

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI AXBOROT
TEXNOLOGIYALARI VA KOMMUNIKATSIYALARINI
RIVOJLANTIRISH VAZIRLIGI**

**TOSHKENT AXBOROT TEXNOLOGIYALARI
UNIVERSITETI URGANCH FILIALI**

KOMPYUTER INJINIRING FAKULTETI

Referat

MAVZU: Boshqaruv faoliyatida nizolar

Guruh: 912-15

Bajardi: Raximova Yulduz

Tekshirdi: Matkarimova_Intizor

URGANCH 2017- YIL

REJA:

Kirish

1. Nizolar tabiati, turi va sabablari.

2. Nizoli vaziyatni boshqarish

Kirish

Malumki har qanday faoliyat turi Menejment asosida quriladi, chunki shu faoliyatni amalga oshirishda ko`zlangan maqsadga erishish, bajariladigan vazifalarni taqsimlash, ijrosini nazorat qilish, shuningdek, samaradorlikka erishish uchun shu faoliyatda ishtirok etuvchilar manfaatlarini himoya qilish, rag`batlantirish chora tadbirlari Menejment jarayonida tashkil etiladi va muvofiqlashtiriladi. Nizo ko`pincha tajovuz, taxdid, munozara, dushmanlik, urush va x.k.lar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo`l qo`ymaslik, yoki tezlik bilan vujudga kelgan paytda hamla etish zarur deb hisoblaydilar. Nizoga nisbatan bunday munosabat “ilmiy Menejment” va “mamuriy maktabga” mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan. Bu mavzuda biz ana shu nizolarni o`rganib, ularni hal etish yo`llarini o`rganamiz.

1. Nizolar tabiati, turi va sabablari.

Nizo - bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo`lgan ikki yoki undan ortiq tomon o`rtasida murosa mavjud bo`lmasligidir. Har bir tomon o`z nuqtai nazari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilishi uchun to`squinlik qiladi (masalan ikki muxandis dastgoh yaratib, har biri o`z loyixasini qabul qilinishini talab qiladi). Nizo ko`pincha tajovuz, taxdid, munozara, dushmanlik, urush va x.k.lar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo`l qo`ymaslik, yoki tezlik bilan vujudga kelgan paytda hamla etish zarur deb hisoblaydilar. Nizoga nisbatan bunday munosabat “ilmiy Menejment” va “mamuriy maktabga” mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan.

“Insoniy munosabatlar” maktabiga mansub mualliflar, shuningdek, nizolarga yo`l qo`ymaslik mumkin deb hisoblaganlar. Ular nizolarga korxonada faoliyati samarador emasligi va yomon Menejment belgisi sifatida

qaraganlar. Ularning fikriga ko`ra, korxonadagi yaxshi o`zaro munosabat nizolar vujudga kelishining oldini olishi mumkin deb hisoblaganlar.

Hozirgi zamon nuqtai nazaridan samarali boshqariluvchi korxonalarda bazi nizolar mavjud bo`libgina qolmay, ular mavjud bo`lishi zarurdir ham. Albatta, nizo doimo ijobiy xususiyatga ega bo`lmaydi. Bazi xollarda u a`lohida shaxs yoki butun korxonaga ehtiyojlarini qondirishga to`sqinlik qiladi. Lekin ko`pchilik xollarda nizolar turli nuqtai nazarni bayon qilishga yordam beradi, qo`shimcha axborot, muqobil qarorlarga ega bo`lish uchun imkon yaratadi. Bu qaror qabul qilish jarayonini samaraliroq qilib, kishilarga o`z fikrini bildirish uchun imkon yaratadi.

Shunday qilib, nizo malum bir vazifani bajarish va korxonaga faoliyati samaradorligini oshirish uchun xizmat qilishi mumkin, yoki biror vazifani bajarishga to`sqinlik qilib, shaxsiy qoniqish va korxonaga faoliyati samaradorligi pasayishiga olib kelishi mumkin.

Nizolarni menejment uchun nizoli vaziyat vujudga kelish sabablarini bilish lozim. Nizolarning to`rt asosiy turi mavjud: shaxsning ichki nizosi, shaxs va guruh o`rtasidagi nizo, shaxslar o`rtasidagi nizo, guruhlar o`rtasidagi nizo.

Shaxsning ichki nizosi bir kishiga qarama-qarshi topshiriq berilgan va undan bir-birini inkor etuvchi natija talab qilingan holda vujudga keladi. Masalan, sex boshlig`iga ishlab chiqarish boshlig`i mahsulot ishlab chiqarishni ko`paytirishni talab qilsa, korxonaga SNB bo`limi boshlig`i ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtirish yo`li bilan mahsulot sifatini yaxshilashni talab qiladi. Bunday holda nizoning asosiy sababi - yagona rahbarlik tamoyilining buzilishidir. Shaxsning ichki nizosi, shuningdek, ishlab chiqarish talablari xodimlar shaxsiy manfaatlariga muvofiq bo`lmasligi natijasida vujudga keladi. Masalan, o`sha sex boshlig`i shanba va yakshanba kunlarini oilasi davrasida o`tkazishni rejalashtirgan edi, lekin u juma kuni rahbar shanba kunini ish kuni deb elon qilishi va shoshilinch buyurtmani bajarish zarurligi haqida buyruq oladi. Natijada, ham ishda, ham oilada nizoli vaziyat vujudga keladi.

Shaxslar o`rtasidagi nizo eng keng tarqalgani, korxonada u turlicha namoyon bo`ladi. Ko`pincha bu rahbarlarning xokimiyat, resurs, kapital va ishchi kuchi uchun kurashidan iboratdir. Har bir rahbar resurslar cheklangan bo`lganligi sababli, ular faqat uning korxonasiga ajratilishi kerak, deb hisoblaydi. Bitta bo`sh joy uchun ikki nomzod mavjud bo`lgan holda ham ular o`rtasida uzoq nizo davom etishi mumkin. Shaxslar o`rtasidagi nizo ikki shaxs o`rtasidagi qarama-qarshilik sifatida ham namoyon bo`lishi mumkin. Turli fel, dunyoqarash, qadriyatlarga ega kishilar ko`pincha chiqisha

olmaydi.

A'lohida shaxs va guruh o'rtasida bu shaxs guruh nuqtai nazaridan farq qiluvchi nuqtai nazarga ega bo'lgan holda nizo chiqishi mumkin. Masalan, majlisda sotuv xajmini oshirish masalasini muxokama qilish jarayonida ko'pchilik bunga maxsulot narxini tushirish yo'li bilan erishish tarafdori bo'lsa, bir kishi bu narsa foyda qisqarishiga hamda mahsulot sifati yomonlashgan degan fikrga olib kelishi mumkin deyish mumkin. Bu xol albatta nizoga olib keladi, yoki boshqa misol keltiraylik. Rahbarning intizomni mustaxkamlash uchun ko'rgan tadbirlari xodimlar guruhiga yoqmasligi mumkin. Bu holda guruh rahbarga nisbatan munosabatini o'zgartirib, mehnat unumdorligini pasaytirishlari mumkin.

Guruhlar o'rtasida nizo guruhlar o'rtasida kelishmovchiliklar vujudga kelgan hamda, masalan, kasaba qo'mitasi va mamuriyat o'rtasida, korxonada chiziqli Menejmenti bilan shtabli Menejmentchilar o'rtasida ro'y berish mumkin. Chiziqli rahbarlar ko'pincha shtab mutaxassislari tavsiyalarini tan olmaydilar, har bir masala bo'yicha ularga tobe ekanliklarini ro'kach qiladilar. Shtab xodimlari o'z navbatida o'z qarorlarini mustaqil hal etish imkoniyatiga ega emasliklaridan norozi bo'ladilar. Bu vaziyat vazifani bajarishga qarshilik qiluvchi nizoga misol bo'ladi.

Ularning asosiy sababi resurslarning cheklanganligi, masalalarni hal etishning o'zaro bog'liqligi, maqsad, qadriyatlardagi farqlar, xayotiy tajriba va xulqdagi farqlar, qoniqarsiz kommunikasiyalardir.

Bazi tashkiliy tizimlar va munosabatlar vazifalar o'zaro bog'liqligidan kelib chiquvchi nizolar ro'y berishi uchun sharoit yaratadi. Shu sababli o'zaro bog'liq bo'linmalar rahbarlari bitta umumiy rahbarga bo'ysunishi kerak, chunki shunday qilinganda nizo vujudga kelishi extimoli kamayadi. Masalan, mehnat va ish xaqi bo'limi, moliya bo'limi o'zaro bog'liq bo'lib, bitta rahbar - boshliq yoki bosh iqtisodchiga bo'ysunadi va ixtisoslashuvi kuchayishi bilan nizo vujudga kelish extimoli ham shuncha ortadi. Ixtisoslashgan tashkilotlar maqsadlari turlicha, ular qaror qabul qilishda nisbatan mustaqildir. Tasavvur va qadriyatlar o'rtasidagi farq ham nizolar chiqishga sabab bo'ladi. Masalan, rahbar qo'l ostidagi xodim o'z fikrini bildirish xuquqiga ega deb o'ylasa, rahbar fikriga ko'ra faqat uning fikri so'ralganda bildirish, boshqa payt esa buyurilgan ishni bajarish kerak.

Oliy o'quv yurtining yuqori malakali xodimlari mustaqillik va erkinlikni, ular manfaatlarini cheklamaslikni talab qiladilar. Kafedra mudiri har bir muammo ishini qattiq nazorat qilgan holda nizom vaziyat vujudga kelish mumkin.

Kishilar xulqi va xayotiy tajriba farq qilishi ham nizoga olib kelishi

mumkin. Baza har bir so`z uchun janjallashuvchi kishilar ham uchrab turadi. Bunday kishilar nizoli vaziyat vujudga kelishiga sababchi bo`ladilar.

Qoniqarsiz kommunikasiyalar, yani axborot almashinuvi qyinlashuvi nizo uchun ham sabab, ham uning oqibati mumkin. Masalan, har bir bo`lim yoki xodim bajarishi lozim bo`lgan vazifalar aniq belgilab qo`yilmagan taqdirda ham bo`limlar, ham ayrim xodimlar o`rtasida nizo kelib chiqishga olib keladi. Bir necha nizo manbaining mavjud bo`lishi nizoli vaziyat extimolini ko`paytiradi.

Bir tomon ikkinchi tomonga o`z nuqtai nazari to`g`ri ekanligini uqtirish natijasida bunday nizolar vujudga keladi.

2. Nizoli vaziyatni boshqarish

Nizoli vaziyatni menejmentning bir qancha samarali usullari mavjud bo`lib, ularni quyidagi ikki kategoriyaga ajratish mumkin: tarkibiy va shaxslar o`rtasidagi.

Rahbar nizoning asosiy sababi kishilar felidan iborat deb hisoblamasligi kerak. Albatta, bunday farqlar nizoga sabab bo`lishi mumkin, lekin ular ko`pincha nizoga olib kelvchi omillar qatoriga kiradi xolos. Rahbar nizoni bartaraf qilishdan avval uning kelib chiqish sabablarini turli usullar vositasida taxlil qilish kerak.

Nizolarni xal etishning to`rtta tarkibiy usullari mavjud: ishga bo`lgan talabni tushuntirish, koordinasiya va integrasiya mexanizmlaridan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag`batlantirish tizimini qo`llash.

Ishga qo`yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni menejmentning eng yaxshi usullaridan hisoblanadi. Har bir xodim, bo`linma ishidan qanday natija kutilishi, ularning asosiy xuquq va burchlari tizimini tushuntirish kerak.

Nizoli vaziyatni menejmentning yana bir usuli koordinasiya mexanizmi - buyruqlar zanjiri, vakolatlarini taqsimlashni qo`llashdir. Agar bir-ikki xodim o`rtasida bazi masalalar bo`yicha norozilik bo`lsa, ular umumiy boshliqlarga qaror qabul qilish uchun murojaat qilishlari nizoning oldini oladi. Yagona boshchilik usuli nizoli vaziyat oldini olish imkonini beradi, chunki rahbar qo`l ostida ishlovchi xodim kimga bo`ysunishini yaxshi biladi.

Nizoli vaziyatni menejmentda Menejment ierarxiyasi, vazifalarni bog`lovchi xizmatlar, maqsadli guruhlar kabi integrasiya vositalarini qo`llash zarur. Masalan, savdo bo`limi bilan ishlab chiqarish bo`limi o`rtasida nizo vujudga kelgan korxonada buyurtma va sotuv obektlarini koordinasiya

qiluvchi bo`linmalar xizmatlarini tashkil etish yo`li bilan muammoni hal etish mumkin. Umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash nizoli vaziyatni menejmentning yana bir tarkibiy usulidir. Masalan, ishlab chiqarish bo`limining uch smenasi bir-biri bilan nizo qilgan bo`lsa, har bir smena uchun emas, balki butun korxonaga bo`lim uchun vazifa belgilanishi lozim. Xuddi shunday tarzda butun korxonaga uchun maqsad belgilash bo`limlar boshliqlari faqat bo`lim uchun emas, balki butun korxonaga uchun muhim qarorlar qabul qilishga olib keladi.

Nizoli vaziyatni menejment usuli sifatida kishilar xulqiga tasir ko`rsatuvchi taqdirlash usulini qo`llash mumkin. Muammoni hal etishga har tomonlama chuqur yondashuvchi kishilarga tashakkur elon qilinishi, mukofot berilishi, yoki lavozim ko`tarilishi lozim.

Nizolarni bartaraf etishning quyidagi besh shaxslararo uslublari mavjud.

Cheklanish (uklonenie) kishi nizodan qochishi, qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin bo`lgan vaziyatga tushmaslikka, ziddiyatlarga olib keluvchi masalalarni muxokama qilmaslikka harakat qilishini ifodalaydi.

Silliqlash bekorga jaxl qilmaslik, bitta jamoada azosi bo`lganligi uchun xodimlar bir-biridan achchiqlanmasligi kerakligini ko`zda tutadi. Nizolar bo`yicha amerikalik olimlar R.Bleyk va D.Muton bir kishida nizoga bo`lgan intilishini bu muammo uncha katta ahamiyatga ega emasligini, xozirgi paytda yaxshi narsalar haqida o`ylash kerakligini takidlash bilan bosish mumkinligini ko`rsatganlar. Natijada tinchlik-totuvlik o`rnatiladi, lekin muammo bartaraf qilinmaydi.

Zo`rlab taklif etilayotgan nuqtai nazarni zo`rlik bilan qabul qildirishdir. Bunday yo`l tutgan kishini boshqalar fikri qiziqitirmaydi, nizo kuch bilan, boshliq irodasiga bo`ysundirish yo`li bilan bostiriladi. Bu uslub rahbar qo`l ostidagilarga nisbatan katta etiborga ega bo`lgan vaziyatlarda qo`l keladi. Bu uslubning kamchiligi - xodimlar tashabbusini bo`g`adi. Zo`rlash, yoshroq va bilimi kuchliroq xodimlar o`rtasida norozilik vujudga kelishiga olib keladi.

Kelishuv boshqa tomon nuqtai nazarini malum darajada qabul qilishni ifodalaydi. Kelishuv qobiliyati yuqori baqolanadi, chunki u ziddiyatlarni bartaraf qilish, tomon rozi bo`lishiga olib keladi.

Muammoni hal etish turli nuqtai nazarlar mavjud ekanligini tan olish va nizolar kelib chiqish sabablarini tushunish uchun ular bilan tanishishi hamda barcha tomon uchun maqbul ish ko`rishni ko`zda tutadi. Nizolarni chuqur taxlil etish va nizolarni xal etish mumkin, lekin buning uchun tajriba, sabr-qanoat va kishilar bilan ishlay olish qobiliyatiga ega bo`lishi lozim.

Shunday qilib nizoli qarashlar vujudga kelgan murakkab vaziyatda

muammoni xal etishning o'ziga xos uslubini qo'llab uni boshqara olish zarurdir. Barcha nizo qiluvchi tomonlar uchun to'g'ri keladigan muammoning yechimini topish katta ahamiyatga ega.

Xulosa

- Munozara - bu ikki va undan ortiq tomonlarning kelishmovchiligi tushuniladi, bular aniq shaxs yoki guruhlar bo'lishi mumkin.
- Munozaraning to'rtta asosiy tiplari mavjud: shaxs ichidagi munozara; shaxs va guruh o'rtasidagi munozara; shaxslararo munozara; guruhlararo munozara.
- Munozaralar funksional va disfunktsional bo'lishi mumkin.
- Vaziyatli munozaralarni menejmentni bir qancha samarali usullari mavjud, ularni 2 kategoriyali bo'lishi mumkin: tizimli va shaxslararo.
- Tajribali rahbar o'zining qo'l ostidagilarini keraksiz vaziyatlardan ximoya qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Zaynutdinov Sh.N. Bozor sharoitida sifat menejmenti masalalari. Ilmiy maqolalar to'plami. – T.: TDIU, 2006.
2. Qosimova D.S. Neft-gaz kompaniyalarini samarali menejment asoslari. Monografiya. – T.: “Fan”, 2006. – 146 b.
3. To'laganova D.S. Teoreticheskie podxodo' k rasionalmu ispolzovaniyu resursnogo potentsiala v kompanii G'G' “Iqtisodiyot va talim” jurnali, 2005, 1-son.
4. Qosimova D.S. Tezroofing. Marketing strategiyasini qo'llash. O'zbekistondagi biznes talim tizimiga «Keys Stadi» uslubini tadbiq etish. Keyslar to'plami. – T.: Akademia, 2006. – 517-532-b.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. Darslik – T.: O'qituvchi, 2002. – 256 b.