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омиллар, кайфият, ижтимоий фикрни шакллантирувчи омилларни ўрганади. Шахс психологияси олий нерв фаолияти турлари ва инсон темпераменти, характери, шахснинг иродаси, қобилияти, ҳиссиёти, хотираси, англаш ва хис этиш қобилиятини ўрганади, меҳнат психологияси меҳнат фаолиятлари, шу жумладан, рахбар ва мутахассислар (касбий ҳусусият ва қобилиятлари, кадрларни ўқитиш усуллари, меҳнат жараёнининг психологик жихатлари)
фаолиятини ўрганади.

Кишиларнинг фикрлаш усулида ўзгариш юз бериши ва уларнинг маданий ҳамда билим даражаси ортиб бориши билан ижтимоий-психологик усулларнинг аҳамияти ҳам ортиб боради. Бундай шароитда шахснинг эҳтиёж ва манфаатлари маънавий соҳа томон ўзгариб боради. Ўз меҳнатидан қониқишнинг муҳим омили бўлиб, ишлаб чиқарувчиларнинг рахбар билан ўзаро яхши муносабати, ишлаб чиқаришдаги қулай ижтимоий-психологик вазият хизмат қилади.

Фаннинг моҳияти бошқарув жараёнлари: фаолият, манфаат, ўзаро муносабат, ўз-ўзини бошқариш, инсонлар руҳиятини ўрганган ҳолда уларга таъсир кўрсатиш ва чет эл тажрибаларини урганишдир.

Фаннинг предмети шахслар, ижтимоий гуруҳларнинг ўзаро рахбар ва бўйсинувчилар билан муносабати ва руҳиятини ўрганишдир.

Фаннинг асосий вазифаси чет эл тажрибаларидан фойдаланилган ҳолда амалиётда, яъни корхона фаолиятига тадбиқ этиш, аниқлаш, корхонанинг мақсади ва

аниқ имкониятларини ўрганиш, жамоани жипслаштириш, корхонанинг психологик иқлимини яхшилаш, ижтимоий ҳимоялаш натижасида ишлаб чиқариш ва меҳнат самарадорлигини ошириш йўлларини ўрганишдир. Булардан ташқари ҳозирги психологларнинг тадқиқотлари, принциплари, йўл-йўриқлари натижасида корхонанинг ишлаб чиқариш фаолиятини яхшилаш, меҳнат жамоаларини тарбиялаш, ўзаро ёрдам, ҳамда бир-бирларини қўллаб-қувватлашнинг фойдали томонларини тушунтиришдир.

3. Бошқарув социологияси ва психологиясининг АҚШ ва Ғарбий Европада ривожланиши.

Бошқарув социологияси ва психологияси АҚШ ва Ғарбий Европада кенг ривожланган бўлиб, ўзининг кўплаб йўналишларига эга. Ф.Тейлорнинг «Илмий менежмент» мактаби, Эльтон Мейо асос солган «Инсоний муносабатлар», Дракернинг «Эмпирик», Ч.Бернарднинг «Ижтимоий тизим», Перроунинг «Инқирозли ҳолатларда бошқарув» каби социологик мактаблари бошқарув социологиясининг ривожланишида мухим аҳамиятга эга бўлди. Ғарб ва Америка бошқарув социологияси ва психологиясидаги тизимли, ижтимоий ва инсонпарварлик номлари билан аталувчи социологик ва психологик йўналишлар ҳозирги давр ижтимоий ҳаётини илмий асосда бошқариш шакллари, усул ва воситаларини янада такомиллаштиришни ўз олдига мақсад қилиб қўйди.

Менежмент социологияси ва психологиясининг ривожланишида бир қанча чет эл социолог, менежер, психологлар ҳам ўз улушларини қўшдилар. Уларнинг кўпчилигини фикри бир жойдан чиқиб, ишлаб чиқаришда муваффақиятларга ва ютуқларга инсонлар руҳини ўрганган ҳолда, яъни инсоний муносабатларни яхшилагандагина эришиш мумкинлигини исботлаб бердилар.

Гарвард университети профессори Э.Мэйо «Инсоний муносабатлар» назариясини илгари сурди. Унинг ғояларини моҳияти шундаки, меҳнат жараёнида психологик ва ижтимоий омиллар етакчи аҳамиятга эга. Шу сабабли, Мэйо фикрига биноан ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг барча муаммоларига инсоний муносабатлари нуқтаи назаридан қараш лозим. Бу назария инсоннинг маълум ижтимоий ва психологик эҳтиёжларини қондириш йўли билан уни янада унумли меҳнат қилиши мумкин деган ғояга асосланган.

Инсоний муносабатлар мактабининг яна бир намоёндаси Д.Мак Грегор бошқарувни ташкил этишда 2 хил ёндашув мавжудлигини айтиб ўтади:

1) мажбурлаш ва рағбатлантириш усуллари;
2) ташаббускорлик ва мустақилликни иложи борича намоён қилиш учун шароит яратиш

Лекин бу назариянинг яхши томони шундаки, «Инсоний муносабатлар» мактаби вакиллари ижтимоий муаммоларни бутун жамият микёсида эмас, балки алоҳида корхона микёсида хал этадилар. Меҳнаткашларнинг ижтимоий аҳволига комплекс равишда ёндашиш ижтимоий-иқтисодий муаммо сифатида эмас, балки кишиларнинг гуруҳий муносабатлари сифатида қаралган.

«Эмперик» (прагматик) мактаб намоёндалари менежмент зарурлигини умуман инкор этиб, очиқ эмперизмни тарғибот қилади. У бошқарувнинг мақсади - рахбарлик қилиш бўйича ижобий тажриба ва аниқ хатоларни ўрганишдан иборат, деб таъкидлайди. Бу мактаб вақиллари камроқ назарий маслахатлар бериб, кўпрок аниқ вазиятларни тахлил этиш билан шуғулланиш ва албатта, тажриба ўрганиш жуда мухимлигини айтиб ўтадилар. Лекин фақат амалиётга асосланиб менежментни шакллантириш мумкин эмас. «Эмперик» мактабнинг энг ёркин намоёндалари - Т.Дракер, Р.Дэвис, Л.Ньюман, Д.Миллер ва бошқалардир.

Юкорида санаб ўтилган хорижий бошқарув мактабларининг энг асосий камчилиги бошқариш назариясини хар томонлама чуқур ўрганилмаганлигидир. Бу янги

йўналиш «Ижтимоий тизимлар» мактабининг вужудга келишига туртки бўлди. Унинг энг таниқли намоёндалари Д.Марч, Г.Саймон, А.Этциони ва бошқалардир.

«Ижтимоий тизимлар» мактаби «Инсоний муносабатлар» мактаби хулосаларига асосланиб, корхонага ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир кўрсатувчи омиллар мажмуидан иборат комплекс тизим сифатида қараб, инсон бу омилларнинг бири деб ҳисоблайди. Социологларнинг катта гуруҳи саноат социологияси соҳасида тадқиқот олиб борадилар. «Ижтимоий тизим» мактаби ўзидан аввалги мактабларга нисбатан кенг кўламдаги муаммоларни хал этишга, бошқарув назариясини яхлит ҳолга келтиришга интилади. Лекин бошқарув назариясини тўзишга интилиш уни ҳозирги капиталистик дунё шароитидан ўзоклашиб кетишга ва натижада унинг унчалик кенг ёйилмаслигига олиб келди.

Атоқли немис социологи ва сиёсий арбоби Дарендорф Ральф (1929) ижтимоий низо концепцияларининг асосий вакилларидан бири ҳисобланади. Дарендорф синфлар ва синфий низо назариясини яратишга ҳаракат қилиб, уни синфий уйғунлик назариясига карши қўйган эди. Унингча, синфни шакллантирадиган асосий белги – мулк муносабатлари эмас балки хукмронлик ва бўйсунишдир. Хукмронлик ва бўйсундиришнинг мавжудлиги низога олиб келади, уни ижтимоий жипсликни келтириб чиқарган тузилмаларнинг ўзи тўғдиради. Низо деганда Дарендорф барча меъёрлар ва ижтимоий институтлар ва гуруҳлар қарама-қаршиликлари тизимли равишда ишлаб чиқарган муносабатларни тушунган. Шундан келиб чиқиб у синфларни зиддият, низоли ҳолатдаги ижтимоий гуруҳлар деб билган. У низоларнинг 15 турини кўрсатган. Шунингдек, у низоларни бошқариш муаммосини батафсил қараб чиқиб, зиддиятлар қанчалик кучли бўлса, ижтимоий силжиш шунчалик оғир кечади, деб ўқтиради.

Агар «Классик» мактаби намоёндалари низоларни моддий рағбатлантириш ёки жазолаш йўли билан, «Инсоний муносабатлар» мактаби ишлаб чиқариш жараёнини адолатли бошқариш йўли билан хал қилишни таклиф этган бўлсалар, «Ижтимоий тизимлар» мактаби эса ташкилотда низоларнинг мавжуд бўлиши, унинг табиатидан келиб чикувчи ҳолат деб ҳисоблаб, асосий вазифа низолар ва уларнинг оқибатини юмшатишдан иборат деб таъкидлайдилар.

Хуллас, бугунги Ғарб демократияси, турмуш тарзи мамлакатимизнинг дунёвий давлат сифатида қарор топишида шубхасиз катта аҳамият касб этади. Ғарб дунёсидаги умуминсоний тамойилларни, индивид имкониятларини тўлароқ намоён этиш, ўз фикрини эркин ифодалаш, ҳаётда аниқ-равшан асосли қарашларга эга бўлиш каби миллий истиқлол ғоясида илгари сурилган мақсадларни амалга оширишда хизмат қилади.

Таянч иборалар:

Социология, бошқарув социологияси, меҳнат жамоаси, ижтимоий муносабатлар, касбий тайёргарлик, интизом, жавобгарлик даражаси, ижтимоий алоқа, ҳулқ-атвор қонуниятлари.

Саволлар:

1.Бошқарув социологияси ва психологияси хақида тушунча?
2. Бошқарув социологияси ва психологияси фанининг предмети ваметоди?
3.Ижтимоий муносабатларни бошкариш деганда нимани тушунасиз?
4.Таълим хизматининг истеъмолчиси сифатида унга қандай хуқуқлар берилади?
5.Корхонанинг руҳий тизимини яхшилашда кимнинг роли катта?

2-мавзу. Ишлаб чиқариш жамоаси бошқаришнинг объекти ва субъекти сифатида.

РЕЖА.

1. Ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида тушунча.
2. Ишлаб чиқариш жамоасининг ташкил топиши.
3. Бошланғич ишлаб чиқариш жамоасининг социал-психологик иқлими.
4. Ишлаб чикаришда мехнат самарадорлигини белгиловчи омиллар.

1. Ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида тушунча.

«Коллектив» сўзи инглизча сўздан олинган бўлиб бутунлик, жамоа деган маънони билдиради. Ишлаб чиқариш жамоаси деганда эса корхоналардаги рахбарлардан тортиб оддий ишчиларгача тушунилади.

Ишлаб чиқариш жамоаси корхона фаолиятини самарали олиб боришга бевосита таъсир этади. Корхона рахбари жамоа бошлиғи ҳисобланиб иш фаолиятини бошқаради, ҳамда уни қай даражада олиб бораётганини назорат қилади.

Жамоа орасида тўғри ва тескари алоқа мавжуд бўлиб, рахбар ходим жамоа орасида хар бир ходим билан бўлган алоқаси тўғри алоқа дейилади, яъни уларнинг иш вақтидаги, оила шароитидаги ҳолатларидан хабардор бўлган ҳолатда мулоқотда бўлади.

Жамоа доимо бир-бирлари билан ахл, бирдамлик, ўзаро ёрдам принципларига асосланган ҳолда алоқада бўлади.

Меҳнат жамоасининг таркибига мақсадларнинг бирлиги, ўртокларча ҳамкорлик, ўзаро ёрдам муносабатлари билан бирлашган жамият ўз ихтиёрига бериб қўйган ресурслардан жамият барча аъзоларининг фаровонлигини ошириш ва хар томонлама камол топтириш манфаатлари йўлида биргалашиб фойдаланиш йўллари билан зиммаларига юкланган вазифаларни хал қилиш учун ўзларининг куч-ғайратларини онгли равишда йўналтирувчи ходимлар киради.

Жамоада ходимлар ишлаб чиқариш жараёнини бевосита амалга оширадилар. Ишлаб чиқариш жамоаси моддий бойликларни вужудга келтириши билан бевосита машғул бўлган кишиларни бирлаштиради.

Ишлаб чиқариш жамоаларини ривожлантиришни комплекс режалаштириш жамоанинг социал структурасида прогрессив ўзгаришларни амалга оширишга, меҳнат шароитини такомиллаштиришга, ходимларнинг маълумоти ва малакасини оширишга, уларнинг социал-маданий ва уй-жой маиший шароитларини яхшилашга, уларга олий даражада хизмат кўрсатиш, ишчиларни ҳуқуқий мухофаза қилишга рахбар жавобгар ҳисобланади

Меҳнат жамоаси ижтимоий ишлаб чиқариш жараёнида қатнашар экан, энг кам сарф ҳаражат қилган ҳолда сифатли махсулот ишлаб чиқаришга, муайян иш хажмини бажаришга интилмоғи зарур.

Ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш корхона жамоаларининг меҳнат фаолиятини фаоллаштиришга ҳамда бошланғич ишлаб чиқариш бўғинлари-участкалар ва цехларни бошқаришни такомиллаштиришга кўп жихатдан боғлик бўлиб, усталар бу вазифани хал қилишда мухим рол ўйнайдилар.

Усталарни ва цех бошлиқларининг ишни янада яхшилаш ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга ҳамда резервларни аниқлашга ёрдам беради.

Усталар ва цех бошлиқларининг ишини янада яхшилаш, ишни муваффақиятли амалга ошириш учун бўлинмаларнинг рахбарлари ишлаб чиқариш самарадорлиги кўрсаткичларини ҳамда уни оширишнинг асосий йўлларини чуқур тахлил қилишлари зарур. Ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлиги даражасини тўғри белгилаш илмий режалаштиришнинг зарур шарт-шароитларини, хўжаликни тўғри бошқариш ва иш сифатини тўғри баҳолашнинг мухим шарти ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш самарадорлигини белгилаш учун кўрсаткичларнинг шундай тизими бўлиши зарурки, бу тизим бошқарувнинг турли даражаларида ишлаб чиқаришнинг натижаларини баҳолашга бир хилда ёндошишни таъминлашда ҳамда ишлаб чиқаришнинг самарадорлигига таъсир этувчи омиллар қайсики, улардан хар бири ва ҳаммасини бирга қўшганда қандай таъсир этади деган саволларга жавоб бериши керак.

Меҳнат унумдорлиги кўрсаткичи ёрдамида қанча иқтисод қилинганлигини ўлчаш, ҳозирги ва ўтган даврда махсулот бирлигига қилинган сарфларини таққослаш келгусида қанча меҳнатни тежаш мумкинлигини аниқлаш мумкин. Бирок самарадорликни бирдан-бир кўрсаткичи меҳнат унумдорлиги кўрсаткичи эмас, балки махсулот бирлигига материал, фонд ва капитал маблағ сарфи ҳам катта аҳамиятга эга. Буларнинг ҳаммаси бир-бири билан узвий равишда боғлик бўлиб, бир бутун тизимни ташкил этади. Чунки улардан хар бири ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишни турли томондан акс эттиради. Завод ичидаги бўлинмаларнинг фаолиятини баҳолаш учун шунингдек самарадорлик кўрсаткичларидан ҳам фойдаланилади. Бўлинмалар ишининг натижаларига бевосита таъсир кўрсатади. Шу сабабли цехлардаги ишлаб чиқариш самарадорлиги кўрсаткичлари умумзавод кўрсаткичларига мувофик келиши шарт. Хар бир ишлаб чиқариш жамоаси рахбарнинг иш вақтидан фойдаланишни яхшилаш хақида ғамхўрлик қилиши биринчи даражали аҳамиятга эга. Сиёсий-тарбиявий иш олиб бориш ва меҳнаткашларнинг маданий-техникавий даражасини ошириш, меҳнат интизомини мустахкамлаш зарурдир. Ишлаб чиқаришда кадрларни ўз жойига қўйиб ишлата билиш рахбарнинг тадбиркорлигини исботлайди.

2. Ишлаб чиқариш жамоасининг ташкил топиши.

Меҳнат соҳасида ижтимоий бирликнинг асосий кўриниши меҳнат жамоаси дейилади. Меҳнат жамоаларидаги меҳнаткашларнинг ўзаро муносабатлари, меҳнат жараёнидаги ижтимоий жараёнлар ва меҳнат муносабатлари шулар жумласига киради. Меҳнат муносабатлари меҳнат жараёнидаги иштирокчилар ўртасида юзага келиб, истеъмол қийматини яратиш ва меҳнат кооперацияси, ҳамда меҳнат таксимоти асосида содир бўлади.

Меҳнат социологиясида ўзаро алоқадорлик тушунчаси қўлланилиб, у икки асосий муносабатни ўз ичига олади. Булар ўзаро ҳамкорлик ва рақобатдир. Ўзаро ҳамкорликда турлича ижтимоий қизиқишлар манфаатларга зид келади. Бу ғояларни ўрганиш айникса ҳозирда Республикамизда ҳусусий мулкчилик шаклланаётган, янги ижтимоий-иқтисодий муносабатларни таркиб топиши жараёнида муҳим аҳамият касб этади.

Ишлаб чиқариш жамоасининг таркиби расмий, норасмий ва ижтимоий-демографик таркиб бўлиши мумкин. Ишлаб чиқариш жамоасида асосан расмий таркиб катта рол ўйнайди. Расмий ёки функционал таркиб ишловчиларнинг ишбилармонлик ва бошқа сифатларига боғлик ҳолда жамоада мавжуд меҳнат тақсимотини акс эттиради ва маъмурий жихатдан буйруқ, қоида, фармойишларда белгиланган мажбуриятлар тақсимоти бўйича тузилади. Расмий таркиб мажбуриятлар рўйхати ва уларни хар бир жамоа томонидан бажарилиши тартибини белгиланиши билан характерланади. Ишловчиларнинг ўзаро таъсири белгиланган тартиб-қоидалар асосида амалга ошиши керак.

Норасмий ёки ижтимоий-психологик таркиб шахсий майл ва хуш кўрмаслик, қизиқишлар умумийлиги, характерлар ўхшашлиги, жамоат обрўсига эга бўлиши асосида вужудга келадиган норасмий муносабатларни акс эттиради. У кишиларнинг руҳий ва аҳлоқий ҳусусиятларига таъсири остида вужудга келади.

Ижтимоий-демографик таркиб жамоанинг ёши, жинси, миллий ва бошка жихатлари бўйича таркибини акс эттирса, касб малака таркиби касб ва малакага эга бўлиш даражасини кўрсатади.

Соғлом ва хавфсиз меҳнат қилиш хуқуқи мустақил давлатимиз ишчи ва хизматчилар, рахбар ходимларнинг асосий меҳнат хуқуқларидан биридир. Асосларга мувофиқ соғлом ва хавфсиз меҳнат шароитини таъминлаб бериш маъмурият, рахбар ходим, касаба уюшмалари зиммасига юклатилади.

Рахбарият техника хавфсизлигини ишлаб чиқаришида кўп ҳаражатга йўл қўйилмайдиган замонавий воситаларни жорий қилишга, касб касалликлари билан оғришини олдини оладиган санитария-гигиена шароитларини таъминлаб беришга мажбур.

Корхонада хизмат қилаётган ишчилар ўз хуқуқларини тушуна билиши ўз хуқуқларидан унумли фойдалана билмоғи керак. Аввало ўз хуқуқидан махрум қилинган шахс тегишли ташкилотларга мурожаат қилиши лозим. Башарти корхона маъмурияти ходимнинг талабини асосли деб топса, у бу талабни тўлалигича кондириши лозим.

3. Бошланғич ишлаб чиқариш жамоасининг социал-психологик иқлими.

Бизга маълумки, инсон психологиясини ўрганиш жуда мураккаб масаладир. Рахбар жамоа аъзоларини ўзига қарата олиши, улар билан тил топишиши бу катта санъатдир. Шунинг учун рахбар кучли психолог бўлиши лозим. Шу сабабли рахбарнинг асосий мақсад ва вазифаси жамоаларда ижтимоий-руҳий иқлимни яхшилашдир. Жамоа аъзолари орасидаги низоларнинг кўпчилиги ишлаб чиқаришнинг қониқарсиз ташкил қилинганлиги, рахбарларнинг иш шароитида ўзига бўйсинувчи жамоа аъзоларининг руҳий ҳолатларини ҳисобга олмаганлиги, зарур иш шароитининг яратилмаганлиги ва бошқа сабаблар натижасида вужудга келади.

Ижтимоий - руҳий вазият - бу корхона ва ташкилот ходимларига таъсир кўрсатувчи кўпгина омилларнинг таъсиридан келадиган жамлама самарадир. У меҳнат қилиш жараёнида, ходимларнинг муомаласида, уларнинг шахслараро ва гуруҳий алоқаларида ўз ифодасини топади. Бу муносабатларнинг меъёрий вазияти хар бир ходимга ўзини жамоанинг бир зарраси деб хис қилиш имконини беради, унинг ишга бўлган қизиқишини ва зарур руҳий кайфиятини таъминлайди, ютуқлар ва йўл қўйилган камчиликларга адолатли баҳо беришга ундайди.

Жамоанинг ижтимоий-руҳий вазияти учта асосий таркибий қисмдан иборатдир: ходимларнинг руҳан мос келиши, уларнинг ижтимоий интилишлари, аҳлоқий тарбияланганлигидир. Бу таркибий қисмлар инсоний муомаланинг энг нозик торларига, ақл-идрок, ирода ва хис-туйғуларга тааллуқли бўлади, кўп жихатдан шахснинг фойдали ишига, ижодий фаолиятига, бошқалар билан ҳамкорлик қилиши ва жипслашишига ёрдам беради. Ижтимоий-руҳий вазият ходимларнинг биргаликда меҳнат қилиши ва бир-бирларига бўлган яхши муносабатини ифодалаб, биринчи ўринга моддий рағбатлантириш ва иқтисодий фойда каби омилларни қўяди, ва натижада, ходимни рағбатлантиради, унда куч-қувватнинг ортишини ёки пасайишини, меҳнаткаш ёки дангасаликни, ишдан манфаатдорлигини ёки бефарқлигини ифодалайди.

Демократлаштириш, ошкоралик бозор иқтисодиёти шароитида барча эски услубларга чек қўйилишини талаб қилмокда. Ҳозирги шароитда рахбар фақат ўз соҳасини яхши билибгина қолмай, балки яхши ташкилотчи, психолог, тарбиячи ва ижтимоий етакчи бўлмоғи лозим. Бунинг учун хар бир рахбар-ходим: социология, психология, педагогика фанларини мустақил эгаллаши лозим. Буни ҳаётимиздаги жиддий ўзгаришлар, инсон омилининг фаоллашуви, жамоаларнинг ўз ўзини бошқариш шароитида улар билан ишлашни тақозо этади. Жамоага аъзо бўлган хар

бир шахснинг қалбига йўл топа билиши рахбарнинг иш фаолиятида мухим аҳамиятга эгадир.

Рахбар, айрим характери оғир ишчилар билан алоҳида ишлаши ва уларга бошқача ёндошиши, яъни иш натижасини ёмон баҳолашга шошмаслиги ва шу асосда уларга хайфсан эълон қилиши ёки жазолаши нотўғридир. Япония илмий мактабида шундай дейиладики, самарали меҳнатни амалга ошириш учун ишчиларни койиш ўрнига уларни 2,5 баробар мақташи лозим. Инсонларни шахсий қизиқишини ҳисобга олиши рахбар ва ташкилотчининг самарали фаолият олиб боришининг шарти ҳисобланади. Бунинг учун улар ишчиларнинг темперамент ҳусусиятларини нимага кўпроқ қизиқишлари, корхонада ёки ишлаб чиқаришда уларга нима ёқади ёки нима уларнинг қизиқишини сўндиради ва асабларига тегади. Бу ҳусусиятларни билиш жуда қийин ва мураккаб иш бўлиб, ишчилар билан мулоқотда амалга оширилади.

Замонавий ишлаб чиқаришда рахбарнинг мураккаб вазифаси, яъни давлат, жамоа ва шахснинг қизиқишларини бирлаштиришни билиши лозим. Бундан ташқари у ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун моддий ва маънавий рағбатлантиришни тўғри йўлга қўйиши мақсадга мувофиқдир.

Цех рахбарлари, усталар ишчиларнинг қизиқишларини тушуниб етишишлари, уларда бўлиб турадиган муаммоларни ўртокларча ҳал қилишлари, қилган хатоларини йўли билан тушунтиришлари, ҳамда уларнинг иш натижаларига тўғри баҳо беришлари, уй шароитларидаги камчиликларига ёрдам беришлари, уларни руҳан кўтаринликка олиб келади ва рахбарга нисбатан ҳурматини оширади. Албатта, шундан сўнг хар бир ишчи ўз ишига мехр қўяди ва берилган вазифаларни сифатли қилиб бажаришга ҳаракат қилади.

Таянч иборалар:

Жамоа, рахбар ходим, бирдамлик, ўзаро ёрдам принциплари, моддий бойликлар, прогрессив ўзгаришлар, хуқуқий мухофаза, меҳнат унумдорлиги кўрсаткичи, сиёсий-тарбиявий иш, ижтимоий жараёнлар, меҳнат муносабатлари, ижтимоий-демографик таркиб, ижтимоий-руҳий вазият, демократлаштириш.

Саволлар:

1.Бошқарув муносабатлари тизимида шахс тушунчаси нима?
2.Шахснинг профессионал ва функционал сифатининг тартиб қоидалари нимадан иборат?
3.Ишлаб чиқариш жамоасида шахснинг интизоми деганда нима тушунасиз?
4. Мехнат сохасида ижтимоий бирликнинг асоси нимада.
5.Ишлаб чикариш жамоасининг таркибини айтинг.

3-мавзу. Шахс бошқарувнинг объекти ва субъекти сифатида.

РЕЖА.

1.Бошқарув муносабатлари тизимида шахс тушунчаси ва унинг социал роли.
2. Шахснинг профессионал ва функционал сифатининг маълум тартиб қоидаларини белгилаш.
3. Ишлаб чиқариш жамоасида шахс интизоми.

1.Бошқарув муносабатлари тизимида шахс тушунчаси ва унинг социал роли.

Ўзбекистон Республикаси инсон ҳуқуқлари ва эркинликларига риоя этилишини, жамиятнинг маънавий янгиланишини, ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётини шакллантиришни, жаҳон ҳамжамиятига қўшилишни таъминлайдиган демократик ҳуқуқий давлат ва очиқ фуқаролик жамиятни қўрмоқда.

Инсон унинг ҳар томонлама уйғун камол топиши ва фаровонлиги, шахс манфаатларини рўёбга чиқаришнинг шароитларини ва таъсирчан механизмларини яратиш, эскирган тафаккур ва ижтимоий ҳулқ-атворнинг андозаларини ўзгартириш

республикада амалга оширилаётган ислоҳатларнинг асосий мақсади ва ҳаракатлантирувчи кучидир.

Кадрлар тайёрлашнинг миллий моделида шахс - кадрлар тайёрлаш тизимининг бош субъекти ва объекти, таълим соҳасидаги хизматларнинг истеъмолчиси ва уларни амалга оширувчи дейилади.

Кадрлар тайёрлаш соҳасидаги давлат сиёсати инсонни интеллектуал ва маънавий - аҳлоқий жихатдан тарбиялаш билан узвий боғлиқ бўлган узлуксиз таълим тизими орқали ҳар томонлама баркамол шахс - фуқарони шакллантиришни назарда тутади. Шу тарзда фуқаронинг энг асосий конституциявий ҳуқуқларидан бири билим олиш, ижодий қобилиятни намоён этиш, интеллектуал жихатдан ривожланиш, касби бўйича меҳнат қилиш ҳуқуқи рўёбга чиқарилади.

Шахс таълим хизматларининг яратувчиси сифатида тегишли малака даражасини олгач, таълим, моддий ишлаб чиқариш, фан, маданият ва хизмат кўрсатиш соҳасида фаолият кўрсатади ва ўз билими ва тажрибасини ўрганишда иштирок этади.

Шахс - бошқарувнинг субъекти дейилганда, биринчидан, кадрларни тайёрлаш, қабул қилиш, уларнинг ишга кўникиши, бир жойдан бошқасига ўтказилиш жараёнининг бошқарилиши, иккинчидан, бўйсинувчи бўлимлар, жамоа ва мунтазам бошқарувчи шахсни, учинчидан, бошқарув субъектлари таркибига турли хил ишчилар ва жамоани жипслаштириш, тарбиялаш, жамоа аъзоларининг ижодий фаоллигини ошириш соҳасидаги вазифаларни бажарувчи касаба уюшмалар ташкилоти ва бошқа жамоат ташкилотлари (масалан, маҳсулот сифатни ошириш тўгараклари) ҳам тушунилади.

Шахсни бошқариш субъектига шу билан бирга бир қанча бошқа жихатларни ҳам қайд қилиб ўтиш керак бўлади. Бу ишни ташкил этиш учун машина ахбороти асосида қарорлар қабул қилиш ёки бундай қарорлар қабул қилиш учун машинага махсус программаларни киритиш зарур. Қарорларнинг самарадорлигини ошириш юзасидан назорат қилишни амалга оширишни инсон бажаради. Бу ерда кимни бошқарув субъекти деб ҳисоблаш керак? деган саволга акциядор кенгашними, корхона директориними, цех ёки участка бошлиғиними, ёки ходимлар жамоасиними? Мунтазам ёндашув қоидаларидан бирида «Элемент тизимининг асосий хусусиятини ва яшашдан мақсадини сақлаб қолиши лозим», дейилган. Буни бошқарув субъектига тадбиқ этиш деганда шуни билдирадики, у бошқарув вазифаларини бажариш учун барча ҳуқуқларга, имкониятлар (аппарат, техника,бошқарув технологияси) га эга бўлиши лозим, бу вазифалар эса муайян тарзда бошқарув субъектидаги вазифаларни тақсимловчи қоидалар доирасида адо этилиши керак. Бундан кадрларни бошқарув субъекти сифатида фақат одамлар жамоаси намоён бўлади, деган хулоса келиб чиқади. Кадрларга доир функционал хизматларга тадбиқ этганда бу тушунарли бўлади, чунки бу ўринда кадрлар билан ишлашни амалга оширишда барча ходимлар: бўлинма рахбаридан тортиб матн кўчирувчисигача ва хатто мазкур шахс нормал меҳнат шароитини таъминлаб берадиган фаррошгача иштирок этади. Ходимларнинг бутун бир жамоаси биргаликда фаолият кўрсатгандагина ишлаб чиқаришни бошқариш самарали бўлиши мумкин.

Тизим субъекти энг кичик миқдорда бўлганда ҳам ўзига хос бўлган барча вазифаларни бажаришга қодир бўлиши керак. Табиийки, ходимларнинг жамигина бундай талабларни қондира олади. Айрим рахбарлар эса - фақат бошқарув субъектининг унсури бўлиб, у бошқарув вазифаларининг бир қисмини, шунда ҳам чекланган соҳада бажаради.

Субъектнинг энг катта миқдори тизимнинг ҳажмига боғлиқ бўлади. Бу тизим доирасида унда кечаётган жараёнлар тахлил этилади ва бошқарилади.

Шундай қилиб, бутун бошқарув тизимининг асосий унсури шахсдир, у айни бир вақтда бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўлиб майдонга чиқиши мумкин.

2. Шахснинг профессионал ва функционал сифатининг маълум тартиб қоидаларини белгилаш.

«Иқтисодий ва сиёсий соҳалардаги барча ислоҳатларимизнинг пировард мақсади юртимизда яшаётган барча фуқаролар учун муносиб ҳаёт шароитларини ташкил қилиб беришдан иборатдир. Айнан шунинг учун ҳам маънавий жихатдан мукаммал ривожланган инсонни тарбиялаш, таълим ва маорифни юксалтириш, миллий уйғониш ғоясини рўёбга чиқарадиган янги авлодни вояга етказиш давлатимизнинг энг муҳим вазифаларидан бири бўлиб қолади.»[1] И.А.Каримов.

Таълим хизматларининг истеъмолчиси сифатида шахсга давлат таълим олиш ва касб хунар тайёргарлигини кўриш кафолатланади. Таълим олиш жараёнида шахс давлат таълим стандартларида ифода этилган талабларни бажариши шарт.

Шахс таълим хизматларининг яратувчиси сифатида тегишли малака даражасини олгач, таълим, моддий ишлаб чиқариш, фан-техника, маданият ва хизмат кўрсатиш соҳасида фаолият кўрсатади ва ўз билими ва тажрибасини ўргатишда иштирок этади.

Давлат ва жамият кадрлар тайёрлаш тизими амал қилиши ва ривожланишининг кафиллари, юқори малакали рақобатбардош мутахассислар тайёрлаш бўйича таълим муассасаларининг фаолиятини уйғунлаштирувчи сифатида фаолият кўрсатади ва шахснинг мутахассислиги ва функционал сифати тартиб қоидаларини белгилайди:

- шахснинг билим олиш, касб танлаш, ўз малакасини ошириш ҳукукларини рўёбга чиқариш;
- давлат грантлари ёки пуллик-шартномавий асосда олий таълим ва олий ўқув юртидан кейинги таълим олиш;
- таълим олувчиларнинг ўқиши, турмуши ва дам олиши учун шарт-шароитлар яратиш борасидаги вазифалар хал этилишида жамоатчилик бошқарувини ривожлантиришига;
- ҳар қандай шахс ўз мутахассислиги бўйича касб танлаши;
- ўз функцияси, яъни вазифа ва бурчини яхши билган ҳолда жамиятда фаол иштирок этиши;
- шахс рахбар сифатида яхши ташкилотчи, руҳиятчи, тарбиячи ҳамда корхонани инқирозли вазиятдан сақловчи сифатида фаолият кўрсатиши ва бошқалар.

3. Ишлаб чиқариш жамоасида шахс интизоми.

Бозор иқтисодиёти шароитида рахбар шахснинг асосий вазифаси инқирозли вазиятни олдини олиши, жамоа интизомини ва бирлигини сақлаб қолишдан иборат.

Мана шу шароитда лидернинг асосий роли катта бўлиб, барча жамоа олдида ўзини намунали тадбиркор, бизнесмен, маданиятли шахс сифатида намоён этишидир. Булардан ташқари рахбар жамоада келиб чиқадиган низоларни олдини олиши, фирма ривожланишини амалга ошириши, жамоа билан ягона фикрга келиша олмасликни олдини олиши, айрим ходимларни ишчилар гуруҳига, ишчи гуруҳини эса жамоага бирлаштириши, яъни «Кемага тушганни жони бир» мақолига асосланган ҳолда иш юритиши лозим. Меҳнат жомоасини интизомини яхшилаш борасида рахбар доимий равишда тарбиявий ишларни олиб бориши зарур.

[1] И.А.Каримов. Баркамол авлод Ўзбекистон тараққиётининг пойдвори.Т.1993.13-бет.

Жамоа аъзоларини тарбиялашда ҳамда корхонани руҳий иқлимини яхшилашда психолог Элтон Мейонинг хизмати каттадир. У биринчи бўлиб ўз асарларида ишлаб чиқаришда менежер ёки ишчилар умуман инсон машинани эмас, балки инсонларни яхши бошқариш орқали меҳнат унумдорлиги ҳамда ишлаб чиқариш самарадорлигига эришиш мумкинлигини исботлаб берган.

Шахс интизоми деганда биз ўз вақтида ишга келиши, берилган вазифаларни ўз вақтида бажариши, махсулотларни сифатли ишлаб чиқариш, инсонлар билан ахил ва ўзаро ёрдам сифатида меҳнат қилиши, хушмуомала бўлиш, катталарга хурматда, кичикларга иззатда бўлиш, одобли ва маданиятли бўлишини тушунамиз.

Интизом жамоанинг ўз олдига қўйилган вазифани уддалашида муайян тартиб бўлишини таъминлайди, умумий мақсадга эришишга тўсқинлик қилувчи тамойилларни бархам топтиришга ёрдам беради.

Интизом шахсни мазкур жамоада қабул қилинган муайян хулқ-атвор андозасига олиб киради, меъёрида иш юритиш учун шароит яратади.

Шу билан бирга жамоанинг, гуруҳнинг шахсга ўтказадиган таъсири етарли даражада катта эканлигини ҳам айтиш лозим. Ғарб адабиётларида аллақачон комформизм тушунчаси, яъни гуруҳнинг тазйиқига ён бериш тушунчаси ишлаб чиқилган ва кенг суратда ёритиб келинади.

Жамоадаги барча аъзолар мақсадларининг бирлиги, яъни булар қадриятли йўналишлар бўлиб, жамоадаги шахсларни бирлаштиради. Агар биз корхона ва ташкилотнинг ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида гапирадиган бўлсак, у ҳолда мақсадлар ташқаридан берилади. Бунда бошқарув топшириқларидан бири мақсадни тўғри шакллантиришдан иборатдир. Борди-ю расмий тузилма хақида гап борадиган бўлса, унда мақсад айнан шу жамоанинг ўзида ҳосил бўлади, бунга дам олишни биргаликда ўтказиш, қандайдир ишларни, топшириқларни бажариш киради.

Рахбарсиз жамоа бўлмайди, кимдир рахбарлик вазифасини ўз зиммасига олиши, одамларни жипслатириши, улар ўртасида топшириқларни тақсимлаши лозим бўлади, акс ҳолда ҳар қандай биргаликдаги фаолиятни оқилона ташкил этиш мумкин эмас.

Интизом, яъни мазкур жамоа учун қабул қилинган хулқ-атвор меъёраларини бажариш лозим. Одатда, бу ёзиб қўйилмаган ахлоқий нормалар фақат мазкур гуруҳнинг, жамоанинг ўзига тааллуқли бўлади.

Шахснинг тавсифи унинг характери, яъни инсоннинг хулқ-атворини, унинг ишга, нарсаларга, бошка кишилар ва ўзига муносабатини белгилаб берадиган барқарор психологик хусусиятлар йиғиндисидир.

Шунингдек характерга хос хусусиятларнинг қарама-қаршилигини: принципиаллик-принципсизлик, тежамкорлик-исрофгарчилик, меҳнатсеварлик-ишёқмаслик, пухталик-пала-партишлик ва хоказоларни ҳам айтиб ўтиш керак.

Характер хусусиятлари муайян шарт-шароитлардан, ҳаётнинг ижтимоий мухитидан ва шахснинг ишлари ҳусусиятидан келиб чиқади ва кўп жиҳатдан табиий белгилар, темперамент билан белгиланади.

Шахснинг иккинчи омили ёки таркибий қисми унинг эҳтиёжлари, сабаблари, қизиқишлари тизимидир, яъни шахснинг ҳулқ-атвори сабабларини нималар белгиласа, қабул қилинадиган қарорларни тушунтиришга улар ёрдам беради.

Инсоннинг ҳулқ-атворини тушунтирадиган кўпгина назариялар яратилган. Жумладан, файласуфлар қадим замонлардан буён шахснинг фаоллиги ва харакатлантирувчи манбааларни белгилашга уриниб келганлар. Улардан айримларининг фикрича, инсон ҳулқ-атворининг асосий сабаби унинг қаноатланишга интилиши (гедонизм таълимоти). XX аср Америка психологиясидаги йўналиш бўлган бихевиризм кенг машхур бўлиб кетди, унинг тадқиқот мажмуи шахс ҳулқ-атворининг турли шакллари бўлиб, улар ташқи муҳитнинг рағбатлантирувчи омилларига организмнинг реакцияси мажмуи сифатида тушунилади.

Инсоннинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб, унинг ҳулқ-атворини тушунтириб берадиган назариялар кўпроқ ривож топди. Бундай назарияларнинг энг машхур муаллифлари А.Маслов, Э.Кат, Д.Мак Клелланд, Ф.Герцбург ва бошқа бир қатор олимлардир.

Шахс эҳтиёжларининг бутун хилма-хиллиги унинг фаолиятининг манбаини, сабабини ташкил этади. Сабаб - инсоннинг нима учун харакат қилишини кўрсатувчи, фаолиятга ички ундовчи нарса бўлиб, у муайян эҳтиёжларни қондириш билан боғликдир.

Мисол: яхши хақ олиб ишламайдиган мутахассис ходимнинг даромадлироқ янги иш излаши муқаррардир. Бундай хатти-харакатнинг сабаби ишдан қониқмаслик, бажараётган вазифаларига қизиқишининг пасайганлиги, эхтимол, бошлиқ билан муносабатларининг бўзилиши, жамоадаги шароитнинг ўзгарганлиги ва ҳамкасблари билан муносабатларида кескинликнинг кучайганлиги ва бошка сабаблар бўлиши мумкин.

Бу барча ҳолларда мутахассис ходимлар ҳулк-атворини ҳақиқий сабабларини урганиб бориш ўз навбатида яхши ходимдан ажралиб колишнинг олдини олиш, жамоадаги тугилган ихтилофнинг олдини олиш имконини беради.

Таянч иборалар:

Инсон ҳуқуқлари, шахс манфаатлари, эскирган тафаккур, фуқарони шакллантириш, шахсни бошқариш, кадрлар тайёрлаш тизими, шахснинг фаоллиги.

Саволлар:

1.Кадрлар тайёрлаш миллий моделида шахс хақида нима дейилади?
2.Инсонни интеллектуал ва маънавий – аҳлокий жихатдан тарбиялаш деганда нимани тушунасиз?
3.Бозор иқтисоди шароитида рахбар шахснинг асосий вазифаси нимадан иборат?
4.Инсонни ҳулк-атворини тушунтирадиган қандай назарияларни биласиз?
5.Жамоадаги тугилган ихтилофларни олдини олишда рахбарнинг роли нимадан иборат?

4-мавзу. Рахбар меҳнат жамоасининг асосий бошқарувчисидир.

РЕЖА.

1. Меҳнат жамоаларини бошқаришда рахбарнинг роли.
2. Рахбарнинг роли ва жавобгарлиги.
3. Жамоани ижтимоий ривожланишида социал-психологик бошқарувнинг аҳамияти ва моҳияти.
4.Корхонада сафдаги рахбарлар каторидаги мажмуалар.

1. Меҳнат жамоаларини бошқаришда рахбарнинг роли.

Жамоа ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, фан- техника тараққиёти ютуқларини ҳаётга тадбиқ этиш учун хўжалик механизмини, иқтисоднинг бошқарилишини, тарбия ишларини, меҳнат интизомини мустахкамлаш борасида меҳнаткашларни бошқарувга кенг тарзда жалб қилишини такомиллаштириш зарур. Бу эса инсон омилини янада юксалишини таъминлайди. Инсоннинг ўз манфаати учун қизиқишини ва жавобгарлигини ошириш мақсадида қайта қуриш чора-тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш ва уни меҳнат жамоаларининг самарали фаолиятини таъминлаш мақсадида жорий қилиш зарур.

Корхоналарда меҳнат шундай ташкил қилиниши керакки, у бир қанча: иқтисодий, сиёсий, ижтимоий масалаларни ўз ичига олиб, меҳнат жамоасининг тараққиётини таъминласин. Бу талабларни ҳар хил шаклдаги меҳнат жамоалари, айниқса ишлаб чиқариш жамоалари тўла қондиради. Бу гурухларга қуйидагилар киради:

1. Ишлаб чиқаришга оид вазифалар. Булар таркибига бригада ишлаб чиқариш режасининг лойихаси, маъмурият қўриб чиқиши учун зарур бўлган самарадорликни ошириш йўллари, махсулот сифатни яхшилаш, кўп меҳнат талаб қиладиган жараёнларни механизациялаш, меҳнат интизомини мустахкамлаш ва бошқа масалалар киради.

2. Иқтисодий масалалар. Улар меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш, махсулотнинг меҳнат хажмини камайтириш, техник вақт меъёрларини киритиш, бўлинма таркибидаги ишчилар сонини ўзгартиришдир.

3. Ижтимоий-тарбиявий масалалар. Булар таркибига бўлинмада меҳнат шароитини яхшилаш, меҳнат интизомини мустахкамлаш учун мунтазам ишлар олиб бориш, меҳнат интизомини бузиш ҳолатларини олдини олиш, айбдорларга бериладиган чора-тадбирларни аниқлаш ва бошқалар.

Ишлаб чиқариш бригадалари шундай одамлардан ташкил топиши керакки, улар ёшлардан, жамоалардан, маълумотлари, ихтисосликлари, малакалари, қобилиятлари ва бошка сифатлари билан бир-биридан фарқ қилиши лозим.

Шундай қилиб, жамоа рахбарларининг асосий вазифаси бригадани керакли миқдорда ишчилар билан таъминлашгина эмас, балки асосан уларнинг ҳақиқий жамоа бўлиб бирлашишларини таъминлашлари лозим. Бригадалар бошқаруви самарадорлигининг оширилиши ва ишчиларнинг бошқарув ишларида бевосита иштирок этишини таъминлаш мақсадида ишлаб чиқариш бригадалари кенгаши ташкил этилади. Унга ишлаб чиқариш, ташкилий ва ижтимоий-тарбиявий вазифалар юкланади.

2. Рахбарнинг роли ва жавобгарлиги.

Ҳозирги бозор муносабатлари шароитида Республика рахбариятининг асосий диққат эътибори иқтисодий танқисликни енгиб ўтиш ва халкни зарур, юкори сифатли истеъмол моллари билан таъминлашга қаратилгандир. Шу мақсадда республикада мавжуд ишлаб чиқариш корхоналарининг ҳуқуқ доираларини кенгайтириш, уларга мустақиллик бериш Республика минтақасида кўплаб қўшма корхоналарни яратиш, акционерлик жамиятлари ва ассоциациялар, концернларни иш фаолиятини ривожлантириш масалалари мухим ўрин тутади.

Бундан кўзда тутилган мақсад корхоналарнинг хўжалик дастагини такомиллаштириш, шунинг негизида бозорни зарур, юкори сифатли халк истеъмоли моллари билан бойитиш, жаҳон бозорига чиқишга кенг йўл очиш ва ўз маҳсулотларини хорижий давлатларда рақобатга бардош берадиган қилиб тайёрлаш ва уни валютага сотиш ва шу билан Республика иқтисодини юксалтиришдир.

Бу масалаларни ижобий хал қилиш рахбар ходимлардан уларнинг шахсий қобилиятлари билан бирга бошқарув фаолияти асослари илмини мукаммал эгаллашларини ва юқори даражали малакага эга бўлишларини талаб қилади. Рахбарнинг ўз қўл остидаги ходимларга бўлган илиқ муносабати ходимларнинг ўз ишларини юқори сифатли қилиб бажарилишини ва кўтаринки руҳда ишлашларини таъминлайди. Рахбарларнинг ходимлар билан ишлаш жараёнида уларнинг ҳолатларини ва шахсий ҳусусиятларини инобатга олиш, уларнинг қалбига йўл топа билиши, унинг билим даражасига, муомала маданиятига богликдир. Бу каби ҳусусиятларга эга бўлган рахбарлар ўзлари бошқариб турган жамоалар олдига қўйилган мураккаб масалаларни тўғри ҳал қилишга ва режаларни юқори самарали қилиб бажаришга қодир бўладилар.

Рахбар тадбиркор ролида қуйидаги вазифаларни бажариши лозим:

-корхонани инқироздан сақлаши;

-музокара олиб бориши;

-ишчи ходимларни ўқитиш, малакасини ошириш;

-иқтисодий кучларни жойлаштириш

-мукофотлаш,

-ишчи-ходимларнинг иши ҳамда интилишга эътибор бериш,

-доимий назорат, комиссияни кутиш, катта рахбарга хисобот бериш ва бошқалардир.

Рахбар тадбиркор ролида кўзлаган мақсадини ўз ходимларига етказиши лозим. Ресурсларни ишлаб чиқаришга тадбиқ этган ҳолда қисқа ва узоқ муддатли фойда ва ҳаражатларни баҳолаши ва ўз ходимларини берган вазифаларини бажаришга ва уни қўллаб-қувватлашга эришмоғи , ҳамда ўзининг муаммоларини рахбар билан биргаликда ечишга мурожаат қилиши лозим.

Корхонада мухандисдан қуйидаги ижтимоий вазифаларни бажариш талаб қилинади:

Мутахассислиги, ўз ишининг устаси, ташкилотчилик, бошқарувчилик, тарбиячилик, қўл остидагиларнинг катта мураббийси.

Умуман ҳаётда хар бир инсон кўпгина ижтимоий ролларга эга. Хар бир рол ўз статусига эга.

Агар сиз гуруҳ сардори этиб тайинлансангиз, сиз гуруҳ хақида ғамхўрлик қилиш билан бирга, уларга ижтимоий масалалар бўйича маслахатлар берасиз ва уни ижтимоий ҳимоя қиласиз. Ижтимоий ролни бажаришда қандай ахборот тўплаш ва қандай ресурслар керак бўлишини аниқлаш лозим бўлади.

Проффессионал мутахассиснинг роли.

Олий маълумотли мухандис кенг қамровли билимга эга бўлиб, бу билимларини ишлаб чиқаришга сарф қилади. Замонавий мутахассис ўз билимларини тўлдиришга харакат қилади, чет эл тажриба ва малакасидан фойдаланади.

Бундан ташқари мухандис замонавий бошқариш усулларидан фойдаланиши, корхонада қулай шароит ва хавфсиз хизматни таъминлаши мумкин. Мутахассис компьютерда ишлай олиши ва хар хил вазифаларнинг ҳисоби учун иқтисодий математик усулларни қўллай олиши зарур. Коммуникация соҳасидан фойдаланиб ўз фаолиятини ривожлантириши учун ахборот ва информацион сохада муайян билимга эга бўлиши лозим. Коммуникацион билим унинг ахборот салмогини белгилайди, бир масалани ечишда ахборот алмашинуви мухим роль ўйнайди.

Ташкилотчи ва бошқарувчилик роли.

Бу роль олдин жамоа ишлари билан шугулланган ва белгиланган тажрибага эга бўлган инсонларга тегишлидир. Бу ерда белгиланган мақсадга эришиш учун иш усулларининг амалиёти зарурдир. Бунинг учун энг мухими билимдир. Белгиланган муваффакиятга эришиш учун инсонларни мақсад томон йўналтира олиш зарур. Кўл остидагиларни ўзига бўлган ҳимояини йўкотмаган ҳолда номақбул ишларни кўриб чиқиши лозим. Япон бошқарув мактаби самарага эришиш учун ишчини уришишдан кўра уларни 2,5 маротаба мақташ ютуққа олиб келишини таъкидлайди. Бошқарувчи ва ташкилотчиларнинг мухим бир ютуғи инсонларнинг шахсий қизиқишларини билиш ҳисобланади. Бунинг учун ишчи хизматчиларни яхши билиш, корхонада уларга нима ёқиши ва нима ишда илҳом бағишлашини билиш лозим. Бу билимлар ишчи билан бўладиган алоқаларда осон ва енгил берилмайди. Бу билимларни инсон иш жараёнида машаққат билан билиб олиши мумкин. Бошқарувчи корхона фаолиятини жамлай олиши зарур, бу замонавий қийин масалалардан ҳисобланади. Бундан ташқари у корхонанинг ютуқ ва камчиликларини ҳисобга олиши зарур. Бошқарувчи бу ролни бажаришида қандай ва качон ишчиларнинг олдига талаб ва мақсад қўйиш кераклигини билиши керак. Ҳар бир масалани ечишдан олдин ишчилар ўз махоратини ҳисобга олиши зарур. Бошқарувчи яна бир корхона муассасаларга ташриф буюриш сирларини билиши ҳам мухим ҳисобланади. Буларнинг ҳаммаси бошқарувчи ва ташкилотчиларга тегишли. Шунинг учун бошқарувчилик билимларига хар томонлама ёндашиши керак.

Тарбиячининг роли.

Мустақилликка эришилгандан сўнг, умуминсоний қадриятлар: ватанга мухаббат ва халклар дўстлигига эътибор қаратиб келинмокда. Ҳамма ютуқ ва самарали фаолият инсонни ўзига боғликдир. Ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш алокалари деган тушунча мавжуд бўлиб, ҳозирда улар бозор алоқалари дейилади. Давлат сиёсатини қувватловчи Ўзбекистон Республикасининг ички ва ташки фаолиятини тўғри бахоловчи кадрларни етиштиришга эътибор бериш лозим.

Бошқарувчи фақат ишчиларнинг иш фаолиятидан эмас, балки уларнинг турмуш ва маиший хизматидан ҳам хабардор бўлиши зарур. Ишчининг асосий мақсади ва шиори ўз вазифасини сидкидилдан бажаришдир. Иқтисодий тарбиячи инсонларни ўзига эътибор беришларига ўргатиши зарур. Тарбиячи уларнинг камчиликларини дўстона тушунтириши лозим. Харбий хизматда жангдан олдин жангчилар билан харбий бошлиқ суҳбат ўтказади. Бизда эса унинг ролини бошқарувчи амалга оширади.

У ишчиларнинг диққатини корхона фаолиятига жалб эта олиши лозим.

Кўпгина ташкилотларда юқори лавозимдаги рахбарнинг дунёси ишчилар дунёси билан бирлашади. Бу рахбарнинг асосий ролидир. Бу мажбуриятнинг турли хил номи бўлмасин, қандай ташкилот бўлмасин, унинг тавсифномаси доимо бир хил бўлади.

3. Жамоани ижтимоий ривожланишида социал-психологик бошқарувнинг аҳамияти ва моҳияти.

Корхонани муваффақиятли бошқариш учун меҳнат жамоаларида соғлом руҳий ҳолатни юзага келтириш лозим. Ўзаро ҳамкорлик, ўзаро ёрдам, меҳнат интизоми, жамоа олдидаги мусъулият юксак инсоний фазилатдир.

Инсон шахсига ҳимоя, унинг имконият ва талабларига эътибор бермаслик муваффақиятли бошқарувнинг гаровидир. Бутун бошқарув аппарати корхонада ижтимоий бошқарувни амалга оширади. Айниқса бу ишга рахбар бош-қош бўлади. Функционал бошқарув ходимлари алоҳида роль ўйнайди. Бундан ташқари, бу ишга кадрлар бўлими корхонанинг ижтимоий-руҳий хизмати, социолог ва рухшунослар жалб этилади. Ҳозирги пайтда илмий-руҳий хизмат йирик корхоналарда йўлга қўйилган. Кичик ва ўрта корхоналарда ижтимоий тадқиқотлар билан деярли хеч ким шуғулланмайди. Аслида ҳамма корхоналарда ижтимоий-руҳий хизмат фаолият кўрсатиши керак. Улар ижтимоий ахборот билан таъминлашдан ташқари тегишли бўлимларни тарғибот ва ташвиқот қилишлари, бошқарув ходимларини ижтимоий бошқарув услубларини укитиш, меҳнат жамоасини муомала маданиятига ўргатиш билан ҳам шуғулланади.

Корхонани ижтимоий бошқариш жараёнида бошқаришни социал-психологик бошқариш услубларидан кенг фойдаланилади. Бунда корхонада содир бўлаётган ижтимоий ҳодисаларни чуқур ўрганиш талаб этилади. Меҳнаткашларнинг кайфияти ва асабига таъсир этувчи омиллар ҳисобга олинади. Меҳнаткашларни маданияти, билими, ҳаётдаги туб бурилишлар оқибатида бошқарувнинг ижтимоий-руҳий муаммолари мухим бўлиб қолади.

Бозор иқтисодиёти ижтимоий масалалар куламини оширади. Ҳозирги пайтда меҳнат самарадорлиги нафақат ишлаб чиқаришни техник жихозлашга, балки меҳнат жамоаларининг ижтимоий тузилмаларига, одамларни бошқариш муносабатлари даражасига, ходимларнинг фаоллигига боғлиқ. Шунинг учун жамоада ижтимоий ривожланишига катта эътибор бериш, юксак ишлаб чиқариш мухитини хосил қилиш лозим.

«Корхоналар хақида»ги қонунда корхоналар меҳнаткашлар ва уларнинг оилалари устида доимо ғамхурлик қилиши, меҳнат ва яшаш шароитларини яхшилаши хақида қайд этилади.

Корхонада даромад, меҳнатни пировард натижалари ижтимоий неъматларнинг сероб бўлишига олиб келади. Корхонанинг ижтимоий ривожланиш масалалари бутун меҳнат жамоалари иштирокида хал этилади.

Рахбар ходимларни доимо рағбатлантириб, моддий ва маънавий ёрдам бериши лозим. Дейл Карнеги ўзининг «Муомала сирлари» китобида «Рағбатлантиришга интилиш, қилинган ҳар қандай хатони осонлик билан тўғрилаш мумкинлиги хақида таассурот туғдиринг; одамларга буюрмоқчи бўлган ишингиз жуда осон эканлигини таъкидланг» деб ёзади.

Хақиқатдан, инсонни рағбатлантириб турилса, у руҳан тетик ва айтилган ишни ўз вақтида қойил қилиб бажаради.

Таянч иборалар:

Бригадалар бошқаруви, кушма корхоналарни яратиш, хўжалик дастагини такомиллаштириш, шахсий қобилият, илмий ташкилот, хавфсиз хизмат, умуминсоний қадриятлар, тарбиячи, ижтимоий ривожланиш, ижтимоий неъмат.

Саволлар:

1.Бошлангич ишлаб чиқариш жамоасида рахбарнинг умумий вазифаси нимадан иборат?
2.Корхонада меҳнат қандай ташкил этилиши керак?
3.Ишлаб чиқариш бригадалари кимлардан ташкил топади?
4.Рахбар корхонада қандай ролларни ўйнаши керак?

5-мавзу. Рахбар сифати структураларининг хусусиятлари.

РЕЖА.

1.Рахбар сифатининг умумий структураси.
2. Ишлаб чиқаришда рахбарнинг сифат структураси.
3. Бош менежер рахбарларнинг сифат структураларининг хусусияти.
4. Рахбарнинг корхонадаги роли.

1.Рахбар сифатининг умумий структураси.

Замонавий рахбар жамоа ишлаб чиқаришида бошқарувчи, дипломат, етакчи, мураббий, инноватор бўлиши лозим. Бу эса рахбарнинг сифат структурасига киради.

1. *Бошқарувчи* – рахбарнинг бу функцияси анъанавий ҳисобланиб, бошқарувчи вазифасини билдиради. Бошқарувчи рахбар халол, ўз сўзидан чиқадиган: юксак касб махоратига эга бўлиб, иш юзасидан муомала қилиш кўникмаларини ўзлаштирган нотиқ, маслахатчи, педагог ва ўз навбатида руҳиятчи маҳоратига эришган бўлиши лозим.

2. *Дипломат* – рахбар сўнгги ўн йиллар давомида, айниқса кенг ёйилган бошқарув малакалари ва кўникмалари орасида буларнинг аввало музокаралар олиб бориш билан боғлиқ хилларни тилга олиб ўтиш лозим. Ўрта ва олий бўгин функционал рахбарлари ҳозирги кунда ўзларининг иш вақтларини асосан одамлар билан алоқа боғлаш ва бу алоқаларни кенгайтиришга, иш соҳасидаги алоқаларни чуқурлаштириш, шартномалар, битимлар тузиш, бахсларни хал қилиш, хукумат билан ўрнатилган муносабатларни йўлга қўйишга сарфлайдилар. Ҳозирги шароитда ҳар хил воситачилар ишларида менежерларнинг иштирок этиши тобора кўпроқ зарур бўлиб қолди. Мана шуларнинг ҳаммаси учун кишида алоҳида, яъни дипломатларга хос кобилиятлар бўлиши керак.

3. *Етакчи* – рахбар. Замонавий рахбар менежерлик ишларидан ташқари етакчилик ишлари билан ҳам шуғулланади. Менежер ва менежмент хусусидаги Америка назариётчилари ҳар бир менежер етакчи бўлиши керак деган шиорни илгари сурадилар. Менежерлик вазифаси билан етакчилик вазифаси бир маънони англатмайди. Бизда менежерлик вазифаси дейилар экан, кўпинча бизнеснинг моддий кенжа тизими фаолиятини ишлаб чиқариш ресурслари, муомалалар, технологик

жараёнларни қувватлаб бориш учун зарур бўлган жами профессионал ҳаракатлар тушунилади. Бу вазифани яхши уддалаш учун менежер инсонларни ўзига эргаштириб бориш қобилиятига эга бўлиши, яъни етакчи вазифасини бажариши лозим.

4. *Мураббий рахбар* - ишлаб чиқариш жараёнлари мураккаблашиб боргани сари ходимларга қўйиладиган талабларни оширади. Бир томондан ходимларнинг технологик билимларини ошириш эхтиёжи пайдо бўлса, иккинчи томондан уларда ҳаёт фаолиятининг маънавий томонларини камолотга етказиш зарурияти туғилади. Мураккаблашиб бораётган техника – технология мутахассисларга узлуксиз касб – таълим бериб бориш заруриятини туғдириш хеч кимда шубха уйғотмайди. Бунинг учун бу ишга талайгина маблағларни сарфлашга тўғри келади. Лекин ходимларни маънавий томондан камолотга етказиш борасида сусткашлик қилинди ва шунинг учун ишлаб чиқаришда ҳам зарар кўрилмокда. Ваҳоланки, ходимларнинг яхши тарбия кўрганлиги, юксак маънавий ахлоққа эга эканлиги иқтисодиётнинг ижтимоий минтақасидан ўтиб бориши учун хал қилувчи шарт бўлиб ҳисобланади.

Муваффақият қозониш учун менежер ходимларни одоб – ахлоқ, хис – хаяжон томонидан тарбиялаб бориши барча менежерлик ишларининг мухим томонидир.

Инноватор – рахбар фан–техника тараққиётининг информацион юксалиш шароитларида (биринчи юксалиш қишлок экинларини жорий этиш билан, иккинчиси саноатни тубдан ўзгариши билан боғланган) менежерлик ишининг энг мухим томонларидан бири инновациялар бўйича фаолият олиб боришдир. Шиддат билан давом этаётган фан- техника инқилоби шароитларида инновациялар хусусида кимки сусткашлик қиладиган бўлса, у тез орада орқада қолади.

Инновацияларнинг зарурлигини тушунтириш жуда осон. Эскириб қолган асбоб-ускуналарни тиклаш, янгиларини жорий этишдан, маблағ тежаб қолишдан кўра кўпроқ янги техника ва технология базасидан меҳнат унумдорлиги ва махсулот сифатини кўтариш анча осон ва тезроқ бўлади деб ҳисобланади.

2. Ишлаб чиқаришда рахбарнинг сифат структураси.

Хар бир корхонада бошқарув ходимлари лавозими бўйича рахбарлар, хизматчилар ва мутахассисларга бўлинади.

Рахбарлар туркумига кирувчи шахслар бажараётган ишининг хусусиятларига боғлиқ ҳолда бош рахбарга, сафдаги рахбарга, функционал рахбарга – мулкдор томонидан тайинланган (жихозлар) ниҳоятда чегараланган шахслар доираси бўлиб оператив ёки хўжалик бошқарув ҳуқуқларида, мулкдор белгиланган чегараларида, ёки мулкий ҳуқуқларга вакиллик қилиш асосида мулкни бошқаради.

Сафдаги рахбарлар қаторига корхонада ишлаб чиқариш бўлинмаси жамоасини, маъмурий бошқаришнинг барча вазифаларини бажарувчи рахбарлар ва уларнинг ўринбосарлари киради. Улар юқоридаги бошлиққа тўла ва бевосита бўйсунади. Сафдаги рахбарга бригадир, участка мастери, цех бошлиғи ва бошқалар киради. Функционал рахбарларга – бошқарув вазифаларини функционал муаммоларини ечиш билан боғлиқ бўлган ходимлар киради. Бу туркумга бош мухандис, бош механик, ҳисобчи, конструктор, архив мудири, сотиш бўлимининг бошлиқлари ва бошқалар киради.

Ишлаб чиқариш ходимларига махсулот яратишда бевосита иштирок этувчи ёки ишлаб чиқариш жараёнида бир меъёрда боришни таъминловчи ишчилар киради. Бажарадиган вазифаларининг характерига кўра ишчилар икки гуруҳга бўлинади:

1. Махсулот тайёрлаш бўйича технологик операцияларни бажариш билан банд бўлганлар;

2. Асосий технологик жараёнларни бир меъёрда боришини таъминлаш учун зарур бўлган хизматни кўрсатиш (товар, материал бойликларни ташувчилар).

Бугунги рахбардан қандай инсоний фазилатлар талаб этилади. Албатта, рахбар ақл-идрокли, иродали, иймонли, инсофли, ориятли бағри кенг, талабчан, қўйингки энг яхши ахлоқий сифатлар эгаси бўлмоғи лозим.

Бугун Ўзбекистон мустақиллиги хақида самимий ва ўринли фикрлар билан бирга гохо ғоят чиройли, лекин фойдасиз сўзлар ҳам айтилади, баландпарвоз ваъдалар берилади. Баъзи рахбарларнинг ёлғон гап-сўзларини, олдинги замонлардан мерос бўлиб қолган мадхиябозликларни учратиб туриш мумкин. Шунда бу эски сўзи бошқа, дили бошқа рахбарларнинг бундай хислатлари албатта меҳнат жамоасига катта таъсир кўрсатади.

Президентимиз шундай кишилар хақида бундай деган эдилар: «Халқ ишонч билдирган рахбарнинг сўзи ва иши, яъни тили ва дили бир бўлиши учун энг мухим ҳаётий заруратга айланади. Баландпарвоз, ҳавойи гапларнинг даври ўтди. Бундай вазиятнинг энг хавфли томони шундаки, сўзи бошқа иши бошқа, қилмиши бошқа рахбарларнинг ва икки юзламачи шахсларнинг «фаолияти» туфайли эзгу ғояларимиз, халқнинг олийжаноб умидлари ўз қадр-қимматини йўқотиши мумкин. Одамларнинг улуғ мақсадларга бўлган ишонч, интилишлари сўнади».

«Рахбарлик - лавозим, мансаб эмас, аввало, одамларга хизмат қилиш масъулияти эканини билишимиз зарур. Рахбар дегани ҳаммадан кўпроқ ишлайдиган, фуқоролар саодати ва юрт равнақи учун елиб - югурадиган фидоий инсон бўлиши керак», дейди Ўзбекистон Президенти Ислом Каримов - ҳалк ҳамиша ўз дастурхонига, туриш-турмушига қараб рахбарларнинг ишига баҳо беради. Ўзининг хатти-ҳаракати билан ҳимоя шаънига доғ тушурадиган рахбарлар бўлмаслиги керак.

Бошқариш санъатига келсак, гуёки рахбарлик фақат аниқ ҳисоб-китобларга боғликдек бўлиб туюлади. Шунга қарамай юксак иқтисодий кўрсаткичларга эришиб бораётган бир қатор мамлакатлар хўжалик рахбарлари, менеджерлари бошқариш санъатига фан сифатида катта эътибор беришади ва бу санъатни эгаллаш учун бир қатор билимларни пухта ўрганишади.

Бозор иқтисодиёти шароитида янги илм захираларига, менеджерлик асослари тўғрисидаги билимларга эга бўлганларигина рахбарликка лойиқдирлар. Рахбарлик - бу оддий унвон эмас, бу истеъдоддир. Рахбар бозор шароитида янгилик яратувчи, ижодкор ва инсоний омилларни эътиборга олувчи бўлиши керак.

3 .Бош менежер рахбарларнинг сифат структураларининг хусусияти.

Бош менежер, яъни рахбар аввало инсондир. Шунинг учун ҳам инсонга хос бўлган хусусиятларнинг хеч бири унга бегона эмас. Бош менежер тарбия натижасида етиштирилган ижтимоий сифатларнинг мураккаб бир тизими, яъни шахсиятли кишидир. Ҳар бир рахбарнинг ўз ҳулк-атвори билан белгиланадиган ўз табиати бор. Лекин инсон табиатининг ҳар кайси томони ҳам менежерлик вазифаларини адо этишга ёрдам бермайди. Япон «Мацусита денки» фирмасининг менежерлари ишчилар меҳнатини самарасини ошириш ва уларни махсулот сифатини яхшилаш ва тинмай такомиллаштириб боришга ундаш учун мана бундай маънавий қоидага амал қилиб боришади.

Жамиятни ривожлантириш ва уни фаравонлигини ошириш, ўз масъулиятларини англаб етиш, жаҳон маданиятини янада тараққий эттиришга ўз улушларини қўшиб боришни хар бир ишчи буни доимо ёдда тутиши керак. Хар ишда фирмага садоқатли бўлиш муваффақият калитидир.

Маънавий қадриятлар:

а) ишлаб чиқаришни такомиллаштириш йўли билан миллатга хизмат қилиш;

б) ҳалоллик, поклик;

в) уйғунлик ва ҳамкорлик;

г) сифат учун кураш;

д) ўз қадрини билиш ва бўйсуниш;

е) фирма билан пайваста бўлиб ишлаш;
ж) фирмага миннатдорчилик;

Бошқарув тизимида рахбарнинг фаолияти мухим ўрин эгаллайди. Бу эса ўз характери бўйича сиёсий ва классик фаолиятдир. Рахбар ташкилотчи деганда биз корхона фаолиятини яхши йўлга қўйиши, яхши рақобатбардош кадрлар билан таъминлаши, махсулот сифатини жаҳон стандартига жавоб бера оладиган қилиб ишлаб чиқаришни таъминлаши, ишчи ходимларнинг иш шароитларини яхшилаши лозим.

Рахбарнинг ўз қўли остидаги ходимларга бўлган илик муносабати ходимларнинг ўз ишларини кўтаринки руҳда бажаришларини таъминлайди. Рахбарларнинг иш жараёнида ходимларнинг ҳолатларини ва шахсий хусусиятларини инобатга олиши, уларнинг қалбига йўл топа билиши унинг билим даражасига, муомала маданиятига боғликдир.

Таянч иборалар:

Замонавий рахбар, менежер етакчи, информацион юксалиш, инсоний фазилатлар, янги илм захиралари, жаҳон стандарти, дипломат, узлуксиз касб, фан-техника инқилоби.

Саволлар:

1.Рахбарнинг сифат структураси деганда нима тушунасиз ?
2.Корхонада сафдаги рахбарлар қаторига кимлар киради?
3.Бугунги рахбардан қандай инсоний фазилатлар талаб этилади?
4. Бозор иқтисоди шароитида қандай кишилар рахбар лавозимига лойиқ?
5. Рахбар ташкилотчи нималарга аҳамият бериши лозим?

6-мавзу. Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнаткашларнинг ўз ўзини бошқариш социал психологияси.

РЕЖА.

1. Ўз-ўзини бошқаришнинг форма ва муносабатлари.
2. Меҳнат жамоаларида ўз ўзини бошқаришнинг мазмуни ва вазифаси.
3. Меҳнат жамоаларини бошқаришда демократлаштиришнинг ҳозирги йули.
4. Мехнат жамоаларини тарбиялашда рахбарнинг роли.

1. Ўз-ўзини бошқаришнинг форма ва муносабатлари.

Ижтимоий тизимда инсон бошқарув объекти ва субъектида бош звенодир. Инсонларни ҳар доим кимдир бошқаради. Ўз навбатида у ниманидир бошқаради. Инсон ўзининг фикри, хулки, қиликларини бошқаради. Ўзини ўзи муваффақиятли бошқариши учун ўзидаги қуйидаги фазилатларни билиши керак: қизиқишлари, ҳулқ-атворлари, имкониятлари, ҳар хил ҳолатларга ҳаётий муносабатлари.

Ўзини ўзи бошқариш шакли бўлиб англаш ҳисобланади. Англаш инсон қобилияти сифатида хақиқатни гавдалантиради, у инсонга ўз фаолиятини режалаштириш, турли яқин - узоқ мақсадларни қўйиш ва уларга эришишига имкон беради. Англаш инсонга ўз фикри ва ишларини назорат қилиш, бошқа одамларнинг ишларини ўзиники билан таққослашга имкон беради. У инсонни жамоатга ва ўзига муносабатини билдиради. Инсоннинг англаши гўёки иккига бўлинади: аввалига у ташқи дунёни билиши учун йўналтирилган. Англаш билан бир қаторда одамни ўзини ўзи англашга харакат қилади. Ўзини ўзи англаш ўзлигини билдиради.

Ўзини ўзи билиши бошқариш даражаси ҳаётнинг турли босқичларида турли одамларда турлича бўлади. Ўзини ўзи назорат даражаси, шахсий бошқариши у яшаётган ва меҳнат қилаётган муҳитга боғликдир. Ундан ташқари

унинг шахсий сифатлари, заковати, ғайрати, феъли, руҳий ва жисмоний насли-насабига боғлиқ.

Низоли ва танг ҳолатлар юзага келганда, одамлар ўзини ўзи бошқара олмай колади. Баъзилар эса оддий ҳолларда ўзини йўқотиб қўядилар. Инсон ўзининг фикри, хулқига доимо танқидий ёндашиши, ҳаёт талаблари ва ўз имкониятларини ҳисобга олишлари керак. Қийинчиликларни енгиш ўз ҳаётини онгли бошқариш, ўз имкониятларидан тўлик фойдаланиш ўзини ўзи бошқаришнинг асосий вазифасидир.

Кам вақт ва меҳнат сарфлаб юксак натижаларга эришиш, ишдан қониқиш хосил қилиш, йўл қўйилган хатолар сонини камайтиришга ўз ўзини бошқариш ёрдам беради. Аниқ мақсадни тушуниб етиб, шунга қараб мақсадга эришмоқ лозим.

Ўз ўзини бошқариш тарбиявий таъсир кўрсатиш ва жамоани ташкил этишнинг мухим воситасидир. У турли шаклларга кириши мумкин, жамоа ривожланиб борган сайин ўзини ўзи бошқариш шакллари ҳам ривожланади.

Жамоанинг ривожланишида чинакам ўз ўзини бошқариш, кўп қиррали жамоа фаолияти ва ахлоқий қимматга эга бўлган жамоа муносабатлари билан изохланади. Бундай жамоада шахсни тарбиялаш жараёни ирода, ўз ўзини англаш, бурч хисси, шахснинг шунга ўхшаш ахлоқий ўз ўзини баҳолашига ёрдам беради. Ўз фазилатларини такомиллаштириш, камчиликларни ўз ўзини танқид руҳида баҳолаш ва уларни тузатишни, ўз қадр-қимматини англаб етиш (ўз ўзини тарбиялаш режасини ишлаб чиқиш, ўз-ўзини тарбиялаш воситаларини эгаллаш, ўз-ўзига мажбурият қабул қилиш ва хоказо), ижтимоий фойдали фаолиятда ўз ўзини тарбиялаш ишини амалга ошириш интилишини уйғотади. Бундай жамоада шахснинг ижобий фазилатлари тўла равишда рўёбга чиқади. Бундай шароитда рахбарнинг талаблари тарбияланувчиларнинг бир-бирига, ўзларига бўлган талаблари билан қўшилади. Жамоанинг шахсга нисбатан юксак талабчанлиги кузатилади.

2. Меҳнат жамоаларида ўз ўзини бошқаришнинг мазмуни ва вазифаси.

Меҳнат жамоаси - бу жамиятнинг бўғини бўлиб, унинг таркибига бир мақсад йулида бирлашган, ўзаро ўртоқларча муносабатда бўладиган, бир-бирига ёрдам берадиган, умумий иш учун масъулият хиссини сезадиган ишчилар киради.

Меҳнат жамоасининг тузуми ундаги ишчи ва хизматчиларнинг касби, малакаси, лавозимининг таркиби, шунингдек, ёши, жинси, миллати ва психологик қизиқиши, ишдан ташқари вақтдан фойдаланиши ҳамда бошка кўп нарсалар қандай нисбатда берилганига боғлиқ бўлади.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг энг мухим хусусиятларидан бири унга кўра давлат хокимияти органларини ташкил этиш ва уларнинг фаолияти таркиби ваколатларини тақсимлаб бериш принципига асосланади. Асосий қонуннинг бу бўлимида, жойларда давлат хокимияти органларини ташкил этишга янгича ёндашув ва худудий жамоатчилик ўз ўзини бошқариш органларини тузиш ўз ифодасини топди. Конституция ва бошқа қонунларга мувофик тарзда ўз-ўзини бошқариш нуктаи назаридан мустахкамлаш билан бир қаторда махаллий маъмурият бошлиғи хоким лавозими жорий қилинди.

Махаллий ўз ўзини бошқаришни Ўзбекистон шароитида кенгроқ қўллаш мақсадга мувофиқдир.

Фуқаролар ва ижтимоий сиёсий ташкилотларнинг сайлов ҳуқуқлари, махаллий ўз ўзини бошқариш моделларини шакллантириш учун илк асос бўлди.

Ўзбекистон Республикасининг Президенти И.А.Каримов айтганидек «Истиқлолга эришган халқ ўзгаларга зуғм қилмайди».

Қатор давлатларда сайлов тизими механизмининг амал қилишида махаллий ўз-ўзини бошқариш идораларининг кўп даражали тизими мавжудлиги, бевосита ва билвосита сайловларнинг аралаш олиб борилиши хал қилувчи аҳамиятга эга.

Меҳнат жамоаларида ўз ўзини бошқаришнинг мазмуни ва вазифаси шундан иборатки, бизнес режа тузишда фаол иштирок этиши, ўзаро ёрдам, бир-бирини кўллаб қувватлаши, ўз ўзини бошқариши, маблағ билан таъминлаши, ҳамда ўзини ўзи назорат қилишдан иборатдир.

3. Меҳнат жамоаларини бошқаришда демократлаштиришнинг ҳозирги йули.

Ҳозирги кунда корхоналарнинг ўз ўзини маблағ билан таъминлашга ўтиши ва бошқарув вазифаларининг мураккаблашуви ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ва тарбиялаш ишларига катта масъулият билан қарашни талаб қилади. Шу билан бир вақтда бошқарув ходимлари олдига қўйиладиган талаблар ҳам ошади. Бошқарув ходимлари меҳнаткашларнинг энг яхши вакиллари бўлиб, улар ўз билимларига, кўникмаларига ва тажрибасига кўра меҳнат жамоаларининг меҳнат фаолиятини ташкил қилишга қодир.

Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат жамоаларини бошқаришда демократлаштиришнинг ҳозирги йули жуда мухимдир. Шу сабабли меҳнат жамоаларида ўз ўзини бошқаришда эркинликлар бериш ҳамда меҳнат жамоа аъзоларининг корхона фаолиятини ҳар бир дақиқасида иштирок этишлари, уларнинг иш жойларини алмаштиришлари, илғор, истеъдодли ходимларни юқори мансабларга кўтариш, уларни доимий равишда малакаларини ошириб боришлари, янги технология сирларини ўрганишлари лозим.

Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоаси ўзининг маълум хусусиятлари билан бошка жамоалардан фарқ қилиб туради.

Жамоанинг бу хусусиятларини ифодалаш учун унинг корхона, цех миқёсида қандай ўрин эгаллашини, шунингдек ишлаб чиқариш кўрсаткичлари даражасини, меҳнат шароитини ва уни қай тарзда ташкил этилганини. моддий ва маънавий рағбатлантириш усуллари қанчалик такомиллашганини ва ана шу жамоадаги руҳий мухитни билиши зарур. Ҳозирги вақтда жамоаларни таснифлашга доир кўпгина турлари ишлаб чиқилган. Булар расмий, бирламчи, иккиламчи, норасмий жамоалардир.

1. Расмий жамоалар - ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш учун рахбарият томонидан ташкил этилади. Бу жамоаларнинг вазифаси мазкур ташкилотдаги меҳнат тақсимотига мувофиқ муайян ишларни бажаришдан иборатдир.

2. Бирламчи жамоалар - булар бўлимлар, хизматлар, участкалар, жамоалар бўлиб, уларни ходимларни айрим технология жараёни асосида бирлаштириб бу жараённи амалга ошириш билан ходимлар бевосита муносабатларга киришадилар.

3. Иккиламчи жамоалар - бўлим, цех миқёсида харакат қилади; бундай жамоа барча аъзоларининг бевосита таъсир кўрсатиш даражаси анча пастроқ бўлади (масалан, фирма аъзоларининг сони 10 минг киши бўлса, айрим ходимлар бир-бирларини мутлақо танимасликлари мумкин), лекин фирмага мансублик ҳар бир шахс учун катта аҳамиятга эга бўлади.

4. Норасмий жамоалар (гурухлар) - баъзи адабиётларда жамоанинг норасмий тузилмалари деб аталади. Улар ишловчиларнинг ўзаро самимияти, дўстона муносабатлари асосида бирорта муайян мақсадга эришиш учун уларнинг истаги бўйича ташкил этилади. Айрим ҳолларда бундай гуруҳлар рахбардан норози кишилар томонидан ташкил этилиши мумкин.

Норасмий гуруҳларнинг таъсир кўрсатиш кучи етарли даражада катта бўлиб, муайян шароитларда у устунлик қилиб, рахбариятнинг куч-ғайратини йўққа чиқариши ҳам мумкин.

Норасмий гуруҳларни, уларнинг фаолият кўрсатиш қоидалари, ходимларга таъсир кўрсатишни тадқиқ қилиш ишлари анча илгари , 20-йиллардаёқ бошланган эди. Эльтон Мейонинг экспериментлари маълум ва машхурдир. Хоторн экспериментининг натижалари шуни кўрсатадики, ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш жараёнида ходимлар ўртасидаги ўзаро ижтимоий муносабатлар улар учун ниҳоятда мухимдир, шунинг учун ҳам уни жамоани бошқаришда ҳисобга олиш зарур. Хатто яхши ташкил этилган ташкилотда ва жамоанинг оқилона ишлаб чиқилган расмий тузилмасида ҳам кичик гуруҳларни ва уларда мавжуд бўлган норасмий етакчиларни ҳисобга олмаслик барча умидларни чиппакка чиқариши мумкин ва ташкилот бошқариб бўлмайдиган бўлиб колади.

Норасмий етакчи - бу расмий рахбар бўлмаган мутахассис бўлиб, у ўзининг шахсий фазилатлари, касб махорати ёки бошка хислатлари билан жамоада обрў-эътибор қозонган бўлади ва унинг ҳулк-атворига жиддий таъсир кўрсата олади.

Норасмий гуруҳда ҳамкасбларга ёрдам кўрсатиш ёки улардан ёрдам олиш имкониятлари кўпроқ бўлади. Янги ходим ўз бошлиғидан кўра ўз ҳамкасбига тезроқ маслахат сўраб мурожаат қилиши мумкин. Бу ҳол шунга олиб келадики, янги ходимлар ҳам бундай гуруҳларда қатнашишга харакат қилади.

Бундан ташқари, одамлар кўпинча норасмий гуруҳлардаги ўзларига маъқул келадиган кишиларга яқинроқ бўлиш учун мурожаат қиладилар. Америкалик олимлар тажрибасининг кўрсатишича, кишилар ишда ўзларидан бир неча метр нарида бўлган шериклари билан эмас, балки ўзидан бир ярим метр нарида турган ҳамкасблари билан билан ҳамкорлик қилишга интиладилар. Одамлар ўз фикрларига кўра, ким ўзларини кўпрок қаноатлантирса, омилкор бўлса ва ҳимоя қилса, шундай кишиларга кўпроқ интиладилар.

Таянч иборалар:

Ижтимоий тизим, инсон қобилияти, танг ҳолат, маъсулият хисси, бизнес - режа, истеъдодли ходимлар, расмий тузилма, норасмий етакчи, бошқариш даражаси, аниқ мақсад, ўзаро ёрдам.

Саволлар:

1.Ўз ўзини бошқариш форма ва муносабатлари нималардан иборат?
2.Бизнес -режа тузишда кимлар фаол қатнашадилар?
3.Жамоалар неча турга бўлинади?
4.Норасмий гуруҳларнинг фаолияти қайси йиллардан бошланган?
5.Норасмий гуруҳларни бошқаришда АҚШ тажрибасини айтиб беринг.

7-мавзу. Ҳозирги даврда меҳнатни рағбатлантиришнинг психологик жихатлари.

РЕЖА.

1. Меҳнатни рағбатлантиришни ташкил қилишни такомиллаштиришнинг йўллари ва мазмуни.
2. Меҳнатни рағбатлантиришнинг чет эл назарияси.
3. Меҳнатни рағбатлантиришнинг усуллари.
4.Мехнатни рагбатлантиришнинг омиллари.

1. Меҳнатни рағбатлантиришни ташкил қилишни такомиллаштиришнинг йўллари ва мазмуни.

Рағбатлантириш бу инсон омилини кенг демократик асосида фаоллаштириш, унинг манфаатлари йўлида ғамхўрлик қилишни бошқаришдир. Меҳнатни пировард натижасига қараб ходимларни рағбатлантириш кўндаланг туради. Бунда моддий рағбатлантириш усули қўлланиладики, натижада бу катта самара беради.

Рағбатлантириш хар доим ҳам менежерлар учун муҳим ва эътиборли функция бўлиб келган. Бунинг муҳимлиги шундаки, менежерлар доимо ишчилар билан, одамлар билан ишлайдилар, мулоқотда бўладилар. Менежерлар ташкилотни мақсадларга эришиши учун, одамларни бирлаштириш учун одамларни хулк атворини қандайлиги тўғрисида бир қанча маълумотларни олиш учун рағбатлантиришни амалга оширадилар.

Ижтимоий хизмат кўрсатиш фаолиятининг мухим томонини хилма-хил рағбатлантириш омилларидан фойдаланиш ташкил этади. Бу омиллар жамоани ижтимоий ривожлантиришнинг мақсадли дастурларини ва режаларини бажариш, биргаликда куч-ғайрат сарфлаш натижаларини ошириш соҳасидаги фаол ишларга ундайди. Бунга ижтимоий ривожлантириш ишида ташаббус кўрсатиб, яхши намунаси билан ажралиб турадиган ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш киради

Ҳар бир корхона ва ташкилот ўз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадларига эришиши учун меҳнат қилиб, сарфлаган вақтлари, куч-қувватлари, ақл-идроклари ўрнини тўлдирадилар. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги шакли албатта, пул билан мукофотлаш ёки иш хақи тўлашдир. Лекин ходимларга компенсация тўлашнинг бошқа турлари ҳам борки, булар корхона ва ташкилот ишлаб чиқарган махсулот билан мукофотлаш, каттароқ маош тўланадиган ишга ўтказиш, шунингдек хайрия ташкилотлари аъзоларининг турли фаолиятларда иштирок этишдан олган маънавий қониқиш хосил қилишлари ва бошқалар.

Шундай қилиб, ташкилотни муваффакиятли ривожланиши учун кадрларни танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирларини ишлаб чиқиши, фойдаланиши ва уларни такомиллаштириш зарур. Биргаликда олинган бу усуллар, тадбирлар, дастурлар инсон ресурсларини бошқариш тизимларидан иборатдир. Анъанавий равишда бундай тизимлар тўртта бўлиб, улар инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий вазифаларига тўғри келади - бу тизимлар кадрларни танлаш, кадрларни ўқитиш ва малакаларини ошириш, уларга бахо бериш ва рағбатлантиришдир. Баъзан бу сўнгги икки тизим бир-бирига чамбарчас боғлиқ бўлганлиги сабабли улар бирлаштирилади.

2. Меҳнатни рағбатлантиришнинг чет эл назарияси.

Рағбатлантириш тўғрисида кўплаб назариялар мавжуд бўлиб, улар менежерларга одамларни самарали фаолиятини ташкил қилишда турли хил йўл йўриқлар кўрсатади.

Рағбатлантириш бу менежерларни чуқур ўйга солади, чунки истак ва ниятлар тўғридан-тўғри бирон-бир чора тадбир амалга ошмай туриб рағбатлантирилмайди. Улар фақатгина иш натижасидан сўнг, ходимларнинг ўзларини иш фаолиятларида кўрсатишларига караб амалга оширилади. Бундан ташқари одамларни нима учун ва қандай рағбатлантириш назариялари мавжуд бўлиб, бу назариялар менежерларнинг самарали натижага эришиш йулларини таъминлаш билан фарқ қилади. Ҳозирда янги ва эски назариялар уюшган ҳолда ўрганилиб, рағбатлантириш ва уни ишда қўллаш тўғрисидаги фикрлар уйғунлашмокда.

Рағбатлантириш бу фақат бир ходимнинг ишини бажара олиш даражасига таъсир қилиш эмас, балки корхонанинг барча ходимларига таъсир қилишидир.

Рағбатлантиришнинг иккита омили мавжуд бўлиб, «истеъдод» ва ўзини қандай тутиш орқали юкори даражага эришиш, яъни «қобилият» омилларидир. Рағбатлантириш, истеъдод ва қобилият омиллари доимо ўзаро боғланишда амалга оширилади. Чунки қобилиятли ва истеъдодли ишчи ходимлар рағбатлантирилади.

Агар бу уччала омиллардан бирортаси суст бўлса, ишни амалга ошиши ҳам суст бўлади ва аксинча.

Алоҳида олинган ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб қилинган ишни бажара олиш қобилиятига боғлиқдир. Қобилият дейилганда ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилик, ўқувлилик, умумий маданият борлиги ва шу кабилар тушунилади. Масалан, олийгох ўқитувчиси учун қобилият фанни дастурини билиш, талабалар руҳиятини тушуниш, тингловчилар олдида сўзлай олиши, конспектларни текшириш, уларга ҳар жихатдан ўрнак бўлиш ва уларга маслахатлар бера олиш ва мураббийлик қилиш тушунилади.

3. Меҳнатни рағбатлантиришнинг усуллари.

Менежментнинг эволюцион босқичларида айтилишида менежерлар рағбатлантиришнинг қуйидаги учта усулини кўрсатадилар. Булар:

1.Анъанавий усул.

2.Инсоний муносабатлар усули.

3.Инсоний ресурслар усули.

Менежерлар рағбатлантиришнинг шу учта усули орқали одамларни белгиланган тартибда бошқаришга ишонч хосил қиладилар.

Анъанавий усул. Бу усул Фредрих Тейлор ва бошка илмий бошқариш мактабларининг илмий изланишлари билан боғланган бўлиб, бошланғич усул ҳисобланади. Бу усул асосан, менежерлар қандай қилиб ўз касбларини ҳамда ишчи ходимларини рағбатлантиришда иш хаки тизимини тўғри қўллашни кўриб чиқади.

Тажриба шуни кўрсатадики, ишчилар одатда дангасароқ бўладилар ва менежерлар бу шароитни тушунган ҳолда, ишчиларни молиявий мукофот билан тақдирлаб, озгина бўлса ҳам уларнинг ишларига кўмак берадилар. Кўп вазиятларда бу усул самаралидир.

Анъанавий хак тўлаш тизимлари билан бир қаторда (ишбай ва вақтбай турлари) меҳнатга хак тўлашнинг меҳнат ҳаёти қиймати бўйича хақ тўлаш, меҳнат рейтинги бўйича, меҳнатда иштирок этиш коэффициенти ва ҳоказолар бўйича хақ тулаш ҳам қўлланади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида анъанавий тизимлардан ташқари хорижий тажрибани ҳам ҳисобга олган ҳолда қуйидаги тизимлар тадбиқ этилади, чунончи: фойдада иштирок этиш, ҳиссадорлар сармоясида қатнашиш, транспорт ҳаражатларига хак тўлаш ёки рахбар ходимларга транспорт воситаларини бириктириб қўйиш, тиббий хизмат кўрсатиш дастури, таълим дастури, турли хил суғурталар, имтиёзлар ва компенсациялар, имтиёзли қарз олиш тизими ва шу кабилар. Бу тизимдан кўплари меҳнатнинг нуфузини, шахсни ташаббускорлигини, ижодий фаоллигини, яъни унинг асослаш ўзаги турли томонларини рағбатлантиришга қаратилган.

Масалан, фойда тизимидан фойдаланишда фойданинг улуши белгиланади, ундан рағбатлантириш фонди шаклланади. Ана шу фонддан фойдага хақиқатда таъсир кўрсата оладиган ходимлар тоифаси рағбатлантирилади.

Инсоний муносабатлар усули. Рағбатлантиришнинг анъанавий усули узок давом этмади. Эльтон Мейо ва илмий тадқиқот институти ходимлари «Инсоний муносабатлар усули» устида ишладилар. Мейо ва бошқалар шунга ишонч ҳосил қилдиларки, менежерлар ишчиларнинг ижтимоий эҳтиёжларини билган ҳолда, ҳамда уларни корхона ишини мухим ва фойдали эканлигини хис қилишга даъват этиш орқали рағбатлантира оладилар.

Анъанавий усулда ишчилар томонидан ишлаб чиқилган ва ишчилар томонидан амалга ошириладиган самарали тизим орқали юзага келиши мумкин

бўлган катта миқдордаги иш хақи натижасида менежментнинг ваколатларини қабул қилиш кутилади.

Инсоний муносабатлар усулида эса ишчилар рахбарларни, уларга нисбатан маънавий муносабатда бўлишини ва уларнинг эҳтиёжига доимо диққат ва эътибор қилишлари натижасида менежментнинг ваколатларини қабул қилишлари керак.

Инсоний ресурслар усули. Кейинчалик Марк Грейгор ва Маслов каби назариётчилар ҳамда Аргрис ва Лайкрет каби илмий изланувчилар инсоний муносабатлар усулини танқид қилдилар. Бу назариётчиларнинг фикрича, ишчилар ёки уларнинг эҳтиёжларини қондириш каби омиллар билан эмас, балки ютуққа ҳамда мазмунли иш учун уларнинг эҳтиёжларини қондириш мумкин. Шундай қилиб, ишчиларга қарорлар қабул қилиш учун ҳамда ўз вазифаларини амалга оширишлари учун имкониятлар берилади.

Шахснинг эҳтиёжи - инсонда харакатга интилишни вужудга келтирувчи бирор-бир нарсанинг йўқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириши учун озуқа, уй-жой, об-хаво зарур бўлса, хотин-кизлар учун уларнинг кўзга ташланиб туриши учун чиройли безаклар даркор.

Инсон эҳтиёжларининг миқдори ва хилма-хиллиги нихоятда катта бўлиб, бошланғич эҳтиёжлар ажратиб кўрсатилади. Булар инсон физиологияси томонидан вужудга келтириладиган озиқ-овқатга, хаво, уйқу ва бошқаларга бўлган эҳтиёжлар бўлиб, улар инсоннинг биологик тур сифатида мавжуд бўлишини таъминлайди.

Иккиламчи эҳтиёжлар ҳаётий тажрибани ривожлантириш ва ҳосил қилиш жараёнида пайдо бўлади. Улар бирламчи эҳтиёжлардан анчагина фарқли ўларок, шахснинг психологик ривожланишига, турмуш шароитига, жамиятда, гуруҳда қабул қилинган ижтимоий нормаларга боғликдир.

Шахс эҳтиёжларининг бутун хилма-хиллиги унинг фаолиятининг манбаини, сабабини ташкил этади. Сабаб - инсоннинг нима учун харакат қилишини кўрсатувчи, фаолиятга ички ундовчи нарса бўлиб, у муайян эҳтиёжларни қондириш билан боғликдир.

Мисол: яхши хақ олиб ишламайдиган мутахассис ходимнинг даромадлироқ янги иш излаши муқаррардир. Бундай хатти-харакатнинг сабаби ишдан қониқмаслик, бажараётган вазифаларига қизиқишнинг пасайганлиги, эхтимол, бошлиқ билан муносабатларининг бузилиши, жамоадаги шароитнинг ўзгарганлиги ва ҳамкасблари билан муносабатларида кескинликнинг кучайганлиги ва бошқа сабаблардир.

Бу барча ҳолларда мутахассис ходимлар хулқ-атворнинг ҳақиқий сабабларини ўрганиб бориш, ўз навбатида яхши ходимдан ажралиб қолишнинг олдини олиш, жамоадаги эхтимол туғиладиган низони олдини олиш имконини беради.

А.Маслов ижтимоий рағбатлантиришда бешта эҳтиёжлар иерархиясини тузиб чиққан;

1. Психологик эҳтиёжлар. Ўз ичига хаво, сув, таом эҳтиёжларини олади.
2. Хавфсизлик эҳтиёжи. Ўз ичига хар қандай ташқи хавф-хатардан сақланиш эҳтиёжларини олади.
3. Ижтимоий эҳтиёжлар. Севги ва ижтимоий муносабатлар киради.
4. Ҳимоя. Ўз ўзини ҳимоя қилиш, ютуқларга эришиш ва бошқалардан ҳимоя талаб қилиш эҳтиёжларини олади.
5. Ўз ўзини фаоллаштириш, мансабини кўтарилиши ҳамда ўз салохиётини оширишга бўлган эҳтиёжларини ўз ичига олади.

Таянч иборалар:

Рағбатлантириш, ғамхўрлик қилиш, эътиборли функция, ижтимоий хизмат кўрсатиш, самарали фаолият, рағбатлантириш назариялари, умумий маданият, молиявий мукофот, ижодий фаоллик, ижтимоий эҳтиёж, самарали тизим, маънавий муносабат, шахснинг эҳтиёжи.

Саволлар:

1.Меҳнатни рағбатлантириш нима?
2.Ижтимоий хизмат кўрсатиш фаолиятининг мухим томони нималардан фойдаланишни ташкил этади?
3.Рағбатлантириш тўғрисида қандай назариялар мавжуд?
4.Рағбатлантиришнинг нечта омили мавжуд?
5.Рағбатлантиришнинг қандай усулларини биласиз?
6.Шахснинг эҳтиёжи деганда нимани тушунасиз?

8-мавзу. Меҳнат жамоасида социал - психологик иқлимни бошқариш

РЕЖА.

1. Маънавий-психологик иқлим ва жамоа меҳнат.
2. Можаро тушунчаси, можаронинг турлари.
3. Жамоада можарони олдини олишда психологик – педагогик усуллар.
4. Можаронинг психологик тахлили.

1. Маънавий-психологик иқлим ва жамоа меҳнат.

Хар бир корхона рахбарининг асосий вазифаси корхонада маънавий-психологик иқлимни яратиш, яъни ишчилар орасида доимий психологик ва педагогик, яъни тушунтириш ишларини олиб боришлари лозим. Бунинг учун хар бир корхонада мутахассис психологлар ишлаши лозим. Чунки улар хар бир ишчи ходимнинг руҳиятини ўрганган ҳолда уларга ёндашади ва уларга вазифалар беради. Бу эса жамоада маънавий – психологик иқлимни соғломлаштиради.

Жамоа меҳнат – шундай ижтимоий меҳнат турики, унинг вазифаси ижтимоий меҳнат жараёнида ишдан кетувчи айрим ходимларнинг шунингдек, гуруҳларнинг ҳам ўз олдиларида турган вазифаларини хал этиш соҳасида аниқ мақсадни кўзлаб, бирлашган ҳолда фаолият олиб боришларини таъминлашдан иборат.

Меҳнатнинг мазмуни – ходимнинг меҳнат функцияларининг йиғиндисидан иборат бўлиб, жамоа меҳнат жараёнидаги унинг уйнайдиган роли ва тутган урни, шунингдек жамиятда ишлаб чикарувчи кучларнинг тараққиёт даражаси билан такозо қилинади.

Жамоа меҳнат унинг таркибига мақсадларнинг бирлиги, уртокларга ҳамкорлик, ўзаро ёрдам муносабатлари билан бирлашган жамият ўз ихтиёрига бериб қўйган ресурслардан жамият барча аъзоларининг фаровонлигини ошириш ва хар томонлама камол топтириш манфаатлари йўлида биргалашиб фойдаланиш йўли билан зиммаларига юкланган вазифаларни хал қилувчи ва бажарувчи ходимлар киради.

Юқорида турган бошқарув органининг корхонага марказлашган рахбарлиги, ишлаб чиқариш жамоасининг хўжалик соҳасидаги мустақиллиги, ташабусскорлиги қўшиб олиб борилади. Жамоада ходимлар ишлаб чиқариш жараёнини бевосита амалга оширадилар. Улар моддий бойликларини вужудга келтириш билан бевосита машғул бўлган кишиларни бирлаштиради.

2. Можаро тушунчаси, можаронинг турлари.

Можаро - бу икки ва ундан ортиқ томонлар орасида келишмовчиликларнинг мавжудлигидир.

Илмий бошқарувнинг классик намоёндалари можаро ва зиддиятларни ёмон ҳолат ва корхона учун зарар деб кўрсатишган. Ваҳоланки, замонавий олимлар эса можаро ва зиддиятларни табиий ва керак ҳолат деб таъкидламокдалар. Зиддиятнинг

корхона ўсишига олиб келиши функционал зиддият, можаро дейилади. Тескариси эса дисфункционал зиддият дейилади.

Можарони 4 турга бўлиб ўрганамиз:

I. Шахслар орасидаги можаро.

II. Шахслараро можаро, зиддият.

III. Шахс ва жамоа ўртасидаги можаро.

IV. Жамоалараро можаро.

Шахслар орасидаги можарога мисол қилиб, корхонанинг цех рахбари ишчига берилган вазифани ўз вақтида бажармаганини талаб қилишида ишчининг жахли чиқиши оқибатида келиб чиққан можародир.

Шахслараро можаро бу корхона муҳитида энг кўп тарқалган зиддият бўлиб, масалан корхона рекламаси билан шуғулланувчи 2 рассом мавжуд. Лекин уларнинг дунёқараши ва диди икки хил бўлиши мумкин. Ва албатта ҳар бири ўзининг фикрини юқоридаги рахбарларга такдим этишга харакат қилади ва натижада улар орасида келишмовчиликлар юзага келади.

Можароларнинг шахслараро усул билан ечишнинг 5 та тури мавжуд:

1. Ўзини четга олиш.
2. Тинчлантириш.
3. Мажбурлаш.
4. Ўхшаш йўлни топиш (Компромисс).
5. Муаммони хал қилиш.

Биринчи усул одам зиддиятли ҳолатда ўзини четга олиши назарда тутилади. Бу ерда зиддиятга аралашмаса стресс ва ёмон ҳолатлардан қочиб қутулиш назарда тутилмоқда

Иккинчи усул ўзи номи билан тинчлантирувчи, яъни психологик томондан инсон руҳиятига йўл топиш ва уни асабини тинчлантириш, тушунтиришдир. Лекин бу йўл хеч қандай самара бермайди.

Учинчи услубда автократик рахбарнинг қўли кўриниб турибди. Бунда бошқа ходимдан устунлик ва зўрлик кўрсатилади. Тўғри, баъзи ҳолларда қаттиққўллик самара беради. Лекин бундан сўнг ходимлар ўзларининг янги ва прогрессив ғоялари билан ўзларини кўрсата олишмайди ва бу нарса ёш ходимларга салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Тўртинчи усул - компромисс, яъни ўхшаш йўлни топиш (бу ерда асосий йўлдан бир оз пастрок деган маънода) бошқарувчи фаолиятида энг зарур нарсадир. Албатта компромисс зиддиятни ечилиш пайтларида топилса бу албатта иккала томон учун ҳам, корхона учун ҳам яхшидир. Лекин зиддиятни бошларида компромисс топишга харакат қилинса, бу фақат жанжалдан кўрқиб қилинган иш бўлади ва энг зўр альтернатива топишга халақит қилади.

Бешинчи усул муаммони ечиш - бунда жуда кўплаб самарали ва тез ривожланган ва ривожланаётган корхоналарга тегишлидир. Бу усул қолганларига нисбатан анча тўғри ва илмий ёндашишдан келиб чиқадигандир. Бу услубдан ҳар бир томоннинг ғоялари ва фикрлари ўрганилади, энг тўғри ечим ва жавоб топилади.

Шахс ва жамоа ўртасидаги можаро масалан: бир рахбар бўлимида ишловчи ходимларни иш вақтини кўпайтириш тўғрисида қарор чиқариши мумкин, лекин бу қарор ходимларга маъқул келмаслиги мумкин, натижада жамоа ва шахс ўртасида зиддият келиб чиқишига сабаб бўлади.

Жамоалараро зиддият: бу зиддият кўпгина корхоналарда жуда кенг ёйилган, масалан: касаба уюшмаси билан маъмурият ўртасидаги зиддият, ёки ишлаб чиқариш бўлими билан маркетинг бўлими ўртасидаги зиддиятдир.

Жамоа аъзолари орасида низоларнинг кўпчилиги қуйидаги сабаблар туфайли содир бўлади:

1. *Ресурсларни тақсимлашдаги адолатсизлик*. Хаттоки энг улкан корхоналарда ҳам ресурслар чекланган бўлади. Рахбарият материаллар, меҳнат ва молиявий ресурсларни ўз тасарруфидаги бўлимларга умумкорхона мақсадини амалга ошириш нуқтаи назаридан тақсимлаши керак. Бирига асоссиз кўп, бирига оз тақсимлаш сўзсиз низонинг келиб чиқишига сабаб бўлади.

2. *Вазифаларнинг ўзаро боғлиқлиги*, меҳнат таксимоти барча бўғинларни бир бири билан боғлаб қўяди. Бундай шароитда бир киши ёки бир гуруҳ кишиларнинг бажарадиган иши бошқа бир киши ёки бошқа бир гуруҳга боғлиқ бўлиб колади. Масалан, ишлаб чиқариш бўлими ходимлардаги меҳнат унумдорлигини паст даражада эканлигини улардаги ускуналарнинг сифатсиз таъмирланганлиги билан боғлаб, таъмирлаш бўлимига айбни қўяди. Таъмирлаш бўлими эса ўз навбатида бўлим учун зарур мутахассисларни ўз вақтида ишга кабул қилмаган кадрлар бўлимига шундай эътирозни билдиради ва хоказо. Кўриб турибсизки, норозиликлар ҳамма буғинларда хам бор. Айнан шулар низони келиб чиқишига сабаб бўлади.

3. *Мақсадлардаги хар хиллилик*. Ихтисослаштиришга қанчалик қанчалик эътибор берилса, шунчалик бўлимлар кўпроқ ўз эътиборларини корхонага умумий мақсадини бажаришга эмас, балки ўз бўлимининг мақсадини амалга оширишга қаратади. Масалан, сотиш бўлими ўзининг иш кўламини ошириш ва рақобатбардошлигини мустахкамлаш мақсадида ишлаб чиқариш бўлимидан имкони борича махсулот ассортиментини кўпайтиришни талаб қилади. Аммо, ишлаб чиқариш бўлими учун махсулот ассортиментини хилма-хил қилиб ишлаб чиқариш эмас, балки ҳаражат ва самарадорлик нуктаи назардан ассортименти турли-туман бўлмаган махсулотни ишлаб чиқариш маъқулроқдир.

4. *Эркинлик, мустақиллик ва ўз кадрини билишдаги хар хиллилик*. Бу – энг кўп ҳолларда учрайдиган сабаблардан ҳисобланади. Масалан, буйсунувчи ўз фикрини айтишга хар доим хақлиман деб ўйласа, рахбар бунга жавобан, қачонки у уларнинг фикрини билмоқчи бўлгандагина айтиши мумкинлигини таъкидлайди. Ёки, тадқиқот бўлимидаги юқори малакали ходим нима учун ўз қадрини билмаслиги керак. У ҳам маслахат беришга кодирку!

5. *Манманлик, кайсарлик*. Шундай ходимлар борки, фақат ўзининг фикрини маъқуллайди, муросага хеч ҳам бормайди. Бундай одамлар ғалванинг ини. Улар билан нихоятда эхтиёткорона муносабатда бўлиш керак.

6. *Коммуникация, ўзаро алоқанинг қониқарсизлиги*, ахборотнинг ходимларга етиб бормаслиги ёки унинг жуда суст бўлиши низонинг келиб чиқиши учун ҳам сабаб, ҳам окибат бўлиши мумкин. Агар рахбарият ходимларига ўз вақтида янги жорий қилинаётган иш хаки тизими тўғрисидаги ахборотни етказмаса, унда ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишдаги манфаатдорлиги эскилигича қолади.

3. Жамоада можарони олдини олишда психологик – педагогик усуллар.

Хар қандай рахбар ана шу зиддият, можароларни тахлил қилиши ва психологик ёндашиб, уларни тинч йўл билан хал этиши шарт.

Шунинг учун унинг асосий вазифаси бундай ҳолатларни самарали бошқариши лозим. Бундай ҳолатларни бошқаришни кўплаб самарали усуллари мавжуд. Буларни 2 гуруҳга бўлиб кўриб чиқамиз:

1. Структуравий.
2. Шахслараро.

Структуравий усуллар 4 қисмга бўлинади:

1. Ишга тааллуқли талабни тушунтириш.
2. Координацион ва интеграцион механизмларни ўрнатиш.
3. Умумкорхонавий комплекс мақсадларни ўрнатиш
4. Мукофотлар тизимини жорий қилиш.

1. Дисфункционал зиддият келиб чиқишини олдини олувчи энг яхши усуллардан ҳар бир ходимга уни ишидан ва ўзидан корхона нима кутаётганлигини тушунтириб беришдир. Бу ерда келиб чиқадиган оқибатларнинг меъёри, ахборотларни ким бериши ва ким қабул қилиши, жавобгарлик тизими, корхона сиёсати ва қоидалари кўрсатиб ўтилиши керак. Шуни ҳам айтиб ўтиш керакки, бошқарувчи бу нарса ўзи учун эмас, балки бошқаларга яъни жамоа аъзоларига ҳам тегишлилигини тушунтириши лозим.

2. Зиддиятларни бошқаришнинг яна бир самарали усули бу координацион механизмларни тадбиқ этиш. Энг кўп тарқалган механизмлардан - буйруқ занжиридир.

Вебер ва маъмурий мактабнинг бошқа намоёндалари таъкидлаганидек, ваколатлар иерархиясини ўрнатиш одамлар орасидаги муносабатлардир, бу зиддиятни ечиш учун оралик хизматни жорий этишган. Бу бўлим савдога талаб, ишлаб чиқариш мосламаларини тўла бандлиги, нарх-наво ва етказиб бериш жадвали каби мажбуриятларни кузатиб борган.

3.Умумкорхонавий комплекс мақсадларни ўрнатиш зиддиятларни хал қилишда яна бир самарали усулдир. Бу мақсадларни самарали олиб бориш ва амалга ошириш учун икки ёки ундан ортиқ ходим, гуруҳ ёки бўлимларнинг биргаликдаги ўринишлари зарурдир. Масалан: агар ишлаб чиқариш корхонасининг 3та сменаси орасида зиддият чиқса хар бир смена учун алоҳида эмас, балки бутун жамоа учун умумий мақсад ва вазифаларни ишлаб чиқиб кўрсатиш лозим. Масалан: «Мак Дональдо» компанияси нарх, сифат ва бозор улуши каби кўрсаткичлардан ташқари, ўрта ва яхши таъминланмаган Америка оилаларига хизмат кўрсатишни мақсад қилган. Бу каби ижтимоий миссияни бажарувчи корхона ходимлари ҳам шу нарса орқали руҳланиб, жонланиб ҳаракат қилишган.

4.Мукофотлар тизимининг структураси.

Бу тизимни шундай жорий қилиш керакки, бунда мукофотлар корхонанинг мақсадга эришиш йўлида ўзини ҳиссасини қўшган ходим, гуруҳ ёки бўлимга берилиши лозим ва шу орқали бошқа ходим ёки бўлимлар зиддиятлари вужудга келган пайтларда ўзларини қандай тутишлари кераклигини кўрсинлар.

Зиддиятли муаммони ечиш усули билан хал қилиш методи қуйидагилардан иборат:

1. Мақсадлар муаммоси ечимини аниқланг.
2. Муаммо аниқлангандан кейин томонларга маъқул келадиган ечимни топишга ҳаракат қилинг.
3. Ўз эътиборингизни бир томоннинг шахсий сифатларига эмас, балки муаммони ўзида жамланг.
4. Ўзаро таъсир, ишонч ва ахборотлар билан алмашиш мухитини яратинг.
5. Алоқа пайтида жахл қилиш ва қўрқитиш ярамайди, бошқаларнинг фикрини эшитиб, бир қарорга келинг.

Таянч иборалар:

Ижтимоий меҳнат, меҳнатнинг мазмуни, функционал зиддият, компромисс, жамоалараро зиддият, ваколатлар иерархияси, ижтимоий миссия.

Саволлар:

1. Жамоа ва ижтимоий меҳнат нима?
2. Жамоа меҳнатининг таркибига нималар киради?
3. Можаро нима ва унинг қандай турларини биласиз?
4. Можаронинг шахслараро усули неча турдан иборат?
5.Жамоадаги можарони олдини олишда қандай усуллардан фойдаланилади?

9-мавзу. Янги хўжалик шароитида ишлаб чиқариш тарбиясининг психологик жихатлари.

РЕЖА.

1.Ишлаб чиқаришда меҳнат жамоаларини тарбиялашнинг моҳияти.
2. Тарбиянинг мақсад ва вазифалари
3. Ташкилий хўжалик фаолияти ва тарбиянинг бирлиги.
4. Мехнат жамоаларини тарбиялашда рахбарнинг роли.

1.Ишлаб чиқаришда меҳнат жамоаларини тарбиялашнинг моҳияти.

Ишлаб чиқаришда меҳнат жамоаларини тарбиялашнинг моҳияти шундан иборатки, хар бир жамоа аъзоси меҳнат нормалари ва қоидаларига буйсунган ҳолда меҳнат қилиши, ўз вақтида дам олиши, ҳамда берилган вазифаларни бажариши, рахбар ходимларга итоат қилиши лозим. Шу каби талабларни бажарган жамоа аъзолари корхона фаолиятини тўғри ва самарали олиб боришда ўз улушини қўшади.

Меҳнат жамоаларини тарбиялашда рахбарнинг роли каттадир. У аввало ўзи тарбияланган ва ўз ходимлари билан сўзлашиш, муносабатда бўлиш кобилиятига эга бўлмоги даркор.

Рахбар жамоа аъзоларини тарбиялашда, биринчи навбатда, тартиб интизомни йўлга қўйиши зарур. Жамоа аъзоларини тарбиялаш ишлари барча турдаги рахбарлар фаолиятида мухим ўринни эгаллайди. Ишловчини камситиш, унинг ҳуқуқини чеклаш, қонун-қоидадан четга чиқиш, яъни уни қўпол равишда бузиш, жамоа аъзолари ва рахбар учун ҳам чидаб бўлмайдиган ҳол ҳисобланади. Бундай ҳоллар юз берганда рахбар зудлик билан айбдорларни топиб, уларни хузурига чақириши ва уни тездан хал қилиши лозим.

Жамоадаги хар бир қонунбузарни у ким бўлишидан катъий назар (ишчи, уста, мухандис …), тарбиялаш жараёнида рахбарнинг шахсан ўзи шуғулланмасдан, балки жамоа фаоллари билан биргаликда тарбиялаш керак бўлади. Чунки баъзи бир рахбарлар: ҳаётдаги ҳамма нарсанинг сирларини биламан, тажрибам улкан, менга етадиган киши йўқ деб сухбатлашаётган ходимига қўпол гапириб, камситиб, кўнглини ранжитиб қўйиши мумкин. Агар шу жараёнда жамоа фаоллари қатнашса, рахбар ўзида масъулият сезиб, ўзини маданиятли кўрсатишга, сухбатдош билан мулойимлик билан гапиришга ҳаракат қилади.

Тарбиявий жараён харакатдир, мана шунинг учун ҳам уни режалаштиришда кишининг ўзаро ҳамкорлиги қонунларни ҳисобга олиши ва албатта жамоани бу харакатга жамоани қўшиш лозим.

Тарбиявий куч-ғайратлар жамоанинг психологик ҳолатидаги ўзгаришларга доимо монанд бўлиши учун тарбиячи юксак даражада ривожланган эмпатияга эга бўлиши лозим. Эмпатия деганда, тарбияланувчини фақат оқилона идрок этиш, унинг ички дунёсига кириб бориш эмас, балки уни хиссий идрок этиш, унга ачиниш қобилияти тушунилади.

Тарбияланувчининг хиссий оламига кира билиш тарбиявий жараённинг ишончлилигини оширади, чунки у шахсни сабаб-эҳтиёж соҳасига чиқишини таъминлайди.

2. Тарбиянинг мақсад ва вазифалари

Жамоада меҳнатни тарбиялашда меҳнатсеварлик, интизомлилик, ташкилотчилик, ижодий ва ўз вазифасини халол, виждонан бажарувчи, хар қандай кийинчиликларни енга оладиган, ўз меҳнатидан қониқа оладиган, ўз натижаларидан бахраманд бўла оладиган фазилатлар мавжуд бўлади.

Хар бир шахс ишлаб чиқаришнинг мақсадини ўзининг мақсади ва қизиқиши деб, мақсадга эришишда юзага келадиган қийинчиликларни сеза билиши, ҳамда ана

шу қийинчиликларни енгиш йўлларини излаб топиши, берилган вазифаларни бажаришда жамоада ўзининг хизматидан маънавий қониқиши лозим.

Ишлаб чиқаришда тарбиянинг мақсади шундан иборат бўлиши керакки, тарбиячи ўзини ишчи ходимларга кераклигини сезиши, ишчиларга маслахат беришда доим рахбарни излашлари, муаммоларни у билан бирга ечиш учун шароит яратишлари ва ишчилар билан ўзларини доимо боғлашлари лозим. Тарбиячи рахбар ишчиларга ўзларининг маслахатлари билан уларнинг ишончларини қозонишларида альтернатив йўлларни топишда ишонч хосил қилишларига ёрдам беришлари лозим.

Жамоада тарбиянинг асосий вазифасини ишчи ходимларнинг берилган вазифаларини ўз вақтида бажаришга, масъулият сезишларига, бир-бирлари билан иноқ, дўст ўзаро ёрдам беришлари ва бир мақсад сари интилишларига ундайди.

Асосий мақсад эса ишлаб чиқариш жамоасида психологик иқлимни яхшилаш, ишлаб чиқариш самарадорлигига, меҳнат унумдорлигига эришишига ҳамда ишлаб чикарган махсулотларини жаҳон бозорига олиб чиқишига харакат қилишларига қаратилган.

Булардан ташқари ишчи ходимларни маданий хордиқ олишларига шароитлар яратиш, яъни корхонага ҳар хил кинотеатрларни таклиф этиш, жамоа бўлиб китоб – журналлар ўқиш ёки маънавият – маърифат бўйича олим, шоир, обрўли шахсларни таклиф қилиб сухбатлар, маърузалар ташкил қилиш ҳам ишчи ходимларни тарбиялашда катта самара беради (шахмат, шашка ва умуман спорт билан шуғулланиш).

Албатта бу ишларни бажаришда рахбар ходимларнинг роли каттадир. Шундай ишлар бажарилганда ишчиларнинг руҳан кўтаринкилик асосида ишлаб чиқаришга жалб этиш ва уларнинг маъсулиятини ошириш юқори даражада олиб борилади.

Тарбия - маънавий манбалар ва ҳозирги замон талаблари ва эҳтиёжларини назарда тутган ҳолда, рахбарнинг ишчилар билан аниқ бир мақсадга каратилган ўзаро амалий ва назарий мулоқотидир.

Бирор бир мақсадга қаратилган тарбия жараёнининг моҳияти ва вазифалари тарбиячи томонидан режалаштирилади ва тартибга солинади:

а) ишчининг қайси хислатини шакллантириш ёки йўқотиш мақсадида режалаштирилади;

б) шу хислатларни тарбиялаш ёки йўқотиш учун хизмат қилувчи манбаларни излаб топилади;

в) белгиланган мақсад учун хизмат қиладиган назарий ва амалий манбаларни қайсисини ва қаерда ишлаш режалаштирилади.

Бундай режа асосида олиб борилган тарбия моҳиятини таълим-тарбия тизими, жамият ва инсонларнинг интеллектуал ва жисмоний фаолияти ташкил қилади.

Тарбия жараёнининг жамият тараққиётидаги роли ниҳоятда бекиёсдир. Инсонни тарбиялаш, уни билим олишга, меҳнат қилишга ундаш ва бу хатти харакатини секин-аста кўникмага айлантириб бориш лозим. Инсоннинг мушохада қилиш қобилиятини тарбиялайди ва мушохада қилиш ақлни пешлайди. Ақл онгни саклайди. Онг эса моддий ва маънавий манбага айланади. Шу тарзда инсон аста-секин таккомиллашиб, комилликка эришиб боради. Аммо бунинг учун тарбиячи ва тарбияланувчидан узок давом этадиган масъулият, шарафли меҳнат ва иродани талаб этади. Бунинг учун инсонларни ёшлигидан тарбиялаш талаб қилинади. Маънавий, инсоний сифатларнинг шаклланинишида оиладаги, атрофдаги, жамиятдаги мухит ва инсонларга бўлган муносабат мухим роль ўйнайди, чунки атрофдагиларнинг бир бирларига бўлган муносабатларини кўрган инсон шунга қараб шакллана боради. Улар аввал катталарга тақлид қиладилар. Сўнг секин-аста қилаётган ишларининг моҳиятини англайдилар. Инсонларни тўғри тарбиялашда ота-онанинг онги, маънавияти, билими тарбияланганлиги муҳим аҳамиятга эга.

Аниқ бир мақсадга каратилган тарбиянинг самарадорлиги тарбиячининг қандай усулдан фойдаланишига боғлиқ.

Метод – юнонча атама бўлиб - айнан нимагадир йўл, усул орқали мақсадга эришиш йўлини билдиради.

Метод, яъни усул ахборотни узатиш ва кабул қилиш характерига караб:

1. Сўз орқали ифодалаш усули.
2. Кўргазмали усули.
3. Амалий, намуна усули.
4. Рағбатлантириш ва жазо усулига бўлинади.

3. Ташкилий хўжалик фаолияти ва тарбиянинг бирлиги.

Меҳнат жамоалари ишлаб чиқариш бўлинмаларининг асосий негизи ҳисобланади. Рахбарнинг тарбиявий ишларига меҳнат жамоалари ёрдам беради. Чунки меҳнат жамоаларида бир-бирини ўртоқларча ҳимоя қилиш; ёрдам қўлини чўзиш, оғир пайтда қўллаб- қувватлаш, тарбиялаш алоҳида аҳамиятга эга. Бу эса жамоа аъзоларини бир – бирига якинлаштиради, жамоага мансублик хиссининг пайдо бўлишига кўмаклашади.

Рахбар меҳнат жамоаларида тарбиявий ишларни муваффакиятли амалга ошириши учун касаба уюшмаси, ўртоқлик суди ва жамоат ташкилотлари билан биргаликда ишлаши зарур. Акс ҳолда, рахбар якка бошқарув усулини қўллаб, жамоада анча мунча низоларни вужудга келтириши мумкин. Уларни тарбиялашда рахбар сўзини устидан чиқиши муҳим аҳамиятга эгадир. Баъзи бир рахбарлар ўз ишчиларига мукофот бераман, ойлик маошингни ошираман деб ваъда бериб, муддати келганда уддасидан чиқа олмай, уялиб колади. Бундай рахбарларнинг субутсизлиги оқибатида жамоадаги тарбиявий ишлар сусайиб, рахбарнинг обрўси пасайиб кетади. Ўз ваъдасини устидан чиқадиган рахбарлар жамоа аъзолари орасида доимо эътиборга сазовор бўладилар.

Рахбар ходимлар шуни унутмасликлари зарурки, хар қандай кишидан ишни нотўғри талаб қилиб, уни хафа қилиш жуда осон, аммо хафа бўлган киши уни кўп вақтгача эслаб юради, бу эса ишни яхши олиб боришга анча халақит беради. Рахбарнинг талаби адолатли, мунтазам равишда бажарилиши мумкин бўлса, меҳнат жамоалари унинг фикрини қўллаб кувватласа, талабчанлик хар доим ишда яхши натижаларни қўлга киритишга имкон беради. Тартиб бузувчиларни рахбар жамоа таъсири асосида тарбиялаши керак. Агар тарбиялашнинг бу усули ҳам ижобий натижа бермаса, унда рахбар уларга нисбатан турли хил маъмурий чораларни кўриши керак. Буйсинувчи хақиқатдан айбдор бўлишига рахбарнинг ишончи комил бўлмаса, уни жазолашдан қайтиши керак.

Америка мутахассислари япон мутахассисларининг қўлга киритган ютуқларини текшириш мақсадида уларнинг иш фаолияти билан танишишга ҳаракат қилдилар. Улар корхона фаолияти билан танишганларида худди америка ишчиларига яратилган шароит, худди уларникидек кадрлар ва технологиялар билан ишлаганда японларникига нисбатан товарнинг сифати пастлигига хайрон колдилар. Шунда улар япон мутахассисларининг сирларини аниқлаш мақсадида мурожаат қилдилар. Японлар шуни таъкидладиларки, улар станок ёки технологияларни бошқармасдан, балки инсонларни яхши бошқарган ва яхши муносабатда бўлганда ана шундай ютуқларга эришганликларини айтдилар.

Шундай қилиб, чет эл тажрибалари бизга шуни кўрсатдики, биринчи навбатда инсон психологиясига таъсир этиш, уларнинг характерларини ўрганиш, уларга яхши шароитлар яратиш, моддий ва маънавий рағбатлантириб бориш орқали меҳнат самарадорлигини ошириш ва меҳнатга яхши муносабатда бўлишини исботлаб берди.

Таянч иборалар:

Меҳнат жамоаси, маънавий қониқиш, тарбиянинг мақсади, маданий хордиқ, руҳан кутаринкилик, назарий мулоқот, мушохада қилиш, шарафли меҳнат, ижтимоий ривожланиш, потенциал имкониятлар.

Саволлар:

1. Ишлаб чиқаришда меҳнат жамоаларини тарбиялашнинг моҳияти нимадан иборат?
2. Меҳнат жамоаларни тарбиялашда рахбарнинг ролини айтиб беринг.
3. Тарбиянинг мақсад ва вазифалари нимадан иборат?
4. Жамоадаги тарбиянинг асосий вазифаси нималардан иборат?
5. Тарбия жараёнини жамият тараққиётидаги роли қандай?

10-мавзу. Бошқарув тизимида корхонанинг ижтимоий мухитини прогнозлаш ва режалаштириш.

РЕЖА.

1.Ижтимоий прогнозлашнинг моҳияти.
2. Ижтимоий прогнозлаш - илмий билим усули.
3.Ижтимоий режалаштириш ва унинг методологик жихати.

1. Ижтимоий прогнозлашнинг моҳияти.

Прогнозлаштириш ва режалаштириш - ижтимоий ривожланишни бошқаришнинг мухим воситаси бўлиб, ташкилотнинг ижтимоий мухити қандай аҳволда эканлигини тахлил қилишни, унга таъсир кўрсатувчи омилларни ҳисобга олишни, потенциал имкониятлардан истиқболда фойдаланишга мулжалланган лойихалар ва дастурларни ишлаб чиқишни назарда тутади. Фақат корхона ва ташкилотнинг ўзидаги ишларнинг аҳволи эмас, шу билан бирга тармок ва минтакадаги шарт-шароитлар, мамлакатдаги вазият ҳам эътиборга олиниши керак.

Прогнозлаш - бу илгари олинган тажриба ва келажакни аниқлаш учун ҳозирги харакатлар тўплами, яъни башорат қилиш тушунилади. Агар прогнозлаш яхши олиб борилган бўлса, келажакда аҳвол буни яққол кўзгунинг аксидагидек кўрсатади. Бу ахвол эса режалаштириш учун ҳам пойдевор бўлиши мумкин.

Ижтимоий прогнозлаш жамиятнинг ижтимоий ахволини башорат қилишдир. Ер юзидаги одамларни комфортга (маиший қулайлик) интилиши, ватанпарварликка, диний қарашларни ўсишини, одамларни онги-тафаккурини ўсишини, тозалик, гигиена талабларига риоя қилиб, медицина хизматини ўзгаришини башорат қила олган фирмалар албатта рақобатчилари олдида жуда катта ютуққа эга бўлади. Бундай усулдаги прогнозлаш бошқарувнинг функцияларидан бири бўлган мотивацияни (рағбатлантириш) амалга оширишда катта кўмак бўлади: Масалан «Дженерал - Электрик» фирмаси жуда мураккаб социал - сиёсий прогнозлаш усулини қўллайди.

Хақиқатдан ҳам тўғри, капитализм тарихини олиб қарайдиган бўлсак аёвсиз курашлар, ҳамма ердаги рақобатчилик одамларни бирмунча қийналишига олиб келади. Лекин, шунга қарамай катта ютуқларга эришган капиталистлар одамлар учун катта ижтимоий характердаги нарсаларни яратиб топширишган.

Масалан: ўз вақтида пўлат ишлаб чиқаришда банд бўлган Эндрю Карнеги 2000 та оммабоп кутубхоналар қуриш учун 350 млн. доллар сарфлаган; Джон Рокфеллер эса Рокфеллер фондини тузиш учун 550 млн. доллар сарфлаган.

Мақсадга эришиш учун амалга ошириладиган пронозлаш учун кўпгина рахбарлар албатта турли ёзма ва оғзаки ахборотларга таянадилар.

Масалан: радио, телевидение, истеъмолчилар, етказиб берувчилар, рақобатчилар, консультантлар, юристлар, бухгалтерлар ва хоказолардан олинган ахборотни биз вербал ахборот деб атаймиз. Бундай ахборот купинча нотўғри бўлиб чиқиши мумкин.

2 . Ижтимоий прогнозлаш - илмий билим усули.

Ижтимоий хизмат кўрсатиш вазифалари бошқаришга доир муайян элементлар йиғиндисидан ташкил топади.Улар, табиийки, алоҳида олинган корхона ва ташкилотнинг ижтимоий мухити билан ва ижтимоий бошқаришнинг умумий ўзига хос ҳусусиятлари билан мувофиқлаштирилади.

Ижтимоий соҳада харакат қилиш учун прогноз қилиб кўриладиган аниқ мақсадга қаратилган дастурлар қиска муддатга (бир йилга), ўртача муддатга (беш йилгача), узок муддатга (ўн йил ва ундан кўпроққа) мўлжалланган режалар ишлаб чиқилган бўлиши мақсадга мувофикдир.

Прогнозлаш методлари қуйидагилардан иборт:

1. Иқтисодий прогнозлаш, конкрет компаниянинг ёки конкрет махсулотнинг сотув хажмини ва иқтисодиётининг умумий аҳволини башорат қилиш учун ишлатилади.

2. Технологияларнинг ривожланишини прогнози, качон янги технологиялар ишлаб чиқаришни кутилмоқдалиги, қанчалик иқтисодий таъминланганлигини башорат қилиш учун хизмат қилади.

3. Рақобатни ривожланишини прогнозлаш, рақобатчиларни стратегиясини ва тактикасини олдиндан билишга ёрдам беради.

4. Изланишлар ва савол жавоблар орқали келиб чиқадиган прогнозлар. Бу прогноз билимларни жуда кўп қисмлардан йиғилган бу маълумотлар мушкул вазиятларда нималар рўй беришини кўрсатиб беришга ёрдам беради. Масалан: келгусида автомобиль бозорини яқинлашиб келаётган иқтисодий-сиёсий ахволи, технологик ўзгаришлар, экология талабларини ўзгариши орқали башорат қилиш мумкин.

5. Ижтимоий прогнозлаш. Прогнозлашнинг бу усулларидан тўлиқ фойдаланилса корхона ва умуман халк хўжалигининг барча соҳаларида олиб бориладиган ишлар самарали бўлади.

3.Ижтимоий режалаштириш ва унинг методологик жихати.

Режалаштириш - бу рахбарлар томонидан корхонани умумий мақсадига етишиши учун корхонанинг барча аъзолари фаолиятини ягона йўналишга солиб юборувчи фаолият.

Ижтимоий хизмат кўрсатиш фаолиятининг мухим томонини хилма-хил рағбатлантириш омилларидан фойдаланиш ташкил этади. Бу омиллар жамоани ижтимоий ривожлантиришнинг мақсадли дастурларини ва режаларини бажариш, биргаликда куч - ғайрат сарфлаш натижаларини ошириш соҳасидаги фаол ишларга ундайди. Бунга ижтимоий ривожлантириш ишида ташаббус кўрсатиб, яхши намунаси билан ажралиб турадиган ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш киради

Ижтимоий режалаштириш 3 та саволга аниқ жавоб бериши лозим:

1. Корхона қаерда ёки қандай жойлашган?

Бошқарувчилар корхоналарининг кучли ва суст жойларини баҳолай олиши керак. Бу нарсалар, молия, маркетинг, ишлаб чиқариш, илмий изланишлар ва тадбирлар, меҳнат ресурслари каби соҳаларда бўлмоги даркор. Бу нарсалар корхона аниқ нимага эриша олишини аниқлаш учун бажарилади.

2. Корхонанинг мақсади нима?

Корхонани ураб турган рақобат, менежерлар, қонунлар, сиёсий омиллар, иқтисодий шарт-шароитлар, технология, етказиб бериш, ижтимоий ва маданий ўзгаришлар каби омилларни ҳисобга олган ҳолда корхона рахбарлари ўз олдига қўйган мақсадларини белгилашлари керак.

3. Мақсадга эришиш учун қандай вазифаларни бажариш лозим?

Мақсадга эришиш учун корхона ходимлари аниқ нималар қилиши кераклигини рахбарлар ишлаб чиқиши лозим.

Кўпгина компаниялар ўзларининг биринчи мақсадига эришганидан сунг тугатилади. Лекин ўз фаолиятини давом эттирадиганлари ҳам бор. Бунинг учун улар ўз мақсадларини ўзгартирадилар. Бунга мисол: «ун центликлар» ҳаракатидир. Уларнинг биринчи мақсади «полиомиэлит» касаллиги билан курашидир. Сэлк вакцинаси топилганидан сунг бунга эҳтиёж колмади. Чунки болаларда бу касалликни олдини олиш чораси топилган эди. Кейин бу харакат умуман ногирон болаларга ёрдам кўрсатишни ўзига мақсад қилиб қўйди.

Яна ижтимоий режалаштиришнинг методологик жихатларидан бири бу келажакнинг доимий аниқмаслигидир. Корхона доим ўз режаларини қайта кўриб чиқиши, ўзининг фаолиятини яхши олиб боришига ёрдам беради.

Ҳозирги вақтда бутун жаҳон томонидан эътироф этилган «Ислохотларнинг ўзбек моделида» юртбошимизнинг машхур беш тамойилига асосланган ҳолда иш юритилмокда. Бугун бу тамойиллаарнинг барчаси Ўзбекистон иқтисодиёти ва ҳаёти мисолида синовдан ўтди ва мамлакатда амалга оширилган ўзгаришларнинг пойдевори бўлди.

Буларни ҳисобга олиб бизнинг ёшларимиз ўз ватанининг фаровонлиги ва ривожланиши учун курашмоги ва харакат қилмоғи лозимдир.

Таянч иборалар:

Ижтимоий хизмат, вазият, ижтимоий ахвол, рақобатчилик, экология талаблари, башорат қилиш, меҳнат ресурслари, технология, маданий ўзгаришлар.

Саволлар :

1. Ижтимоий прогнозлаш деганда нимани тушунасиз ?
2. Прогнозлашнинг қандай усулларини биласиз?
3. Режалаштириш ва прогнозлаштиришни фарқи нима?
4. Ижтимоий хизмат кўрсатиш фаолияти қандай омиллардан фойдаланади?
5. Компания рахбарлари мақсадга эришиши учун нималарга аҳамият беришлари лозим?

11-мавзу. Рахбар меҳнатининг психологияси.

РЕЖА.

1. Рахбар меҳнатининг психологияси ва рахбар меҳнатига психологик талаб.
2. Рахбарнинг хизматдаги интизомига психологик характеристика.
3. Рахбар меҳнати психологияси хақида хорижий мамлакатлар тажрибаси.

1. Рахбар меҳнатининг психологияси ва рахбар меҳнатига психологик талаб.

Мамлакатда содир бўлаётган иқтисодий янгиланиш ўз навбатида бошқарув усул ва шаклларини янада ўзлаштиришга таъсир кўрсатади. Бу эса ташкилот ва ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча поғоналарида чукур ўзгартириш киритиши кераклигини такозо қилади. Рахбар мутахассис мақсад ва уни саклаш деган тушунчани шу нуктаи назаридан шундай караш керакки, ташкилот ва ундаги ишчилар бир-бутунликни ташкил этсин.

Мунтазам ва функционал рахбарлар ўртасидаги зиддиятлар ва уларни хал қилишга уриниш икки томонлама ёки биргаликдаги жавобгарлик концепциясида ўз ифодасини топган. Мазкур концепцияга мувофик мунтазам рахбарлар ҳам, инсон ресурслари бўлими мутахассислари ҳам, инсон ресурсларини бошқаришдан иборат асосий вазифани - улардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш вазифасини амалга ошириш учун жавобгардирлар. Инсон ресурслари бўлими бу вазифани хар

бир ходимнинг имкониятларини руёбга чиқаришга ёрдам беарадиган умумий шарт-шароитлар яратиш (тизимлар, тадбирлар, дастурлар ишлаб чиқиш) йўли билан, уларни татбиқ этишни назорат қилиш билан хал этади.

Рахбар мутахассиснинг самарали фаолиятга тайёрлигини унинг белгилари, эпчиллиги, малакаси ва шахсий фазилатлари орқали аниқлаш мумкин. Аклий меҳнатни тўғри ташкил этиш самарани янада оширади. Хар бир соҳада ақлий меҳнат нафақат фикр юргизиш билан, балки ўз ичига ташкилий техник элементлар ҳам киради. Шунга асосланиб ташкилотдаги рахбарнинг меҳнатини ташкил этиш муаммосини ташкилотга қўлланиладиган усуллар, принциплар, ишни ташкил этиш турлари орқали хал қилиш мумкин. Иккинчи томондан рахбар меҳнатини ташкил этиш учун шахсий фаолият техникаси, техник воситаларни куллаш бошқарувда рахбарнинг хар кунги меҳнатини ташкил қилишда фойдаланилади.

Билимлар соҳасида биз урганаётган рахбарнинг шахсий меҳнати асосида эришилган ишларидан фойдаланиш ва тажриба алмаштириш техник воситаларни қўллашда ишчилар билан техник воситаларининг ўртасидаги ўзаро таъсирни яхшилаш ва техник воситалардан фойдаланишда лавозимга тегишли мажбуриятларни бажариш рахбар шахсини бошқариш дейилади.

Рахбар меҳнатининг психологияси шунда иборатки, энг аввало рахбар ўз вазифасига жиддий караши, қўл остидаги ишчи ходимларга нисбатан яхши муомалада бўлиши, маданиятли ва камтарлик билан ўз зиммасига юкланган вазифани бажариши лозим Рахбар меҳнатининг мазмуни ва характери унинг ишлаб чиқариш-даги тутган ўрни ва роли билан белгиланади. Лекин у корхона, цех, участканинг бошқарув тузилиши билан узвий боғлиқ бўлади, ундан ташқари рахбарнинг вазифаси, ҳуқуқи, бурчи маъсулияти билан аниқланади.

Бошланғич жамоани бошқариш жараёнида рахбар ўз лавозимига мос қонун-қоида, низом, йўриқнома ва бошка хужжатлардан фойдаланади.

Рахбарнинг вазифаси қўл остидаги ишчи ходимларга топшириқ бериш ва уни ўз вақтида бажарилишини талаб қилишлари ҳамда уларнинг руҳиятларига тегмасдан, асабларини бузмасдан муомала қилишлари лозим. Бу ерда рахбар уларга фақатгина вазифа берибгина колмасдан уларнинг ишларини мувофиклаштириб бориши мақсадга мувофикдир.

Рахбар меҳнатига қуйиладиган психологик талаб шундан иборатки, у ўз вақтида унга юклатилган вазифаларни бажариши, ходимлар билан иш жараёнида муомала маданиятига мос равишда иш тутиши лозим.

2.Рахбарнинг хизматдаги интизомига психологик характеристика.

Рахбар корхонада интизомга риоя қилиши, яъни ўз вақтида ишга келиши, ишчи ходимлар аҳволидан хабардор бўлиши, ўз вақтида топшириқларни бажариши, қарорлар кабул қилиши, буйруклар тайёрлаши, корхонадаги барча муаммоларни ўз вақтида ечиши, ишчиларнинг иш шароитларидан хабардор бўлиши, корхонани хом-ашё билан ўз вақтида таъминлаб бориши, ишчи ходимларга ўз вақтида иш хаки бериши ва моддий - маънавий рағбатлантириб туриши лозим.

Айрим рахбарлар фақат бугунги ишлаб чиқариш курсаткичларини яхшилаш устида бош қотирадилар, лекин ишлаб чиқаришнинг келажак натижалари уларни қизиқтирмайди. Рахбар шуни яхши билишлари керакки, агар ишлаб чиқаришнинг келажак муаммоларига ўз вақтида эътибор бермасалар нафақат самарадорлик пасаяди, балки корхонада бир қанча низоларни келтириб чикаради.
Шунинг учун рахбарлар келгуси муаммолар ечимини, илғор меҳнат усулларини қидириб топишлари, ихтирочилик ишларини ишлаб чиқиши ва уларни жорий қилиши, ишчилар малакасини ошириши, билим савиясини кўтариш йўлларини яхши билиши ва уни амалга ошириши керак, шунингдек рахбар ходимлар ўзларининг

шахсий малакасини ошириб туриши, бозор муносабатларини яхши тушуниши| иқтисодий билим даражасини кўтариши зарур.

Фақат шундагина ишлаб чиқариш жамоаларини самарали бошқариш ишлари яхши йўлга қўйилган деб ишонч хосил қилиш мумкин бўлади.

Рахбар меҳнатини яхшилашда қуйидагиларга эътибор бериш лозим:

- бошқарув аппаратида меҳнатни ташкил (меҳнатни тақсимлаш, меҳнат хакини белгилаш, меҳнат вақтини белгилаш) тизимини танлаш ва усул фаолияти;
- рахбарнинг шахсий меҳнатини ташкил этишдаги ўзига хос муаммолари (иш вақтини режалаштириш ва тақсимлаш, ташриф қилувчилар оқимини бошқариш, хар бир ишчи йўналиши (ўзига хослиги), корреспонденция ишларини тўғри олиб бориш ва бошқалар;
- ишчи жойини ташкил этиш ва йўлга қўйиш:
- ҳисоблаш ва техника, ахборот воситаларидан фойдаланишни ташкил этиш.

3.Рахбар меҳнати психологияси хақида хорижий мамлакатлар тажрибаси.

Бошқаришда рахбар меҳнатини ташкил этиш ва унинг психологиясини ўрганар эканмиз, аввало чет эл тажрибаларига (Япония, АКШ) асосланамиз. Бу жараён шундан иборатки, у проектлаш ва системани тўғри қўллаш ва унга тегишли бўлган усулларни қўллашда техник воситалардан фойдаланиш лозим.

Бошқарувда рахбар меҳнатини ташкил қилишда илмий тадқиқот қуйидагиларни таклиф қилади. Уларнинг фикрича аниқ бир миқдорда иш хакини ва вақтини белгилаш, ишчи ходимлар психологиясини ўрганиши, уларни маънавий ва моддий рағбатлантиришни тўғри йўлга кўя билиш керак. Бу эса ташкилотларда керакли тартибни қўллашда ва ишчиларнинг лавозимлик мажбуриятларини бажаришни ташкил этишда хар хил қарорларни кабул қилиш ва амалда қўллашга ёрдам беради. Меҳнатни ташкил этиш деганда аниқ бир қоидаларнинг аниқланиши ва уларга катъий риоя қилиниши, кўрсатмалар берилиши, нормативларни аниқланиши меҳнатни ташкил этишнинг илмий асосда бўлиши тушунилади.

Агарда жамоада (ташкилотда) рахбар билан унинг қўл остидагилари ўртасида замоанвий кўрсатмалар, усуллар,функциялар асосида муносабат ўрнатилмас экан, бу корхона самарали фаолият юргиза олмайди ва мақсадига эриша олмайди.

Япония тажрибаси шуни кўрсатадики, уларнинг рахбар ходимлари корхона, фирма, концерн ва бошқаларда станок, технологияларни бошқармай, балки инсонларни психологик томондан ёндошган ҳолда ва эҳтиёткорлик билан уларнинг руҳиятини ўрганган ҳолда, уларнинг иш шароитларини доимо яхшилаган ҳолда бошқариш, хар қандай ёрдамни аямасдан муомала қилишлари яхши самара берганининг гувохи бўламиз.

Рахбар ўзига белгиланган хонада ўтирмасдан ўз фаолиятини ишчилар орасида олиб бориши ишчи ходимларнинг унга бўлган ҳимоясини, унинг обрўсини ошириб, ишчиларни меҳнатга бўлган иштиёқини янада оширади.

Рахбар ана шу иш фаолиятида ишчи ходимлар психологияси билан танишишга муяссар бўлади ва аксинча ишчи ходимлар унинг характери ва уларга нисбатан бўлган эътиборни англаб олади.

Рахбарнинг хонаси замонавий жихозлар билан жихозланиши, унинг меҳнатини янада енгиллаштиради.

Шундай қилиб, бир хил фаолият билан шугулланадиган, маълум мансаб вазифасини бажарадиган рахбарнинг меҳнати оддий мутахассиснинг меҳнати билан бир хил деб бўлмайди. Чунки рахбар бажарадиган иш серкирра ва турли-тумандир. Рахбарнинг меҳнатини фақат аклий меҳнат десак, у етарли бўлмайди. Рахбар ҳар хил маъмурий ва ташкилий ечимларни қидириш жараёнида мухандис, техник ходимлар,

ихтирочилар билан барча ижодий меҳнат билан шуғулланади. Рахбар тарбиявий ишларни амалга оширганда унинг педагогик фаолияти намоён бўлади.

Таянч иборалар:

Иқтисодий янгиланиш, рахбар мутахассис, жавобгарлик концепцияси, инсон ресурслари, самарали фаолият, ақлий меҳнат, меҳнат ресурслари, маданий ўзгаришлар, технология.

Саволлар:

1. Рахбар меҳнатининг психологияси деганда нимани тушунасиз?
2. Инсон ресурсларини бошқаришда нималарга аҳамият бериш лозим?
3. Рахбар меҳнатини ташкил этишда нималардан фойдаланилади?
4. Рахбар меҳнатининг мазмуни нимадан иборат?
5. Рахбар меҳнатига қўйиладиган талаблар нималардан иборат?
6. Бошқарув рахбар меҳнатини ташкил қилишда қандай илмий тадқиқотлар қўлланилади?

12-мавзу. Бошқарувда социал қарорларни ишлаш ва тадбиқ қилиш усуллари

РЕЖА.

1. Ижтимоий бошқариш қарорларининг моҳияти ва уларнинг сифатига қўйиладиган асосий талаблар.
2. Ижтимоий бошқариш қарорларини туркумланиши.
3. Ижтимоий бошқарув қарорларини қабул қилиш босқичлари ва уларнинг психологик ҳусусиятлари.
4. Ижтимоий-иктисодий карор кабул килиш.

1. Ижтимоий бошқариш қарорларининг моҳияти ва уларнинг сифатига қўйиладиган асосий талаблар.

Менежер фақат ўзи учун эмас, балки фирма учун ҳам, бошка меҳнаткашлар учун ҳам харакат йўналишини танлайди. Фирмаларнинг бошқарувини олий савиядаги менежерлар баъзида юз миллион сўм билан боғлиқ қарорлар кабул қиладилар. Янада мухимроғи - бошқарув қарор и кўплаб кабул қилингани билан бирга ишловчи хар бир ходим ҳаётига, масалан, менежер 20 минутдан ортик сигарета чеккан ходимни, ёки иш вақтида бошқа ишлар билан шуғулланувчиларга жарима солиши мумкин. Бошқа бир рахбар шундай қарорга келиши мумкинки, бу каби масалаларда ортиқча каттиққўллик руҳий муаммолар сабабчиси бўлиши мумкин, пировард натижада ишга кечиқиш, кадрлар окими, истеъмолчиларга кўрсатиладиган хизмат сифати, унумдорликни ва махсулот сифатини пасайишига олиб келади.

Ҳозирги вақтда ҳар хил масала бўйича кўплаб қарорлар кабул қилинади, аммо уларнинг сифати жуда қониқарсиздир. Масалан, йирик корхона, фирмаларнинг менежерлари кадрларни тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш масаласида, турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар масаласида қарорлар қабул қилишда сезиларли қийинчиликларни бошдан кечирмокдалар. Бу вазиятларда ўз соҳасида билимни, тарбия ишига оид тажрибани етишмаслигидир. Бундай вазиятдан осон чиқиш учун яхши қобилиятли рахбар-тадбиркорга мурожаат қилиш лозим.

Бошқарув қарори бир қатор талабларга жавоб бериши керак:

1. Ҳар қандай бошқарув қарори жиддий мақсад йўналишига эга бўлиши, вужудга келаётган муаммоларни ечмоги керак;
2. Бошқарув қарори қонунга мос равишда бўлмоги керак. У рахбар эга бўлган ҳуқуқ доирасида кабул қилинмоғи даркор.

3. Бошқарув қарор и замонавий тараққий этиш босқичига тўғри келиши лозим. Қарор кабул қилишда шошмашошарлик ва кечикиб колишга йўл қўйилмаслик лозим.
4. Қарор бошқа қарорларга зид бўлмаслиги, бошқа қарорлар билан келишилган бўлиши, шакли бўйича тушунарли, аниқ ифодаланган ва ихчам бўлиши керак.
5. Тўғри кабул қилинган бошқарув қарор и аниқ вазиятни барча ҳусусиятларини ҳисобга олган ва илмий ёндашув асосида тузилган бўлмоғи, ижтимоий-иқтисодий қонунларни таъсирини ҳисобга олган ҳолда ва ишлаб чиқариш аҳволини тахлили асосида кабул қилиниши керак
6. Қарор тежамли бўлиши, яъни мақсадга эришишда энг кам харажатлар эвазига таъминланиши керак.
7. Қарор аниқ амалга ошиши, уни қабул қила туриб, барча объектив ва шахсий чекланишларни, бошқарилувчи тизимни аниқ имкониятларини, мавжуд ресурсларни ва уларни ишлатилишини аниқ шароитларини ҳисобга олиши керак.
8. Қарор самарали бўлиши керак, бу ерда самара деганда қўйилган мақсадга эришиш кўзда тутилади.

2. Ижтимоий бошқариш қарорларини туркумланиши.

Бошқарув амалиётида қарорлар бир неча ишлаб чиқариш, хўжалик, иқтисодий, ижтимоий фаолият масалалари бўйича кабул қилинади ва улар ўзларининг ифодаланиш шакли, вақти бўйича кабул қилиниш услуби билан фарқ қилинади. Шу муносабат билан улар мос равишда туркумланишни талаб қиладилар.
1.Таъсир кўрсатиш даври билан - стратегик ва тактик турларига бўлинади. Стратегик қарорлар асосий муаммоларни хал этишда мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда ишлатилади. Улар узоқ вақтга, одатда бир неча йилга мулжалланган ва стратегик масалаларни хал этилишида ишлатилади. Шунинг учун уни истиқбол режаси деб атайдилар. Бу каби қарорларга мисол қилиб қуйидагиларни келтириш мумкин: озик овкат дастурини тайёрлаш, ҳусусийлаштиришни ривожлантириш дастури, бизнесни ривожлантириш ва бошқалар.

Тактик (жорий, тезрок) қарор лар жорий, мақсад ва бошка масалаларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлиб, бу каби қароpга мисол тарикасида корхонани режалаштиришни, кадрларга тегишли масалаларни ечиш ва бошқаларни кўрсатиш мумкин, улар олий ва ўрта савиядаги рахбарлар томонидан бир йилдан икки йилгача бўлган даврга қабул қилинади.
2.Маъноси ва тасвир қилиш тавсифи ижтимоий ва иқтисодий, техник-ижодий ва бошқалар.

Ижтимоий-иқтисодий қарор - бу меҳнат жамоаларида жамоа аъзоларини ижодий фаоллигини оширишга, фаолиятни самарадорлигини оширишга йўналтирилган.

Техник қарорларга - ишлаб чиқаришда техникага оид сиёсатни ривожлантириш учун йўналтирилган.

Ижодий қарорлар биринчи асосий қарорлардир. Улар ишни аҳволини, сидқидилдан ўрганиб чиқилишини, махсус изланишлар талаб қиладиган материалларни жалб қилишни талаб қилади. Бу қарорлар кўпроқ эркин фаолият кўрсатишни кўзда тутади.
3. Меҳнат хажмини кўлами ва даражасига қараб мураккаб ва оддий қарорларга бўлинади.

Мураккаб қарорлар - бу махсус билим ва катта тайёргарлик ишларини талаб қилувчи қарор лардир.

Оддий қарор лар - катта тажриба ва махсус билим талаб қилмайдиган ва улар учун ҳамма вақт жавоб тайёр бўладиган қарор лардир.
4.Такрорланиши ва янгилик даражаси бўйича оддий ва ижобий қарор лардир.

Оддий - бу биринчи марта пайдо бўлаётган аниқ тахлил талаб қилувчи махсус ургатилишини талаб қилувчи қарорлардир. Масалан, корхонанинг баъзи бир тармоклари учун солиқ сиёсатини ишлаб чиқиш.

5. Бошқарув субъекти заминида бор бўлган ахборотни тўлалик даражасига қараб - аниқлик, таваккалчилик, ноаниқлик шароитида кабул қилиниши мумкин бўлган қарор лардир.

6. Мухимлиги буйича - бир лахзали ва кечиктирилган қарор лар.

Бир лахзали - бу тезда бажариладиган қарор лардир, рахбарда берилган вазиятни ўйлаб кўришга, фикрлашга вақт етмаганда кабул қилинадиган қарорлар.

Кечиктирилган - бу ўз вақтида кабул қилинмаган қарор лардир.

7. Объектига нисбатан - ташқи ва ички қарорлар.

Ташки қарор лар - булар юкори идоралар томонидан кабул қилинадиган қарор лар.

Ички қарор лар - бу ушбу тизим ичида кабул қилинадиган қарор лардир.

8.Мазмуни ва пайдо бўлиши манбаига караб андозали ва ноандозали қарор лар.

Андозали қарор , бу уни қабул қилиниши жараёни ва қарор ни таркиби ишлаб чиқилган қарорлардир.

Ноандозали қарорлар - бу доно ва ижодий қарорлардир. Ҳозир улар кўплаб модага кириб келмокдалар. Уларга яна дастурлаштирилмаган қуйидаги қарорлар киради: ташкилотни мақсади қандай бўлмоғи керак, махсулотни яхшилаш йўллари, қандай қилиб бошқарув бўлинмасини таркибини такомиллаштириш мумкин ва бошқалар.

9.Таъсир этиши бўйича - умумий ва шахсий.

Умумий қарорлар - барча жамоага таъсир кўрсатади. Шахсий қарорлар - битта гуруҳда, битта участкада, битта бригадада ишлатилади.

10.Қарорларни қабул қилиниши усулига қараб шахсий, бошқарувчи ва мажмуавий қарорлар.

Шахсий - ишчининг ўзининг меҳнат фаолияти тўғрисидаги қарорлардир.

Бошқарувчи - фақат фирма рахбарлари томонидан қабул қилинадиган қарорлардир.

3.Ижтимоий бошқарув қарорларини қабул қилиш босқичлари ва уларнинг психологик ҳусусиятлари.

Юқорида биз қарорларни туркумланишини кўриб чиқдик, энди эса энг мухим қарор қабул қилиниш таркибини кўриб чикамиз. Қарор нимадан бошланади? У қандай қабул қилинади? Унинг пировард натижаси қандай?

Бизга маълумки қарор бу муаммони ечилиш натижасидир. Шундай қилиб муаммони ечилишининг биринчи босқичи нима бўлади? Муаммовий вазиятни аниқлаш, қарор мақсадини белгилаш, яъни бу ерда асосан масалан нимани қарор қилиш керак. Масалан, янги қурилишга кредит ажратиш - бу муаммовий вазият, чунки унинг ечилиши кўп омилларни талаб қилади: қанча бериш керак, қандай мухлатга, қачон кредит қайтарилади ва бошқалар. У эса муаммо қўйиш демакдир, қарор қабул қилиш жараёнининг биринчи босқичидир.

Иккинчи босқич - муаммовий вазиятни шарт ва имкониятларини аниқлаш. Бу зарурий ахборот билан бўладиган ишдир. Бунга қўлланмадаги ахборотни аниқлаш, меъёрий ахборот - бу амалдаги меъёрномаларни ўрганиш ва бошқалар.

Бу босқичда мухим масала бу масалани ҳуқуқий томонини ўрганиш, бу эса аксарият ҳамма вақт ҳам бажарилавермайди, яъни уларнинг илтимоси иқтисодий, молиявий ва хўжалик соҳада қанчалик тўғри бажарилади.

Учинчи информацион босқич - қарорни ўзини ишлаб чиқиш жараёни. У иккинчи босқичдан олинган маълумотлар асосида бунёд этилади. Бунга қарор турларини ишлаб чиқиш ва уларни натижаларини баҳолаш киради. Бу босқич сифатида расмийлаштириш талаб қилинади.

Бажаришини назоратини ташкил этилишида энг мухим шарт қарорни бажарилишига ҳолисона бахо беришдир.

Кўплаб корхона ва ташкилотлар қарорни, буйруқ ва фармойишни бажарилишини назоратини картотекалар ёрдамида ҳамда ЭХМ ёрдамида амалга оширадилар.

Таянч иборалар:

Руҳий муаммолар, кадрлар оқими, кадрларни тайёрлаш, рахбар-тадбиркор, аниқ имкониятлар, стратегик қарорлар, олий савиядаги рахбар, ижодий фаоллик, ижодий қарорлар.

Саволлар:

1. Ижтимоий бошқарув қарор ларининг моҳияти нимадан иборат?
2. Самарали қарор қабул қилишда рахбар нималарга эътибор бериши лозим?
3. Ижтимоий боошқарув қарорларига қандай талаблар қўйилади?
4. Ижтимоий бошқарув қарорларининг қандай турлари мавжуд?
5. Қарорлар қандай назорат қилинади?

13 –мавзу. Ижтимоий бошқариш жараёнини ахборот билан таъминлаш.

РЕЖА.

1.Ижтимоий ахборотнинг моҳияти ва мазмуни.
2.Ижтимоий ахборот турлари.
3.Ахборот тизимлари.
4.Ишлаб чикариш ахбороти.

1.Ижтимоий ахборотнинг моҳияти ва мазмуни.

«Ахборот» термини лотинча сўздан олинган бўлиб, маълумот бериш, ошкора қилиш маъносини англатади. Ахборот бирор бир маълумотлар мажмуини ўз ичига олиш, бошқариш жараёнини мужассамлаштириш ва ривожлантириш мақсадида ҳамда бошқариш системасига актив таъсир этиш учун хизмат қилади. Бошқариш жараёни тўлиқ ва тўғри ахборотсиз амалга оширилмайди.

Ишлаб чиқариш ахбороти - бу бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар орасидаги алоқа шакли. Бошқариш тизими бошқариладиган тизимдан корхонанинг ишлаб чиқариш ҳолати ҳамда хўжалик фаолияти тўғрисида ахборот олади. Олинган ахборотлардан келиб чиккан ҳолда бошқарувчи тизим бошқарилувчи тизимнинг ишини баҳолайди ва йўриқномалар, фармойишларни бошқаришни мукаммалштириш учун ишлаб чиқади, кейин эса бошқарилувчи тизимга бажариш учун беради.

Ахборот бошқариш тизимида асосий қисмлардан саналади. Ахборот - бу келиб чиққан вақтидан ҳам, бошқариш аппаратининг ишлаш натижаси ҳам, зарур бўлган шарт ҳам, ишлаб чиқариш фаолиятини чуқур ўрганиш услубига ҳам талаб ошади.

Бошқариш жараёни бошқариш фармойишларини ишлаб чиқиш, ахборотни бошқариш буйрук шаклида бажарувчиларга бериш мақсадида, олинган ахборотни тўплаш, узатиш ва қайта ишлашдан ташкил топади.

2.Ижтимоий ахборот турлари.

Ахборотни бир қанча турлари мавжуд:

- Статистик
- Оператив
- Иқтисодий
- Молиявий
- Технологик
- Ижтимоий
- Маркетинг ва бошқ.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда иқтисодий ахборот катта роль ўйнайди. Чунки у ишлаб чиқариш жараёнида инсонларнинг муносабатини ва моддий бойликларни тақсимлаш, алмаштириш ва истеъмол қилишни ўрганади. Шу билан бирга илмий - техникавий ахборотни ҳам аҳамияти кичик эмас, чунки у ишлаб чиқаришни илмий - техникавий соҳада олға боришини таъминлайди.

Манбааларга қараб ахборот 2 турга: ички ва ташқи ахборотга бўлинади. Ташқи ахборот ташқи маълумотлардан ташкил топади. Буларга директив фармойишлар, режа топшириқлари, махсулотни айирбошлаш хақида маълумотлар мисол бўла олади. Ички ахборот корхонанинг ўзида ёки унинг бошқариш звеносида истеъмол қилинади. Корхона учун булар цехнинг режани бажариш хақида, моддий - техник таъмирлаш хақида, махсулотнинг таннархи хақида, кадрлар, ишлаб чиқариш фаолияти хақида маълумотлар мисол бўла олади.

Йўналиши бўйича ахборотнинг 2 тури мавжуд:

Бошланғич;

Командали;

Командали ахборот, бошланғич ахборотни қайта ишлашда тасдиқланган қарор натижасидир. Бошланғич ахборот хар доим бошқариш тизимининг қуйи босқичдан юқори босқичга қараб ҳаракат қилади, командали ахборот эса тескари томонга йўналтирилган.

Ахборот ўзининг мазмунини вақт давомида хар хил сақлайди.

Доимийлигига қараб ахборотни 3 га бўлиш мумкин:

Доимий

Шартли - доимий

Ўзгарувчан

Доимий ахборот ўз мазмунини жуда узоқ давр давомида ўзгартирмайди (корхонанинг номи, ишлаб чиқариладиган махсулот турлари). Шартли - доимий ахборот маълум вақт ичида мазмунини сақлайди. Буларга корхонада хар хил норма ва нормативлар мисол бўла олади: (бахо, таърифлар, моддий ва меҳнат ҳаражатлари ва бошқ.). Ахборотларнинг ушбу тури баъзи корхоналарда асосий ахборот хажмининг 35% гача ташкил этади. Ўзгарувчан ахборот бошқариш объектининг ҳолат динамизмини ва шу билан бирга бошқариш жараёнларни акс эттиради.

Бошқариш амалиётида ишлаб чиқариш (иккиламчи) ахборот кенг қўлланилади. Ишлаб чиқариш ахбороти келиб чиққан ахборотни қайта ишлаш натижасини ифодалайди.

Ахборотни рўйхатга олиш ва сақлаш учун инсоннинг хотираси, хужжатлар, перфокарталар ва ленталар, магнит ленталар, дискет ва лазер дискеталардан кенг фойдаланилади.

3.Ахборот тизимлари.

Ахборотлар мажмуи ахборот тизимларини вужудга келтиради. Ахборот тизими бошқаришда «ахборот билан таъминловчи» ролини ўйнайди. Ахборот билан таъминлаш тез, объектив, ўз вақтида, ишончли ва маълумотларни қийинчиликсиз тушунадиган бўлиши керак. Ахборотнинг кенг маъноли бўлган ҳолатида хажми кичик ва ахборот тексти қиска ва тушунарли бўлиши керак. Корхонада ахборот билан таъминлаш, маълумотлар оқимини тўғри алоқалар орқали етиб келиши ёрдамида амалга оширилади.

Замонавий катта корхонада ижтимоий ахборот хажми 1 миллион хужжат - сатргача етади ва бутун ахборот ўз вақтида қайта ишланиши керак. Масалан, Тошкент Авиация заводида хар суткада келадиган бирламчи ахборот хажми 1 миллиондан ортиқ кўрсаткичидан ошиб кетади. Шу билан бирга ташқи ахборот

хажми ҳам кескин ўсиб боради. Ушбу шароитда ахборотни системага солиш ва ташкил этиш билан боғлиқ бўлган бир мунча муаммоларни хал этиш зарур:

рационал ахборот системасини ишлаб чиқариш;

ахборотни ташкил этиш методларини ишлаб чиқиш;

ахборотни олиш ва узатишнинг рационал методини танлаб олиш;

ахборотни сақлашни ва қидиришни ташкил этиш;

ахборотни қайта ишлашни автоматлаштириш ва механизациялаштириш.

Бу йўналишдаги бутун ишлар комплекси ягона умумдавлат ижтимоий ахборотни йиғиш ва қайта ишлаш тизимини вужудга келтиришни таъминлаб бериши керак. Ижтимоий ахборотларнинг мажмуи ахборотни бошқариш тизимини вужудга келтиради. Ижтимоий ахборот тизими - мураккаб информацион уюшма бўлиб, ўз ичига хужжатлар, ахборот оқимлари, алоқа каналларини ва бошқариш объектининг техник воситаларини олади. Ижтимоий ахборотнинг мажмуи бошқариш объектининг бирон бир бўлими бўйича тагтизим сифатида қаралиши мумкин. Бошқаришни ташкил этиш структурасини лойихалаштиришнинг ечилиш шароитидан бири бўлиб, оптимал ахборот тизимини қуришдир.

Ижтимоий ахборот тизимлари оддий ва мураккаб бўлиши мумкин. Ахборот тизимларининг оддий тури қайта ишлашни талаб қилмайди, пайдо бўлган жойидан истеъмол жойигача ўзгаришсиз етиб боради. Бундай ахборот телефон, сигнализация воситалари орқали етиб келади. Ахборот тизимларнинг мураккаб тури механизация ва автоматлаштириш даражасига қараб тавсифланади. Ахборотлар қўлда ёки оддий механизациялашган воситалар ёрдамида ечиладиган ахборот тизимлари биринчи гуруҳни ташкил этади. Ахборотлар ечилишида ва қайта ишланишида кенг механизациялашган воситалар қўлланган ҳолда иккинчи гуруҳ хосил қилишда кенг қўлланиладиган механизациялашган воситалар асосида комплекс усуллардан фойдаланилади.

Ижтимоий ахборотни ечиш, узатиш, олиш жараёни тўла автоматлаштирилган ахборот тизимлари тўртинчи гуруҳни ташкил этади.

Ижтимоий бошқаришда ахборот жуда катта аҳамиятга эга. Жамиятни бошқариш ахборотсиз амалга ошириб бўлмайди. Бунга юқоридаги режа саволлари исбот бўла олади. Бошқарувчи ўз ходимига тегишли бўлган, хеч бўлмаганда бирламчи ахборотига эга бўлиши керак. У шундагина бошқарувчи ўз ходимига нисбатан тўғри бир хулосага кела олади, унга йўл-йўриқ кўрсатади, керакли маънавий ва моддий ёрдам кўрсатади.

Таянч иборалар:

Бошқариш жараёни, алоқа шакли, ижтимоий бошқариш, ахборотни тўплаш, иқтисодий ахборот, директив фармойиш, махсулот таннархи, доимий ахборот, ахборот тизими, ахборот хажми.

Саволлар:

1.Ишлаб чиқариш ахбороти деганда нимани тушунасиз?
2.Ижтимоий ахборотнинг қандай турлари бор?
3.Доимий ахборотнинг мазмуни нимадан иборат?
4.Ижтимоий ахборотнинг қандай тизимлари мавжуд?
5.Ижтимоий бошқарувда ахборотнинг роли нимадан иборат?

14-мавзу. Социологик ва психологик бошқарувда социал тадқиқотларнинг роли.

РЕЖА.

1. Социал бошқарув тизимида социологик тадқиқотлар.
2. Психологик бошқарувда социалогик тадқиқотлар.
3. Бошқарувда социал-психологик бошқарувни такомиллаш-тириш ва уни меҳнат жамоаларининг натижасига таъсири.

1. Социал бошқарув тизимида социологик тадқиқотлар.

Социал бошқарув деганда биз ижтимоий жараёнларни бошқариш усулларини, муносабатларини, ҳамда жамиятнинг ижтимоий таркибига муайян мақсад асосида таъсир кўрсатиш шакл ва усулларини ўрганишни тушунамиз, Бунда асосий бошқарув жараёнлар: фаолият, манфаат, хулқ тарзида олиб қаралиб шахслар, ижтимоий гуруҳларнинг ўзаро рахбарлик ва бўйсунувчи муносабатлари тахлил этилади.

Социал бошқарув тизимида социологик тадқиқотларнинг аҳамияти каттадир. Буни асосан чет эл тажрибаларидан яққол қуриш мумкин. Унинг асосини инсонлар билан муносабатни яхшилаш, станок ҳамда ишлаб чиқаришни бошқариш эмас, балки инсонларни бошқариш ташкил этади. Шу мақсадда чет эл психолог ва социологлар томонидан буларни исботлаш мақсадида бир қанча тадқиқотлар ўтказилди. Масалан чет эл психологлари Фоллет, Мейо, Гуго, Мюнстенберг ва бошқалар томонидан ўтказилди. Бу тадқиқотлар шуни кўрсатдики, инсонлар билан яхши муомалада бўлиш, жамоа аъзоларини бир-бирлари билан ахил бўлишлари, ўзаро бир-бирига ёрдам беришлари натижасида меҳнат унумдорлиги ва самарадорлиги ошишини.

Амалий бошқаришда ижтимоий-руҳий усуллардан самарали фойдаланиш учун бошқариш объектининг ҳолати тўғрисида кенг ахборотга эга бўлиш керак. Бундай ахборот олиш учун жамоада бевосита социологик тадқиқотлар ўтказиш лозим.

Социологик тадқиқотлар жуда хилма-хил ахборотлар олиш имконини беради ,чунончи:

жамоа аъзоларнинг меҳнатга ва рахбарларга муносабати;
бошқарув усулларининг бир-бири билан ўзаро муносабати;
жамоанинг эхтиёжлари ва қизиқишлари;
ходимларнинг шахсияти;
ходимлар қўнимсизлигининг сабаблари;
ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги фаоллиги;
жамоа аъзоларининг маънавий ва жисмоний равнақи;
эхтиёжларнинг қондирилиш даражаси ва хоказо турисидаги ахборотлар. Бу ахборотлар жамоаларда ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга ва хилма-хил эхтиёжларни қондиришга қаратилган тадбирлар ишлаб чиқиш учун мухим восита бўлиб хизмат қилади.

Ижтимоий тадқиқотлар олиб боришга корхонанинг ўз итжтимоий хизматларни, шунингдек, хўжалик шартномаси асосида илмий муассасалар ва ўкув юртларининг ходимлари жалб қилиниши мумкин.

Ижтимоий ахборотларни махсус тадқиқотлар ўтказиш йўли билан олиш мумкин. Булардан энг мухимлари қуйидагилардир:

Хужжатли усул. Бунда зарур маълумотлар статистик тўпламлардан, бошланғич ҳисоб хужжатлардан олинади.

Шахсий характердаги хужжатлардан фойдаланиш усули. Турли масалалар юзасидан кишилар ёзган бир қанча хужжатлар: ариза, шикоят, қариндош - уруғ ва танишларга ёзилган хатлар, таржимаи ҳол, тушунтириш хатлари ва хоказолар турли гуруҳдаги кишиларнинг ҳаёти мақсади, юриш-туриш сабаблари, талаблари, эхтиёжлари, ташвишлари тўғрисида фикр юритиш имкониятини берувчи мухим ижтимоий ахборот бўлиши мумкин.

Илмий конференциялар ўтказиш усули. Бундай конференцияларни тайёрлаш ва уни ўтказишда одатда айрим масалалар юзасидан маълумот тўпловчи амалий тавсияномалар ишлаб чиқувчи бир қанча ходимлар иштирок этади. Бу усулни

ижобий томони шундаки, муаммоларни ўрганишга кенг жамоатчилик жалб этилади ва жамоа фикридан фойдаланилади.

Суровнома усули. Олдиндан тайёрланган дастур бўйича ёзма равишда саволлар берилади ва ёзма жавоблар олинади.

Интервью олиш усули. Бунда муаммони ўрганиш учун ходим билан бевосита сухбат ўтказилади. Рахбар ёки тадқиқотчи сухбат давомида масалаларни аниқлаши, чуқурлаштириши ва шу йўл билан ишончли, мукаммал маълумотлар олиши мумкин.

Кузатиш усули. Жамоа фаолиятини шахсан кузатиш, одамлар билан учрашиш ва мулоқотда бўлиши объектив ва батафсил ахборот йиғиш шунингдек, хар бир жамоа ролини баҳолаш имконини беради.

7. Ижтимоий тадқиқот ўтказиш усули. Бунда сунъий равишда ижтимоий вазиятни вужудга келтириш йўли билан ижтимоий ходисалар тўғрисидаги илмий хулосалар ва мавжуд билимлар текшириб кўрилади. Бунинг учун махсус гуруҳ уюштирилиб шу гуруҳ фаолияти умумлаштирилади ва амалий хулосалар чиқарилади.

Қайд қилинган ижтимоий тадқиқотларнинг ютуқлари ҳам камчиликларини ҳисобга олган ҳолда, у ёки бу усулни воқеликни аниқ акс эттиришига ва кўпроқ самара беришига қараб танлаш лозим. Тажрибалар эса бу усулларни маълум даражада қўшиб қўлланилиши мақсадга мувофиқ эканлигини кўрсатади.

Ишлаб чиқаришда низоли вазиятлар турли сабабларга кўра вужудга келиши мумкин. Улардан:

меҳнатни ташкил қилишдаги камчиликларни;

хақ тўлашнинг такомиллаштирилмаганлигини;

ёмон меҳнат шароитларини;

меҳнат хақидаги қонунларни бузилишини;

рахбарликнинг қоникарсиз савиясини;

ўзаро муносабатлар маданиятининг паст савиясини ва

хоказоларни кўрсатиш мумкин.

Жамоа аъзолари орасида низоларнинг кўпчилиги қуйидаги сабаблар туфайли содир бўлади.

1. Ресурсларни тақсимлашдаги адолатсизлик. Хаттоки энг катта корхоналарда ҳам ресурслар чекланган бўлади. Рахбарият материаллар, меҳнат ва молиявий ресурсларни ўз тасарруфидаги бўлимларга умумкорхона мақсадини амалга ошириш нуқтаи назаридан тақсимлаши керак. Бирига асоссиз кўп, бирига оз тақсимлаш сўзсиз низонинг келиб чиқишига сабаб бўлади.

2. Вазифаларнинг ўзаро боғлиқлиги. Меҳнат тақсимоти барча буғинларни бир бири билан боғлаб қўяди. Бундай шароитда бир киши ёки бир гуруҳ кишиларнинг бажарадиган иши бошқа бир киши ёки бошқа бир гуруҳ кишига боғлиқ бўлиб қолади. Масалан, ишлаб чиқариш бўлими ходимлардаги меҳнат унумдорлигини паст даражада эканлигини улардаги ускуналарнинг сифатсиз таъмирланганлиги билан боғлаб, таъмирлаш бўлимига айбни тўнкайди. Таъмирлаш бўлими эса ўз навбатида бўлим учун зарур мутахассисларни ўз вақтида ишга қабул қилмаган кадрлар бўлимига шундай эътирозни билдиради ва хоказо. Кўриб турибсизки, норозиликлар ҳамма бўғинларда бор. Айнан шулар низони келиб чиқишига сабаб бўлади.

3. Мақсадлардаги хар хиллилик. Ихтисослаштириш қанчалик чуқурлашса шунчалик бўлимлар кўпроқ ўз эътиборларини корхонанинг умумий мақсадини бажаришга эмас, балки ўз бўлими мақсадини амалга оширишга қаратади. Масалан, сотиш бўлими ўзининг иш кўламини ошириш ва рақобатбардошлигини мустахкамлаш мақсадида ишлаб чиқариш бўлимидан имкони борича махсулот ассортиментини кўпайтиришни талаб қилади. Аммо, ишлаб чиқариш бўлими учун махсулот ассортиментини хилма-хил қилиб ишлаб чиқариш эмас, балки ҳаражат ва

самарадорлик нуқтаи назардан ассортименти турли-туман бўлмаган махсулотни ишлаб чиқариш маъқуллоқдир. Кўриб турибсизки, бу ерда ҳам манфаатлар турлича.

4. Эркинлик, мустақиллик ва ўз қадрини билишдаги хар хиллилик. Бу – энг кўп ҳолларда учрайдиган сабаблардан ҳисобланади. Масалан, бўйсунувчи ўз фикрини айтишга хар доим хақлиман деб ўйласа, рахбар бунга жавобан уни хоҳлаган ёки талаб қилган вақтда фикрини билдириши мумкинлигини таъкидлайди ва натижада низони келтириб чиқаради.

5. Манманлик, қайсарлик. Шундай ходимлар борки, фақат ўзининг фикрининг маъқўллайди, муросага хеч ҳам бормайди. Бундай одамлар ғалванинг ини. Улар билан нихоятда эхтиёткорона муносабатда бўлиш керак.

6. Коммуникация, ўзаро алоқанинг қоникарсизлиги. Ахборотнинг ходимларга етиб бормаслиги ёки унинг жуда суст бўлиши низонинг чиқиши учун ҳам сабаб ҳам оқибат бўлиши мумкин. Агар рахбарият ходимларига ўз вақтида янги жорий қилинаётган иш хақи тизими тўғрисидаги ахборотни етказмаса, ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишдаги манфаатдорлиги эскилигича қолади.

2. Психологик бошқарувда социалогик тадқиқотлар.

Корхонада ижтимоий бошқарувни бутун бошқарув аппарати амалга оширади. Асосий ролни корхонанинг ижтимоий психологик хизмати, социологлар ва психологлар, кадрлар бўлими ўйнайди.

Бозор иқтисодиёти шароитида ижтимоий психологик хизматлар йирик корхоналарда мавжуд бўлиб, улар чекланган характердаги тадқиқотларни ўтказади. Баъзи бир корхоналарда ўзининг социолог ва психологлари мавжуд. Ижтимоий функцияларни бажарилишини ташкил этилишини тахлилида асосий эътиборни корхонада ижтимоий ривожланиш режаси мавжудлигига ва уни бажариш муддатини ҳисобга олган ҳолда, режада кўрсатилган тадбирларни ташкил этилишига қаратиш керак. Режада ижтимоий ривожланиш, яъни меҳнат, ҳаёт шартлари, тиббий хизмат кафолати масалалари ва нихоят хавфсиз хизмат қоидалари акс этган бўлиши лозим.

Корхона хар доим меҳнат шароитларини, ходимларнинг турмуш тарзини яхшилаши ва уй-жой, тиббий ташкилотлар, соғломлаштириш спорт комплекслари, дам олиш уйларини қуришни режалаштириши лозим.

Психологик бошқарув, яъни психик функциялар, хусусиятлар, жараёнлар, ҳолатларда меҳнат жамоасига таъсир этиш нихоятда нозик иш. Чунки инсонлар билан ишлаш жараёнида уларнинг асабларини бузмаслик, иш бошлашда уларни кайфиятларини аниқлаш, согликларини, уйдаги фарзандларини ахволларини ҳамда уй шароитларини билишлари албатта ишни яхши бошлашга катта таъсир кўрсатади.

Америка психологи Элтон Мейо Гарвард университети саноат тадқиқотлар бўлимининг рахбари бўлиб, у бир қанча тадқиқотларни ўтказди. У ўзининг ғояларида меҳнатни ташкил этиш ва шароит яратиш, иш хақи, шахслараро муносабатлар ва бошқариш услуби саноат корхоналарида меҳнат самадорлигини оширишга таъсирини илгари суради.

Ана шу вақтда «Вестерн электрик » заводида Тейлор ғоялари билан тадқиқот ўтказилаётган эди, фирма мутахассислари меҳнат самадорлигини ошириш йўлларини излаб, ишчиларнинг иш жойларини ёритиш ва уларга тушунтириш ишларини қўлладилар. Бу тадқиқот 3 йил давом этди. Аммо яхши натижа бермади. Шунда фирма мутахассислари Мейога мурожаат қилишга мажбур бўлдилар. Мейо фирмадан бир хона ажратиб, унда 6 та ишчилардан, яъни реле ишлаб чиқарувчилар уларнинг хоҳишларига биноан шароит яратилди. Хонага самарадорликни ўлчайдиган асбоб, намлик ва хароратни ўлчайдиган термометр билан таъминладилар. Ҳамда меҳнат самарадорлигини қуйидаги омиллар орқали амалга ошириш мумкинлигини тушунтиради:

1) иш жарёнида бироз дам олиш;

2) тушликдан олдин бироз тамадди қилиш;

3) иш вақтини камайтириш.

Бу ишчиларни бир хил вазифалар билан таъминланиб, улардан бир хил тезликда ишлашлари, бир-биридан ўзмасликка чақирди.

Бу тадқиқот 2 ярим йил давом этиб, натижада бу аёл ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги илгарига нисбатан 40%га кўтарилди. Мейонинг фикрича бу кичик гуруҳ орасида алохида муносабатлар вужудга келдики, натижада ишчилар бир-бирига ёрдам, қўллаб қувватлаш, ҳамкорлик билан ишлаш хисси туғилди.

Хоторндаги тадқиқотлар шуни кўрсатдики, инсонлар руҳиятига таъсир қилган ҳолда кичик гуруҳларни ташкил этган ҳолда меҳнатга бўлган муносабатни ўзгартириш мумкин экан. Мейо инсонларни руҳий рағбатлантириш ҳамда инсонларни ўз ўртоқлари билан бирга бўлишга доимий интилишини фаоллаштириш лозимлигини уқтирди. Инсонлар билан яхши муносабатда бўлиш, яъни бу соҳада хар бир рахбарни иш фаолиятини ишчи ва мастерлардан бошлаш лозимлигини уқтиради. Шунинг учун ҳам администратор, рахбарларни тайёрлашда эски усуллардан воз кечиб, олий ўқув юртларида янги усулларни қўллаш ва ўқитиш лозим. Бу тадқиқотлар натижасида ташкилотларда ўзаро муносабатларни ўзгартирди, гуруҳларда руҳий ҳолатларни ҳисобга олиши, ишчилар меҳнатига тўғри бахо бериш ва рағбатлантириш, корхонадаги кичик гуруҳларда алоҳида инсонларнинг роли катталиги ва натижада меҳнат унумдорлигини ошириш мумкинлигини исботлаб берди.

3.Бошқарувда социал-психологик бошқарувни такомиллаш-тириш ва уни меҳнат жамоаларининг натижасига таъсири.

Бошқарувда социал-психологик бошқарувни такомиллаштириш жуда катта ахмиятга эга. Чунки жамоада психологик иқлимни яхшиламасдан меҳнат унумдорлигига эришиб бўлмайди. Бунда асосий ролни рахбар ўйнайди. Рахбар ўз ишини тўғри ташкил қилган бўлиб, жамоа олдига қўйган режа ва топшириқларини ўз вақтида муваффақиятли бажариши лозим. Жамоаларда соғлом руҳий иқлимни яратишда рахбар қуйидагиларга аҳамият бериши лозим :

- ҳар бир хизматчи ходимларнинг шахсий фазилатларини, ишини, ёшини инобатга олишга, ишчилар ўртасидаги ҳамкорликни ва ўзаро ёрдамни бир бири билан чамбарчас боғлайдиган ижтимоий алоқа мақомини, иқтисодий мусобакани ташкил этишга;
- меҳнат жамоаларида иш фаолиятининг пировард натижалари учун хар бир ишчининг маъсулиятини сезиш туйғусини мустахкамлашга;
- жамоа аъзоларининг юқори унумли меҳнат қилиши, унинг ижодий ғайратини кучайтириш учун қулай ижтимоий шароитларини яратишга эътибор бериши лозим.

Рахбар ходимлар шуни унутмасликлари керакки, ҳар қандай ишчидан ишни нотўғри талаб қилиб, уни хафа қилиш жуда осон; аммо хафа бўлган киши уни кўп вақтгача унута олмайди, бу эса ишни яхши олиб боришга халакит беради. Рахбарнинг талаби адолатли, мунтазам равишда бажарилиши мумкин бўлса, меҳнат жамоалари унинг фикрини қўллаб-қувватлашса, талабчанлик хар доим ишда яхши натижаларни кўлга киритишга имкон беради. Хеч качон рахбар ўзига карашли ходимларни руҳий асабийлашган ҳолатда жазолаши мақсадга мувофиқ бўлмайди. Рахбар шуни эсда тўтиши керакки, маъмурий жазо бериш асосий мақсад бўлмай, жамоа аъзоларининг интизомини яхшилаш учун харакат қилишлари лозим.

Рахбарнинг ходимларга нисбатан хар доим маъмурий жазо қўллаши унинг кадрлар билан етарли даражада иш олиб бормаслиги, уларнинг ўз ўрнида эмаслиги ва ишчиларнинг орасида тарбиявий ишларнинг яхши олиб борилмаганлигини билдиради.

Бунинг учун биз чет эл тажрибаларига таянган ҳолда иш олиб борсак албатта меҳнат жамоасини меҳнат натижаси яхшиланади. Яхши кайфият, яхши шароит яратилганда, албатта меҳнат унумдорлиги ошади. Бундан ташқари ишчиларнинг иш ҳақини ўз вақтида бериш, уларни маънавий ва моддий томондан рағбатлантирилиб бориши ҳам уларни руҳиятини кўтаради. Уларнинг рахбарга нисбатан ҳимоялари ошади ва иш жойларига ўз касбларига мехр кўядилар.

Таянч иборалар:

Ижтимоий бошқарув, ижтимоий гуруҳ, ижтимоий тадқиқот, жамоанинг эҳтиёжи, ходимлар шахсияти, ходимлар кунимсизлиги, хўжалик шартномаси, ижтимоий вазият, махсус гуруҳ, низоли вазият.

Саволлар:

1.Ижтимоий бошқарувнинг моҳияти нимадан иборат?
2.Ижтимоий бошқарув тизимида ижтимоий тадқиқотларнинг қандай аҳамияти бор?
3.Қандай вазиятларда низо келиб чиқади?
4.Э.Мейо қандай тадқиқот ўтказди ва унинг мақсади нима?
5.Рахбар ишчи ходимларга қандай талаблар қўяди?

15-мавзу. Корхона социал бошқарувининг назарияси ва амалиётининг хорижий тажрибаси.

РЕЖА.

1.Ишлаб чиқариш бошқарувининг назарияси ва амалиётининг ривожланиш даврлари.
2. Бошқарувда инсон омили назарияси.
3. Социотехник тизим концепцияси япон социал бошқарув тажрибасидир.

1.Ишлаб чиқариш бошқарувининг назарияси ва амалиётининг ривожланиш даврлари.

ХХ асрнинг биринчи ярмида 4 та бошқарув мактаблари шаклланди ва ривожланиб борди. Улар қуйидагилардир:

- илмий бошқарув мактаби;
- маъмурий бошқарув мактаби;
- инсоний муносабатлар ва психологик мактаб;
- илмий бошқарув мактабидир.

Буларнинг хар бири бошқарув соҳасида ўзларининг баракали ҳиссаларини қўшдилар.

1. Илмий бошқарув мактаби (1885-1920) йилларини ўз ичига олиб ташкилотчи ва тарафдорлари Ф. Тейлор, Френк, Л. Гилберт, Г. Гант. Уларнинг фикрича бошқаришни кўзатиш ва тахлил қилиш натижасида кўпгина кул меҳнати жараёнларини такомиллаштириш мумкин дейилади. Илмий бошқарув методологиясининг биринчи босқичида ишнинг мазмуни ва унинг асосий компонентларини аниқлаш эди. Бунинг учун Гилберт ва унинг дўстлари микрохронометр деган асбоб кашф этдилар. Бу асбоб билан улар маълум бир жараённи амалга оширишда қандай харакатлар қилинади ва қанча вақтни олишни назорат этадилар. Бу билан улар қўл бармоқларининг 17 асосий харакатларини таърифлаб бердилар. Бу текшириш ва тахлил натижасида улар ишлаб чиқаришда ишчиларни ортиқча харакатларини ўзгартириб, меҳнатни самадорлигини оширишга харакат қилдилар.

Бу мактабнинг илмий бошқарувга қўшган ҳиссаси шундан иборатки, ишчиларни қизиқтириш, яъни рағбатлантириш орқали ишлаб чиқариш хажмини ошириш мумкинлигини исботладилар.

2. Маъмурий бошқарув мактаби (1920-1950). Бу мактабнинг асосчиси Анри Файоль бўлиб, у француз компаниясининг кумир казиш бўйича рахбаридир. Л. Урвик эса Англияда бошқарув бўйича маслахатчи. Бу мактабнинг асосий мақсади бошқарувнинг хар хил тамойилларини ишлаб чиқишдир. А.Файольнинг бошқарув назариясига қўшган ҳиссаси шундан иборатки, у бошқарувни бир қанча ўзаро боғлиқ бўлган ташкил этиш ва режалаштиришни функция жараёнлари деб караган. Иккинчи категория тамойилларига бошқарув ходимлари ва ишлаб чиқариш структураларини тузишни мўлжаллаган. Шулар бирга Анри Файоль бошқарувнинг 14 та тамойилини ишлаб чикди.

3. Инсоний муносабатлар мактаби. Бу мактаб Гарб мамлакатларида немис психологи Гуго Мюнстерберг томонидан ташкил этилди. У АКШга кучиб, Гарвард университетида дарс бера бошлади. У дунёда ягона бўлган саноат психологияси мактабини яратди ва ўзининг «Психология ва саноат самарадорлиги» асарида инсонлар орасидан рахбар лавозимига танлаш тамойилини ишлаб чикди.

Мюнстерберг психотехниканинг (яъни кадрларни танлаш, уларни жой – жойига қўйиш, қобилиятларини тестлар орқали синаш) асосчиларидан биридир. У анчагина психологик тестларни ишлаб чиқиб, бар қанча тадқиқотлар ўтказди. Масалан: инсонларни қобилиятини хар қандай мутахассислик лавозимига бўлган иштиёқини, ишчиларни бир йўла икки мутахассисликда ишлай олишларини, ҳамда ишлаб чиқаришда бахтсиз ходисаларни олдини олишда қандай йўл тутишларини синаш.

У биринчи бўлиб, ишлаб чиқаришда менежер машинани эмас, балки инсонларни яхши бошқариш орқали самарадорликка эришиш гоясини илгари сурди.

Мюнстербергнинг хизмати шундаки, унинг мактаби биринчи бўлиб, корхона ва ташкилотларнинг буюртмаси асосида саноат психологларини тайёрлаган.

Инсоний муносабатлар мактабининг асосчиларидан яна бири Мери Паркер Фоллет ва Эльтон Мейолардир. Уларнинг фикрича яхши иш натижаси ва меҳнатга яхши хақ тўлаш меҳнат унумдорлигини оширади. Бу ҳулосаларга асосланган ҳолда психолог тадқиқотчилар хар бир рахбар ўзининг қўл остидаги ишчиларига ғамхўрлик қилса, ишчилар ҳам ишлаб чиқариш жараёнидан шунча қониқиш олишларини кўрсатадилар. Улар инсоний муносабатлар (бошқарув усулини) яъни уларга доимий равишда маслахатлар бериб, иш шароитларини яхшилашларини ва шу асосда меҳнат самрадорлигини ошириш мумкинлигини исботладилар.

4.Илмий мактаб (1950 йилдан ҳозирги давр).

Илмий мактабнинг асосини компьютерлар ташкил этади. Компьютер сўз билан фикрлаш ва модель, белги ва сонларнинг мазмунини тахлил қилишда энг замонавий ахборот воситаси бўлиб юзаги чиқди. Компьютер математик моделларнинг ўсиб бораётган қийинчиликларини ечишда ҳамда йўл – йўриқларини аниқ кўрсатиб бериш учун хизмат қилади.

«Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш» назарияси ёки - тўғрироғи, «илмий бошқариш» назариясига шу асрнинг бошларида Фредерик Тейлорнинг (АКШ) асарларида асос солинган бўлиб, кейинчалик бошқа кўпгина олимлар томонидан ривожлантирилди. Бу назария умуман корхона ва ташкилотни бошқаришда ва ҳусусан инсон ресурсларини бошқаришда «тинч инқилоб» ясади. «Илмий бошқариш» назариясининг тасдиқлашича, барча корхоналар учун бошқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг оптимал (энг макбул) ва универсал (хар томонлама) усуллари мавжуд бўлиб, улар меҳнат унумдорлигини бирмунча ошириш имконини беради. Бу усулларни фан (табиий фанлар, психология) ютуқларидан фойдаланиш асосида, мавжуд иш усулларини мунтазам равишда ўрганиш ҳамда эксперементлар ўтказиш асосида ишлаб чиқиш таклиф этилган эди. «Илмий бошқариш» ғояларининг таркалишига қараб кўпгина корхоналарда янги касб вакиллари - мухандислар

(инженерлар) пайдо бўлди, улар иш усулларини ўрганиш ва қулайлик яратиш билан шуғулланар эдилар.

Асримизнинг 20-30 йилларида пайдо бўлган инсон ресурсларини бошқариш бўйича ихтисослашган бўлимлар узок вақт мобайнида иккинчи даражали рол ўйнаб келдилар. Улар асосан ҳужжатлар юритиш, низоларни қараб чиқиш, судларда қатнашиш, иш хақини тулаш ва ҳоказолар билан боғлиқ бўлган ишларни бажариб келдилар. Уларнинг вазифалари ўта техник, компания рахбарияти учун ёрдамчи ишлар сифатида қараларди. Одамларни бошқариш билан боғлиқ барча қарорлар юқори рахбарлар томонидан кабул қилинарди, бу ишда кадрлар бўлими иштирок этмасди.

2. Бошқарувда инсон омили назарияси.

Инсон омили деганда психологияда бошқариш тизимига кирувчи шахс, гуруҳ, жамоа, жамият тушунилади. Аниқроги – бу инсонларнинг ички дунёси, уларнинг талаби, қизиқиши, эҳтиёжи, йўл – йўриклари, кечинмаларидир.

Худди шу инсон омили ишлаб чиқариш самарадорлигини ҳамда ҳозирги рақобатни аниқлайди. Шунинг учун ҳозирги кунда инсонлардан компаниянинг фаоллари сифатида тўғри фойдаланиш муҳимдир.

Замонавий менежер фаолиятида ижтимоий – иқтисодий – психологик бошқарув усуллари маъмурий бошқарувдан устун туради. Менежернинг кўпгина инсонлар билан муносабати унинг фаолияти асосини ташкил этади.

Япониянинг йирик менежери Акио Моританинг айтишича: фирмамизнинг фаолияти билан танишган чет элликлар, худди уларникидек технология ва кадрлар билан ишлаганда ҳам юкори сифатли махсулот ишлаб чикара олмаганликларига хайрон колдилар. Улар бундай сифатни станоклар эмас, балки инсонлар ишлаб чиқаришини тушунмайдилар.

Дейл Карнегининг: «Қандай қилиб дўст орттириш ва уларга қандай қилиб таъсир ўтказиш» деган китобида инсонларга муносабатнинг асосий усулларини кўрсатади:

1. Инсонларга ёкишнинг – 6та қоидаси.
2. Инсонларга эътиборни жалб этмоқни – 12 қоидаси.
3. Инсонларга уларни хақорат қилмай муомалада бўлишнинг – 9 қоидаси.
4. Инсонлар оиласини янада бахтлироқ қилишнинг – 7 қоидаси.

Инсонлар муносабати тизимида менежерлар қасамёди (норма буйруқ, ижтимоий ва маънавий, руҳий характердаги қоида) га ўзининг фаолияти давомида итоат қилиши лозим.

Ҳар бир фирма менежери ўзининг қоидасини ишлаб чиқади ва унга амал қилади. Масалан: Женерал Моторс фирмаси менежерлари қуйидаги қоидаларга риоя этадилар:

1. Сен учун аҳамияти бўлмаса ҳам, фойдали маслахат ва танқидга диққат қил.
2. Сабр – токат билан номаъкул бўлса ҳам бировларнинг фикрига қулок сол.
3. Қўл остингдагиларга адолатли бўл.
4. Хеч качон жахлингни чиқарма, босик, мулойим бўл – бу эса сени ҳимояингни оширади.

3. Социотехник тизим концепцияси япон социал бошқарув тажрибасидир.

Корхона ва ташкилот социотехник тизим бўлиб, бунда одамлар умумий мақсадларга эришиш йўлида биргаликда меҳнат қиладилар. Ҳар қандай ташкилотнинг фаолият кўрсатиши фақат рахбарларнинг эмас, балки барча

ходимларнинг ҳам ташкилот мақсадлари ва кадриятларига тушуниб етиши ва уларнинг ташкилот сиёсатини ишлаб чиқишда иштирок этишини назарда тутади.

Корхона ва ташкилот, аввало икки кичик тизимдан: **техник ва ижтимоий (ёки шахсий, инсоний) тизимларнинг йиғиндисидан иборат.** Бу кичик тизимлар бир-биридан бутунлай фарқ қилувчи функционал ҳаракатларни амалга оширадилар, бу эса уларни Қаттиқ ва юмшок тизимлар сифатида таърифлаш имконини беради.

Техник кичик тизим қаттиқ ҳисобланади, чунки унинг ҳаракатлари (яъни бошқарув объектининг бошқарув органидан оладиган мақсадни амалга оширишга доир буйруклар, программаларга жавоби) олдиндан белгилаб қўйилган ва юкори даражада назорат қилинадиган бўлади. Одатда, бу тизим худди кибернетика тизимига ўхшаб кетади. Бунга конвейер мисол бўлиши мумкин. Бу қаттиқ тизимнинг моҳияти автомат линияларида анча яққолрок намоён бўлади.

Кишиларнинг ишлаб чиқаришдаги вазифалари фақат механиқа қонунлари билан эмас, балки психика қонунлари билан ҳам белгиланади. Бу қонунлар таъсирини ҳисобга олмасдан туриб ижтимоий тизимларни бошқариш самарали бўлмайди. Шу сабабдан техник тизимларга қарама-қарши уларок, ижтимоий тизимлар юмшок тизимлар деб аталади.

Инсоний ёки ижтимоий тизим мазкур корпорацияда ишловчи, ишлаб чиқариш участкалари ва функционал операциялар бўйича гуруҳларга бўлинган барча кишиларни қамраб олади. Бундай участкаларга ва операцияларга маъмурий - коммуникатив, фармойиш бериш - ижро этиш, иқтисодий, юридик, ўта шахсий, аҳлоқий ва психологик алоқа шакллари киради. Ҳох алоҳида олинган шахс бўлсин, ҳох хар қандай кишилар уюшмаси, бригада, лаборатория, касаба уюшмаси, шунингдек умуман корпорация бўлсин, улар ўз қизиқишлари, биринчи навбатда моддий, иқтисодий ва ижтимоий манфаатларга эга бўлади. Айрим кишилар мафаатлари билан корпорация манфаатларини бир - бирига боғлаш, унинг стратегик мақсадлари билан мувофиқлаштириш менежментнинг энг муҳим ва анча мураккаб вазифаси ҳисобланади. Фирманинг яхши ташкил этилишига боғлиқ бўлади.

Корпорациянинг ташкилий тузилишида ижтимоий тизимга айрим маъмурий бўлинмалар (гуруҳ, бўлим, департамент) тўғри келади. Бу ерда фақат ном ва микёсининг ўзи эмас, балки инсон ресурсларини ўрганиш ва уларни бошқариш соҳасидаги бундай ихтисослашган гуруҳнинг ажратиб курсатилишининг ўзи ҳам аҳамиятга эгадир.

Корхона ва ташкилот социотехник тизим бўлганлиги сабабли фақат бир элемент устида ишлаш билан яхши умумий натижага эришиб бўлмайди.

Ташкилотнинг техник ва ижтимоий тизимларга бўлиниши сабабли замонавий менежментнинг асосий йўналишларининг мазмуни қуйидаги тарзда белгиланиши мумкин:

- техник тизимни тартибга солиш; у ташкилотларнинг анъанавий бошқарув хизмати доирасидан четга чиқади ва кўпроқ бош мухандис, технолог, конструкторнинг вазифаларига тааллуқли бўлади;
- инсон ресурсларини, яъни ижтимоий тизимни бошқариш;
- техник ва ижтимоий кичик тизимларни энг макбул тарзда бирлаштириб, яъни макроэргономика муаммоларини хал қилиш йўллари ва усулларини излаш.

Ижтимоий тизимни бошқариш ёки персонални режалаштириш ўз навбатида кўпроқ қуйидаги йўналишлар бўйича ривожланади:

■ Ишлаб чиқаришни кадрлар билан таъминлаш:
кадрларни излаш ва танлаш;
кадрларни ўқитиш.

- Кадрлардан самаралирок фойдаланиш учун шарт-шароитлар яратиш:
ижод ва инновацияни бошқариш;

мотивлар билан боғлиқ омилларни бошқариш (моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантириш тизимини яратиш);

- Макроэкономик бошқарув:

корпорациянинг максимал-оптимал дизайнини ишлаб чиқиш;

назорат қилиш шаклини танлаш ва уни бошқарув стратегияси билан боғлаш;

Фойдаланиладиган ходимларнинг психо-социал ҳусусиятларини ва бошқа омилларни ҳисобга олувчи марказлашган (децентрализациялашган) тизимнинг зарурий даражасини белгилаш;

Макроэкономиканинг «техника» сини ишлаб чиқиш, яъни бошқарувни ташкил этишнинг барча бўғинларида персонални жалб этишнинг аниқ формаларини ишлаб чиқиш.

Персонални бошқаришнинг бутун бир мажмуаси макроэкономик бошқарув билан биргаликда унинг стратегик мақсадларини таъминловчи квинтэссенция сиёсатини ташкил этади.

Хорижий мамлакатлар ва ватанимиз тажрибалари шуни тасдиклайдики, кишиларга диққат эътибор билан қараш, уларнинг меҳнат шароитини яхшилаш ва меҳнатини мухофаза қилиш сезиларли даражада наф келтиради, ишчанлик кайфиятини оширади. Булардан ташқари ишлаб чиқариш эстетикасига , ишчининг турмушини зийнатлашга, меҳнат куни вақтидаги танаффусларда дам олиш учун қулайликларнинг яратилишига сарфланган маблағлар меҳнат унумдорлигининг ортиши ва иш сифатининг яхшиланиши билан ўз самарасини беради.

Корхона ва ташкилотларда ходимларни ижтимоий ҳимоялаш ижтимоий суғурта соҳасидаги тадбирлар ҳамда бошқа ижтимоий кафолатларни ташкил этади. Улар амалдаги қонунлар, меҳнат шартномалари ва бошка ҳуқуқий ҳужжатлар билан белгиланади. Ўзбекистондаги бу чора тадбирлар Халкаро меҳнат ташкилоти томонидан қабул қилинган белгиларга ҳамоханг қуйидагиларни назарда тутади:

· Меҳнатга ҳак тўлаш ва тариф ставкаси (маош) энг кам миқдорнинг таъминланиши;

· Иш вақтининг меъёрида давом этиши (хафтасига 40 соат ишлаш), дам олиш ва байрам кунларида ишлаганлик учун компенсация, ҳар йили камида 24 иш кунидан иборат хак тўланадиган меҳнат таътили берилиши;

· Меҳнат мажбуриятларини бажариш натижасида соғлиққа етказилган зарар ўрнининг қопланиши;

· Ижтимоий суғуртанинг пенсия фондига ва бюджетдан ташқари бошқа фондларга ажратмалар;

· Кам таъминланган, ёрдамга мухтож кўп болали оилаларга махалла билан бир қаторда корхона ва ташкилот томонидан ижтимоий ҳимоя чораларини белгилаш;

· Вақтинча меҳнатга лаёкатсизлик учун нафакалар тўлаш, оналарга боласини парвариш қилиш таътили вақтида хар ойда нафакалар тўлаб турилиши, ходимлар касб тайёргарлиги ёки малака ошириш даврида стипендиялар тўлаб турилиши ва бошқалар.

Таянч иборалар:

Ижтимоий бошқарув назарияси, микрохронометр, меҳнат самарадорлиги, бошқарув ходимлари, психотехника, инсоний муносабатлар, инсон ресурслари, инсон омили, механика қонуни, иҳтисослашган гурух.

Саволлар:

1. Илмий бошқарув мактаби качон вужудга келди ва унинг асосчиларини айтиб беринг?
2. Маъмурий бошқарув мактабининг мақсади нима?
3. Гуто Мюнстерберг қайси мактабнинг асосчиси?

4. Илмий мактабнинг асосини нима ташкил этади?
5. Ф.Тейлорнинг қандай асарларини биласиз?
6. Инсон омили нима ва у ишлаб чиқаришда қандай рол ўйнайди?

Фанга оид атамаларнинг изохли луғати.

Акционерлик жамияти –шундай бир капиталистик корхонаки, унинг капитали, пайчиларнинг бадалларидан иборат бўлади. Акционерлар жамиятини тузган кишилар акциялар чиқаради, унинг даромади ҳар бир акцияга дивидентлар шаклида тақсимланади.

Ахлок - ижтимоий онг шаклларидан бири, социал тартиб-қоида бўлиб, бу тартиб-қоида ижтимоий ҳаётнинг истисноси ҳамма соҳаларида кишиларнин хатти-харакатини тартиб солиб туради. Ахлок оммавий фаолиятни тартибга солишнинг бошқа шаклларидан ўз талабларининг асосланиши ва амалга оширилиши билан фарқланади.

Бизнес – режа – бу фирманинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берувчи асосий хужжатдир. Шу билан бирга у фирма тараққиётининг умуий концепциясига асосланади, стратегиянинг иқтисодий ва молиявий жихатларини бир мунча батафсил баён этади, аниқ чора тадбирларни техник иқтисодий жихатдан асослаб беради.

Бошқарув объекти – корхоналар, ташкилотлар ва фирмаларнинг кадрларидир. Объект сифатида айрим ходим эмас, балки фақат меҳнат жамоаси қаралиши керак, чунки жамоагина тугал махсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилган ва умуман тизимнинг хатти-хараатларини белгилаб берадиган қонунлар ва қоидалар мажмуига бўйсунади.

Бошқарув социологияси – ижтимоий жараёнларни: бошқариш усуллари, муносабатларини, ҳамда жамият таркибига муайян мақсад асосида таъсир кўрсатиш шакл усулларини ўрганувчи махсус социологик соҳа.

Дивидент – лотинча сўздан олинган бўлиб, таксимланиши лозим бўлган фойда маъносини билдиради, яъни акция эгаси оладиган фойдадир. Дивидент одатда пул ҳисобида тўланади. Дивидентнинг миқдори одатда ссуда фоизининг хажмидан ошиб кетади. Бу пул эгасини акциялар сотиб олишдан манфаатдор қилади.

Гурух – психологик маънода бу умумий белгилар, умумий фаолият, мулоқот ҳамда умумий мақсад асосида бирлашган кишилар уюшмасидир.

Дилер – инвестициячиларнинг вақили сифатида иш юритувчи қимматли қоғозлар бўйича мутахассис.

Дисфункционал зиддият – корхонанинг ривожланишига тўсқинлик қилувчи зиддиятдир.

Жамоа – ижтимоий ташкилот бўлиб, унинг учун биргаликдаги ижтимоий аҳамиятли фаолиятдир.

Ижтимоий психологик мухит – бу ўша гурухнинг аъзолари фикрлари, хиссиётлари, дунёқараши ва ўзаро муносабатларидан иборат бўлган эмоционал-интеллектуал ҳолатдир.

Ижтимоий институтлар – инсонларнинг ўзаро фаолиятини ташкил этишнинг мустахкам шакли. Ижтимоий институлар жамиятда ташкилий, тартибловчи, бошқарув ва тарбиявий функцияларни амалга оширади.

Ижтимоий хизмат – корхона, муассаса ва ташкилотнинг хизматчилар ва ишчилар фаолиятини қўллаб - қувватлаш орқали меҳнат жамоасини бошқариш соҳаси.

Ижтимоий ҳамкорлик – ижтимоий фаолият юритувчи индивид ёки

гуруҳнинг бошқа шу каби индивид ёки гуруҳларнинг жисмоний ёки фикрий ўрамидаги ҳолати ва шу вазиятдаги хатти - харакати. Бундай ўзаро харакат шароитида томонлардан хар бири ўз харакатлари учун рағбатни оширишга ва зарарни камайтиришга уринади.

Ижтимоийлашув – бу шахснинг муомала ёрдамида мазкур жамоага, гурухга, жамиятга хос бўлган нормаларни, қадриятларни, йўл йўриқларни ўзлаштириш асосида унинг шаклланиш жараёнидир.

Ижтимоий–руҳий вазият бу корхона ва ташкилот ходимларига таъсир таъсир қилувчи кўпгина омилларнинг таъсиридан келадиган жамлама самарадир.

Ижтимоий ахборот – маълум бир тизим доирасида хабарлар белгилари, мажмуаси сифатидаги ахборотнинг бир соҳаси. Ижтимоий ахборотнинг ўзига хослиги, бир томондан, ижтимоий муносабатларнинг ижтимоий соҳаси билан, иккинчи томондан, ижтимоий ҳаёт субъектларининг ҳусусиятлари билан белгиланади.

Ижтимоий ахвол - ижтимоий субъектнинг жамиятда тутган у ёки бу ижтимоий ўринда эгаллаган мавкеда қўлга киритган мустахкам алоқаларининг мажмуи.

Интизом – бу жамоанинг ўз олдига қўйилган вазифани мақсадга эришишга тўсқинлик қилувчи тамойилларни уддалашида муайян тартиб бўлишини таъминлайди, умумий бархам топтиришга ёрдам беради.

Идрок – бу билишимизнинг шундай шаклики, у борликдаги кўплаб, хилма хил предмет ва ҳодисалар орасида бизга айни пайтда керак бўлган объектни хосса ва ҳусусиятлари билан яхлит тарзда акс этишни таъминлайди.

Истеъдод – хар томонлама ривожланган, нихоятда кучли ва такрорланмас қобилиятдир.

Инноватор – менежер – Фан - техника тараққиётининг информацион юксалиш шароитларида менежерлик ишининг энг муҳим томонларидан бири инновациялар бўйича фаолият олиб боришдир.

Интеллектуал салохият – бу бир томондан ҳаётдаги барча жараёнларга, бошқа томондан – шахсга бевосита алоқадор тушунча сифатида қаралган ва унинг аҳамияти шундаки, у борлиқнинг ва бўладиган ходисаларни олдиндан башорат қилишга имкон беради.

Индивидуаллик – кишиниг ўзига хослигини, унинг бошқа одамлардан фарқини акс эттирувчи психологик фазилатларнинг йиғиндисидир.

Истеъдод – хар томонлама ривожланган, нихоятда кучли ва такрорланмас қобилиятдир.

Ихтилоф – бир-бирига қарама–қарши йўналтирилган мақсадлар, манфаатлар, нуқтаи назарлар, фикрлар ёки икки ва ундан ортиқ кишининг қарашлари тўкнашувидан иборатдир.

Ихтилофларни бошқариш – бу ихтилофни вужудга келтирган сабабларга бархам бериш соҳасида аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари ҳулк-атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатишдир.

Ихтилофли вазият – томонларнинг бирон-бир ҳусусда қарама-қарши, зиддиятли нуқтаи назари, зиддиятли мақсадларга интилиши, уларга эришиш учун турли-туман воситалардан фойдаланиши, истакларнинг бир-бирига мос келмаслиги ва шу кабилардир.

Кадрларни бошқариш – бу ташкилотнинг бутун тармоғини режалаштириш, координациялаш ва назорат қилишдир. Булар тизимни такомиллаштиришнинг кенг жараёнлари бўлиб, меҳнатни ихтисослаштиришни таъминлаши, кадрларга бўлган талабни кондириши, рахбарлар таркибининг етакчилигини, ҳуқуқий кафолатни, меҳнатга бахо беришни, унинг сарф этилишини компенсациялаши, жамоа шартномаси, ташкилий таълим ва тараққиётни таъминлаши лозим.

Кадрларни бошқариш субъекти – кадрларни тайёрлаш, кабул қилиш, уларнинг ишга куникиши, бошқарув субъектлари таркибига кирувчи ишчилар, жамоани жипслаштириш, тарбиялаш, аъзоларнинг ижодий фаоллигини ошириш соҳасидаги вазифаларни бажарувчи касаба уюшмалари ташкилоти ва бошка жамоат ташкилотлари тушунилади.

Коллектив – инглизча сўздан олинган бўлиб бир бутунлик, жамоа деган маънони билдиради.

Коммуникация – инглизча сўздан олинган бўлиб, фикр алмашиниш маъносини билдиради.

Компромисс – ўзаро келишув, яъни икки тараф бир - бирига ўз хоҳиши асосида келишувидир.

Концерн – корхоналар бирлашишининг ривожланган шакли, молия алоқалари, манфаатлар асосидаги шартномалар, шахсий мақсадлар асосида фаолият кўрсатиб, бошқарув тизимининг бир туридир.

Кобилият – дейилганда ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч - қувват ва чидамлилик, ўқувлилик, умумий маданият борлиги ва шу кабилар тушунилади.

Маданият – бу жамиятнинг ва унда яшовчи фуқарорларнинг фаолияти жараёнида тўпланган барча ижобий ютуқлар мажмуасидир.

Мартаба – бу инсоннинг меҳнат қилиш билан боғлиқ ҳаёти мобайнидаги иш тажрибаси ва фаолияти билан боғлиқ алоҳида англаб етилган мавқеи ва ҳулк-атворидир.

Менежмент – инглисча сўздан олинган бўлиб, бошқариш деган маънони билдиради**.**

Менежер – инглизча сўздан олинган бўлиб, бошқарувчи деган маънони билдиради.

Меҳнат – маълум бир ижтимоий фойдали, моддий ва маънавий махсулотни ишлаб чиқаришга йўналтирилган фаолиятидир.

Рағбатлантириш – бу инсон омилини кенг демократик асосида фаоллаштириш, унинг манфаатлар и йўлида ғамхўрлик қилишни бошқаришдир.

Рақобат – бу кўп қиррали ходиса бўлиб, яхши даромад қуриш, ўз қобилиятини тўлароқ ишга солиш, ўзи машғул ишни ривожлантириш, ўз соҳасида имиджга эга бўлиш учун курашни билдиради.

Рақобатчилар – истеъмолчиларга мазкур корхона ва ташкилот ишлаб чикарадиган товарларга ўхшаш товарлар етказиб беради ёки хизматлар кўрсатади, айнан ўша етказиб берувчилардан хом ашё ва материаллар сотиб олади, худди корхона ва ташкилотда ишлаётган ишчи кучларига ўхшаш ишчи кучини жалб қилади.

Социология – лотинча сўздан олинган бўлиб жамият деган маънони билдиради.

Стресс – бу тушунча техника соҳасидан ўзлаштириб олинган бўлиб, у ерда турли жисмлар ва қурилмаларнинг зарурий юкланишига қарши тура олиш қобилиятини билдиради. Хар қандай қурилма мустахкамлик чегарасига эга бўлиб, бу чегарадан ошиб кетиш унинг бўзилишига олиб келади. Стресс бизнинг фанимизда инсоннинг атрофдаги стимулларга ёки стрессорларга жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуини англатади.

Темперамент – лотинча сўз бўлиб, шахснинг ўзига хос ҳусусиятлари мажмуидан иборат ҳамда улар унинг фаолиятини динамик ва ҳиссий томонларини, шунингдек ҳулк-атворини акс эттиради.

Функционал зиддият – корхонани ривожланишига сабаб бўлади.

Хакорат – бу кишининг нафсига, иффатига тегадиган сўзлар билан кадр ва эътиборни тушириш ниятида ёмон муомала қилишдир.

Характер – шахсдаги шундай психологик, субъектив муносабатлар мажмуики, улар унинг борликка, одамларга, предметли фаолиятга ҳамда ўз - ўзига муносабатини ифодалайди

Хотира – кишининг ўз тажрибасини эсда олиб колиши, эсда саклаши ва кейинчалик уни яна эсга тушириши хотира дейилади**.**

Шахс эҳтиёжи – бу инсонда харакатга интилишни вужудга келтирувчи бирор бир нарсанинг йўклигидир.

Шахснинг ҳулк-атвори – бу унинг ўз эҳтиёжларини қондириш мақсадида вазиятни ўзгартиришга қаратилган харакатидир. Ҳулк-атворнинг мақсади – вазиятни ўзгартиришдир.

Этика – (аҳлок) бу ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос аҳлокий талаблар ва ҳулк-атвор нормалар тизимидир.

Эҳтиёж – организм, инсон шахси, ижтимоий гуруҳ, умуман жамиятнинг ҳаёт фаолияти ва тараққиёти техникаси, технологияси асосида барпо қилиниб, махаллий хом ашё ва махаллий ишчи кучлари ҳисобида фаолият юритади.

Фойдаланилган адабиётлар руйхати.

1.Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т.2001.

2. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури.” Т.2000.

3. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. Т. Ўзбекистон.2000.

4. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт-пировард мақсадимиз. Т.Ўзбекистон.2000.

5.И.Каримов Жахон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Тошкент. Ўзбекистон.2009

6.2009-2012 йилларга мўлжаллаб қабул қилинган Инқирозга қарши чоралар дастури Тошкент. Ўзбекистон. 2009

7. Радугин А.А. ва бошқ. Социология курси. М.2000.

8. Практическая психология для менеджеров. М.2000.

9. Саифназаров И, Муркаев И. Менежмент асослари. Т.2000.

10.Гальдентрейтер Б.Ю. Введение в обшую психологию. М.2000.

11. Д.В. Валовой. История менеджмента. М. “Инфра-М”,2001.

12. И.М.Савченко, Ю.П. Аверин. Основы теории социльного управления.М.2001.

13.Р.В.Гительмахер. Восприятие руководителя подчиненными. Госуниверситет.И.20001.

14.О.Р Рейлен. Аналитическия основа принятия управленческих решений.М.2000.

15. Шарифхужаев М.Ш, Абдуллаев Ё. Менежмент асослари. Т.Узбекистон.2000.

16. Бекмуродов М.И. Социолигия. Т.А.Кодирий нашриёти.2002.

17.О.С.Виханский, А.Наумов. Менеджмент. М.Высшая школа. 2008.

18.И.М.Омаров. Руководитель в стиле управления. М.2008

19.И.Исинова. Японские методы управления коллективом. М.2008.

20.Н.Н.Комозин, А.И.Кравченко. Популярная психология. М.2007

21.А.О.Савеницкий. Социальная психология управления. Л.2007.

22.А.В. Филиппов и др. Производственная социология, психология и педагогика. М.2008

23.Д.С.Тулаганова, М.А.Акаитдинова. Менежмент социологияси ва психологияси. ТДИУ. 2004..

Кушимча адабиётлар.

1.О.С.Виханский, А.Наумов. Менеджмент. М.Высшая школа.2000.

2. И.М.Омаров.Руководитель в стил управления.М.2000.

3. Зайнутдинов Ш.Н, Муркаев И.У, Сагдуллаев Ж.Т. Менемент асослари. Т молия.2001.

4. Психология ипедагогика: Учебник.-М.:Изд. Элит.2004
5.Тулаганова Д.С, Акаитдинова М.А. Менежмент социологияси ва психологияси. Укув кулланма. ТДИУ.2004.
6.И.Исинова. Японские методы управления коллективом. М.2000.
7.Н.Н.Комозин, А.И.Кравченко. Популярная психология. М.2000.
8.А.О.Савеницкий. Социальная психология управления. Л.2001.
9. П.Платонов. Психология коллективной деятельности. Л.2001.
10. А.В.Филиппов. Производственная социология, психология и педагогика.М.2001.
11.Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Т. Шарқ.2002
12. Ғуломов С.С.Тадбиркорлик ва кичик бизнес. Т.2002.

Мундарижа.

№	Мавзулар номи	
1	Кириш	4
2	Менежмент социологияси ва психологияси фанинг предмети, мазмуни ва вазифаси.	5
3	Ишлаб чикариш жамоасининг обекти ва субъекти.	9
4	Шахснинг бошқарув объекти ва субъекти сифатида	12
5	Рахбар мехнат жамоасининг асосий бошқарувчиси	16
6	Рахбар сифати структураларининг хусусияти	20
7	Бозор иқтисодиёти шароитида мехнат жамоаларининг бошқа-ришда ўз-ўзини бошқаришдаги социал-психологик муносабатлари	23
8	Хозирги даврда мехнатни рағбат-лантиришнинг психологик аспектлари	26
9	Мехнат жамоасида социал-психологик иқлимни бошқариш	30
10	Янги хўжалик шароитида ишлаб чиқариш тарбиясининг психологик аспектлари	34
11	Бошқарув тизимида социал прогнозлаш ва режалаштириш	37
12	Рахбар мехнатининг психологияси	39
13	Бошқарувда социал қарорларни ишлаш ва тадбиқ килиш усули.	42
14	Социал бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш	45
15	Социологик ва психологик бош-карувда социал. тадқиқотлар-нинг роли	47
16	Корхона социал бошқарувининг назарияси ва амалиётининг чет эл тажрибаси	52
17	Фанга оид атамаларнинг изохли луғати.	57
18	Фойдаланилган адабиётлар.	60