

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

Zafar RAXIMOV, Aziza MAXMUDOVA

LIDERLIK

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi
Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashi tomonidan
60411400 - “Inson resurslarini boshqarish” ta‘lim yo‘nalishida tahsil
olayotgan talabalar uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan.*

SAMARQAND – 2022

UO'K: 005.322:316.46(075.8)

R 28

KBK: 65.290-2ya73

Raximov Z.O., Maxmudova A.P. Liderlik. /O'quv qo'llanma/. Samarqand iqtisodiyot va servis instituti. – Samarqand.: “STEP-SEL” MChJ. nashryot-matbaa bo'limi, 2022 - 156 bet.

O'quv qo'llanma 60411400 – “Inson resurslarini boshqarish” ta'lim yo'nalishida tahsil olayotgan talabalar uchun mo'ljallangan. O'quv qo'llanmada liderlikning asosiy nazariy tomonlari o'rganiladi. O'quv qo'llanma liderlik tushunchasining mazmun-mohiyati; liderlikka an'anaviy yondashuvlar; liderlikning xulq-atvor nazariyalari; rahbarning shaxsiy xarakteristikalari; jamoa faoliyatini boshqarish; korxonani boshqarish tizimida liderlik stili; lider imidji; tashkilotda liderlikni boshqarish; mojaroli vaziyatlar sharoitida liderlik; innovatsion liderlikka oid masalalarni qamrab oladi.

Mazkur o'quv qo'llanmadan oliy o'quv yurtlarida iqtisodiyot bo'yicha ta'lim olayotgan talabalar, magistrlar va boshqaruv sohasida faoliyat ko'rsatayotgan mutaxassislar ham foydalanishi mumkin.

The textbook is intended for students in the direction 60411400 – “Human Resource Management”. The textbook deals with the main theoretical aspects of leadership. The textbook discloses the content of leadership: the essence of the concept of leadership; traditional approaches to leadership; behavioral theories of leadership; personal characteristics of the leader; team management; leadership style in the enterprise management system; the image of a leader; leadership management in the organization; leadership in conflict situations; covers issues related to innovation leadership.

This textbook can be used by students studying economics in higher educational institutions, masters and specialists working in the field of management.

Taqrizchilar:

D.A. Nasimov – Sharof Rashidov nomidagi Samarqand davlat universiteti professori, iqtisod fanlari doktori.

S.A. Abduxamidov – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti dotsenti v.b., PhD.

ISBN: 978-9943-9151-2-1

© Z.O. Raximov, A.P. Maxmudova. SamISI, 2022.
© “STEP-SEL” MChJ nashryot-matbaa bo'limi. 2022

KIRISH

Hozirgi jahon raqobati sharoitida iqtisodiyotning globallasuvi, boshqaruvning majburiy samaradorligi, muvaffaqiyatga yetakchilar erishmoqda. Bugungi kunda liderlik muammolari menejment, yirik biznes va iqtisodiyot ehtiyojlari bilan bog'liq holda har tomonlama ko'rib chiqilmoqda. Rahbarlik – bu ma'lum bir shaxsning guruhdagi yoki umuman jamiyatdagi mavqei bo'lib, u uni egallab turgan shaxsning boshqa odamlarga ta'sir o'tkazish, ularning sa'y-harakatlarini ma'lum maqsadlarga erishish uchun yo'naltirish qobiliyati bilan tavsiflanadi. Liderlikni o'rganish uchun liderlik jarayoni qanday sodir bo'lishi va liderga etakchi bo'lish imkoniyatini beradigan narsa haqida tasavvurga ega bo'lish kerak.

“Liderlik” o'quv kursi iqtisodiyot va menejment sohasida mutaxassislarni fundamental tayyorlashning zarur sharti bo'lib, o'z kuchlari va atrof-muhitning imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga qodir ijodiy faol shaxsni shakllantirishni ta'minlashga qaratilgan. faoliyatning muayyan tamoyillarini talab qiladi. “Liderlik” fanini o'rganishdan maqsad korxonalar, hudud va korxonalar miqyosida liderlik fazilatlari, uslublari, ta'sir ko'rsatish usullaridan samarali foydalanish orqali odamlarning xulq-atvori va o'zaro munosabatlarini samarali boshqarish metodologiyasi va amaliyotini o'zlashtirishdan iborat. butun mamlakat.

O'quv qo'llanma 60411400 – “Inson resurslarini boshqarish” ta'lim yo'nalishida tahsil olayotgan talabalar uchun mo'ljallangan. O'quv qo'llanmada liderlikning asosiy nazariy tomonlari o'rganiladi. “Liderlik” fanidan oliy o'quv yurtlarining iqtisodiy yo'nalishlari talabalari uchun mo'ljallangan bo'lib, liderlikning turli jihatlarini individual o'rganish uchun ma'ruza matnlarini o'z ichiga oladi. Liderlik va boshqaruv bo'yicha zamonaviy o'quv va davriy adabiyotlarning uslubiy materiallaridan foydalangan holda ishlab chiqilgan.

Qo'llanma talabalarni o'zlarining shaxsiy resurslari, bilimlari, xulq-atvori kompetensiyalaridan bugungi kun iqtisodiyotida eng ishonchli liderlik omillari sifatida foydalangan holda kasbiy faoliyatlarida muvaffaqiyatga erishishga yo'naltiradi.

I BOB. LIDERLIK FANIGA KIRISH

1.1-§. “Liderlik” tushunchasining mazmun-mohiyati.

Liderlik (lider ingliz tilida, **leader** - lider, birinchidan, oldinda boruvchi) tushunchasiga ko‘plab ta’riflar berilgan. Liderlik quyidagicha qarab chiqiladi:

- psixologik,
- falsafiy,
- ijtimoiy,
- siyosiy,
- boshqaruv va boshqalar.

Liderlik turli vaziyatlar uchun aniq ta’rifga ega emas, bu liderlikning ko‘p qirrali xususiyatini, uni tahlil qilishda turli yondashuvlarning mavjudligini, shuningdek, liderlik haqidagi keng tarqalgan noto‘g‘ri tushunchalarni tushuntiradi.

Ilgari, qadim zamonlardan boshlab, liderlik muammosi qanday qilib himoyachini, qutqaruvchini (urug‘ oqsoqollari, qabila boshliqlari) topish edi. Har tomonlama liderlikning tarixiy modellari payg‘ambarlarning suratlari edi: Iso, Muhammad, Buddha. Asta-sekin liderlikka yondashuvlar o‘zgartirildi va menejmentda o‘z o‘rnini topdi, bu yrda ular katta biznes va menejmentning o‘zi ehtiyojlari bilan bog‘liq holda har tomonlama ko‘rib chiqiladi.

Umumiy (inson faoliyatining turli sohalari uchun) liderlik ta’rifi: liderlik – bu ma’lum bir shaxsning guruhdagi yoki umuman jamiyatdagi mavqei (maqomi), uni egallab turgan shaxsning boshqa odamlarga ta’sir qilish qobiliyati bilan tavsiflanadi; ularning sa’y-harakatlarini muayyan maqsadlarga erishishga yo‘naltirish.

“Liderlik” fanini o‘rganar ekanmiz, biz iqtisodiyotdagi liderlikni korxon boshqaruvi ya’ni menejment kontekstida ko‘rib chiqamiz.

XX-asrni 70-yillarining boshlarida Yaponiyada, 80-yillarida Germaniyada, so‘ngra AQShda va boshqa iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda menejerlar xodimlarni yuqori samarali mehnatga erishishda rag‘batlantirish usuli sifatida ularni moddiy rag‘batlantirishning ahamiyatini keskin pasayganligi muammosiga duch kelishdi. Xodimlar faoliyatini yanada takomillashtirish ularning umumiy madaniyatiga, salohiyatiga va jamoadagi psixologik muhitga tobora bog‘liq bo‘lishi ayon bo‘ldi. Keyinchalik esa xodimlarga ma’muriy va boshqa rasmiy ta’sir usullariga murojaat qilmasdan, xodimlarga ta’sir

o'tkaza oladigan liderlarning mavjudligiga bevosita bog'liqligi namayon bo'ldi. Shu boisdan liderlik masalasi menejment nazariyasi va amaliyoti uchun dolzarb bo'lib qoldi.

Menejmentda liderlikning ta'rifi: liderlik – bu ma'lum bir shaxsning tashkilotdagi (korxonada, firmadagi), uning bo'linmasi, guruhidagi mavqei (maqomi) bo'lib, uni egallab turgan shaxsning boshqa odamlarga ta'sir o'tkazishi va tashkilotning muayyan maqsadlariga erishish uchun ularni harakatga keltiruvchi liderlik qobiliyati bilan tavsiflanadi.

Tashkilot lideri – bu rasmiy va norasmiy boshqaruv va liderlikni samarali amalga oshiradigan shaxs.

Liderlik – ham ilm, ham amaliyot, ham san'atdir.

Liderlik haqida noto'g'ri tushunchalar:

- **boshqaruv lavozimiga (menejer) tayinlangan shaxs allaqachon lider hisoblanadi.** Liderlik lavozim bilan bo'lmaydi. Bu maqsaddan emas, balki insonning ta'siridan keladi. Yuqori lavozim lider bo'lish uchun ko'proq imkoniyat beradi, lekin u o'z o'rnini saqlab qolganda ham ta'sirni butunlay yo'qotish imkoniyatini istisno qilmaydi;

- **lider – bu tadbirkor**, ya'ni pul topishni, sotishni yoki birlashtirishni biladigan odam. Tadbirkorlik, ijodkorlik, muvaffaqiyat liderga hissa qo'shadi, lekin uni bitta qilmaydi. Uzoq muddatli barqaror va tan olingan ta'sir zarur;

- liderlikning mohiyati ma'lum bir kuchdir, ya'ni **kim ko'proq bilsa o'sha liderdir** («bilim - kuch»). Amalda, liderlar ko'pincha eng yuqori IQga ega odamlar emas. Ba'zida liderlik qobiliyatlari fikrlash qobiliyatiga qarama-qarshidir. Shunday qilib, bilim darajasi va liderlik fazilatlarini darajasi bir xil narsa emas. Biroq, bilimsiz lider bo'lmaydi;

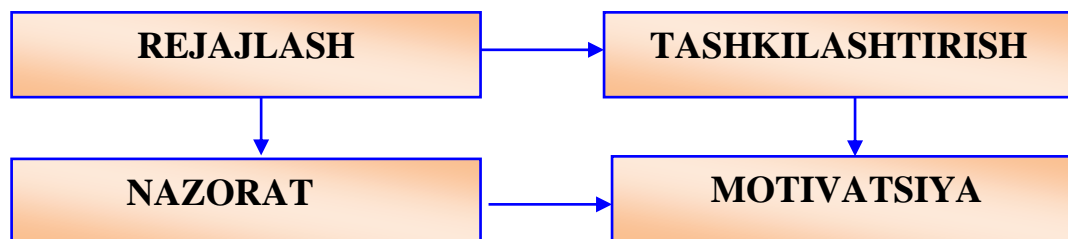
- **lider – bu oldinda ketayotgan kishi.** Lider – birinchi ketayotgan kishi emas. Birinchi bo'lish - lider bo'lishni anglatmaydi.

Lider - bu odamlarni hamfikr yoki izdoshlarga aylantirishga muvaffaq bo'lgan odam.

1.2-§. Liderlik va boshqaruv o'rtasidagi o'zaro aloqa. Tashkilotdagi liderlik sohalari

Amerika sotsiologik va siyosatshunoslik adabiyotida «menejment» va «liderlik» atamalarini ko'pincha sinonim sifatida ishlatiladi. Rus tilida ular o'rtasida sezilarli farq bor.

«Menejment» va «liderlik» atamaları bir xil harakatlarni anglatmaydi, lekin ular o‘zaro uzviy bog‘liqdir. Ularning munosabatlarining mohiyati shundaki, **liderlik boshqaruvning muhim jihati hisoblanadi**. liderlik tashkilotning butun boshqaruv tizimiga kiradigan faoliyat turidir. Menejment va liderlik o‘rtasida umumiy bo‘lgan narsa odamlarga o‘zaro ta’sir qilish hisoblanadi. Bundan tashqari, boshqaruv funktsiyalarining deyarli har biri, bu bir vaqtning o‘zida liderlik funktsiyasi ham hisoblanadi (1-rasm).



1.1-rasm. Boshqaruv funktsiyalari

Liderlik samarali boshqaruvning muhim tarkibiy qismi bo‘lishiga qaramay, samarali liderlar ham har doim bir vaqtning o‘zida samarali menejer bo‘la olmaydilar.

Liderlik va boshqaruv o‘rtasidagi asosiy farqlar:

1) boshqaruv, liderlikdan farqli o‘laroq o‘zaro ta’sir qiluvchi odamlarning tashkiliy strukturalarida mavjud.

Kundalik hayot shuni ko‘rsatadiki, boshqaruvning tipik xususiyatlari bo‘lmagan, mutlaqo uyushmagan guruhlarda ham liderlari bo‘lishi mumkin.

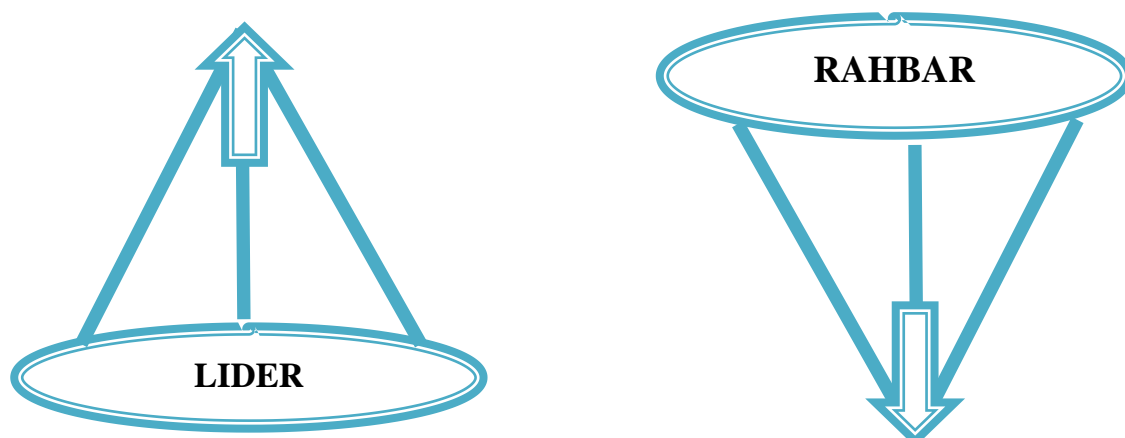
Misol uchun, diskoteka paytida ba’zi bir qiz yoki yigit raqsdan liderga aylanadi, qolganlari esa ularga ergashishni boshlaydilar.

Boshqaruv va uni amalga oshiruvchi menejer faqat o‘zaro aloqada bo‘lgan odamlarning uyushgan strukturalari mavjud bo‘lgan joyda amalga oshirilishi mumkin va bu strukturalar yetarlicha uzoq vaqt barqaror ishlashi mumkin – bular korxonalar, tashkilotlar, banklar, ta’lim muassasalari va boshqalar;

2) lider va rahbarning ko‘tarilishi va yo‘nalishi turli yo‘llar bilan sodir bo‘ladi.

Lider, hatto dastlab tashqaridan kimdir tomonidan taklif qilingan bo‘lsa ham, oxir-oqibat u boshchiligidagi guruh tomonidan tan olinadi. Demak, lider odatda “pastdan”, ozmi-ko‘pmi demokratik tarzda ilgari suriladi. Aksincha, ko‘p hollarda rahbar «yuqoridan» tayinlanadi, go‘yo

«ta'sir o'tkazuvchi» tashkilotlar va hokazo tomonidan. Liderlikni pastdan yuqoriga yo'naltirilgan vektor bilan, rahbarlikni esa teskari yo'nalishdagi vektor bilan belgilash mumkin (2-rasm).



1.2-rasm. Liderlik va rahbarlikning faoliyati yo'nalishlari.

Menejer tashkilotning rasmiy vakolatlarini olishi natijasida tashkilot lideri bo'ladi. Liderlar tashkilotning xohishi bilan yaratilmaydi (garchi odamlarda liderlik qilish qobiliyatini vakolatlarni topshirish orqali ham oshirish mumkin);

3) liderlik, rahbarlikdan farqli ravishda bo'ysunuvchilar yoki xodimlarga emas, balki izdoshlari mavjudligiga tayanadi.

Shunga ko'ra, boshqaruvning an'anaviy qarashlariga xos bo'lgan "boshliq-bo'ysunuvchi" munosabati "lider-izdosh" munosabatlariga almashtiriladi.

Inson aynan odamlarning unga ergashishga tayyorligi tufayli liderga aylanadi. Lekin odamlar o'z oldilarida turgan maqsad va vazifalarni aniq va lo'nda shakllantira oladigan, ularni hal qilish yo'llari va vositalarini belgilay oladigan, o'z xohish-istaklari, intilishlari, ehtiyojlarini qondirish vositalari bilan ta'minlashga qodir deb hisoblanganlarga ergashishga moyil;

4) lider bo'lish va menejer bo'lish bir xil narsa emas.

Liderlik uchun rasmiy asosdan ko'ra ko'proq vajlar bor.

Liderning samaradorligini uning boshqalarga qanchalik ta'sir qilishiga qarab baholash mumkin. Ba'zida samarali liderlik rasmiy tashkilotga xalaqit berishi mumkin.

Masalan, korxonada norasmiy lider ishchi kuchining ishlab chiqarishni cheklashiga yoki sifatsiz mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarishiga olib kelishi mumkin.

Boshqaruv va liderlik o'rtasidagi farq: Menejmentni bo'ysunuvchilarni o'zlariga yuklangan rasmiy vazifalarni bajarishga va muayyan vazifalarni bajarishga olib keladigan aqliy va jismoniy jarayon sifatida ta'riflash mumkin. Liderlik – bu bir kishining guruh a'zolariga ta'sir qilish jarayoni. Boshqaruv – tashkilotni boshqarish funksiyalari rasmiy ravishda ishonib topshirilgan shaxs bo'ladi, lider esa guruhning eng obro'li a'zosi hisoblanadi. Boshqaruv hokimiyat orqali, liderlik esa ta'sir orqali sodir bo'ladi. Liderning harakatlari hech qanday vakolat va tuzilmalar doirasida cheklanmaydi.

Ko'pincha rahbar o'zining rasmiy mavqei va ierarxiyasi bilan hech qanday aloqasi bo'lmagan lider hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ko'plab menejerlar liderlik fazilatlariga ega, ammo amalda ular kamdan-kam hollarda paydo bo'ladi 1-jadval.

1.1-jadval

Menejer-administrator va liderligi o'rtasidagi farqlar

Menejer administrator sifatida	Lider sifatida menejer
Administrator	Novator
Ko'rsatma beradi	ilhomlantiradi
Boshqalarning maqsadlari uchun ishlaydi	Maqsadlari uchun ishlaydi
Reja – harakatning asosidir	Ko'ra bilish – harakatning asosidir
Tizimga tayanadi	Odamlarga tayanadi
Argumentlardan foydalanadi	Hissiyotlardan foydalanadi
Nazorat	Ishonch
Harakatda davom etadi	Harakatga turtki beradi
Professional	Ishqiboz
Ishni to'g'ri qiladi	To'g'ri ish qiladi
Hurmatga sazovor	Sevimli

Haqiqiy hayot har doim ham boshqaruvchi va liderni qarama-qarshi yo'nalishda ajratmaydi, ko'pincha boshqaruvchi tashkilot ierarxiyasidagi rasmiy mavqeidan qat'i nazar, lider hisoblanadi. Bizni eng katta qiziqish uyg'otadigan variant bo'lib, o'z qo'l ostidagilarni samarali boshqaradigan lider ular tomonidan tashkilot lideri sifatida tan olinadi.

Liderlikning tabiati ikki tomonlama: u biznes sohasini (rasmiy liderlik) va munosabatlar sohasini (norasmiy liderlik) ajratib turadi.

Ikkala soha ham boshqaruvning tashkiliy, texnik va ijtimoiy-iqtisodiy jihatlari sifatida bir-biridan ajralmasdir (3-rasm).



1.3-rasm. Tashkilotda liderlik sohalari

Yagona lavozim pozitsiyasidan ta'sir qilish rahbarlik bilan birlashtirilgan rasmiy liderlik deb ataladi. Ammo odamlarga ta'sir qilishda lider faqat lavozim unga beradigan vakolatlarga tayanishi kerak emas.

Mavqedan tashqari resurslar orqali ta'sir qilish jarayoni norasmiy liderlik deb ataladi. Bunday liderlik shaxsiy va vaziyat omillari bilan shartlanadi.

1.3-§. Hokimiyat va ta'sir

Liderlik va rahbarning asosiy elementlari ta'sir va hokimiyatdir.

Ta'sir – boshqa odamlarning unga bo'lgan munosabati va his-tuyg'ularini o'zgartiradigan odamning xatti-harakati. Bir kishi boshqasiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan o'ziga xos vositalar juda xilma-xil bo'lishi mumkin: so'rovdan ishdan bo'shatish tahdidigacha.

Misol uchun, hech qachon biron bir siyosiy tashkilotda rasmiy vakolatga ega bo'lmagan va hech qachon shaxsan zo'ravonlik qilmagan Karl Marks XX asrdagi voqealar rivojiga kutilmagan ta'sir ko'rsatdi.

Menejerlar nafaqat g'oyani qabul qilishga, balki tashkilotning maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan harakatlarga olib keladigan tarzda ta'sir qilishlari kerak. O'zining liderligi va ta'siri samarali bo'lishi uchun lider kuchini rivojlantirishi va amalga oshirishi kerak.

Hokimiyat – bu boshqalarning xatti-harakatlariga ta'sir qilish qobiliyati.

Amaliy boshqaruvda hokimiyat ko'pincha huquq va vakolatlar bilan bog'liq, ammo hokimiyat ulardan foydalanishning haqiqiy imkoniyatidir, bu odamlarga ularning roziligidan qat'iy nazar ta'sir o'tkazish qobiliyati va qobiliyatidir. Rasmiy hokimiyatdan tashqari,

menejer hokimiyatga muhtoj, chunki u o'z boshqaruv zanjiri doirasidagi va undan tashqaridagi odamlarga bog'liq.

Hokimiyat 20-asrda asosan sotsiologlar, siyosatchilar va faylasuflar tomonidan o'rganilgan. Liderlik va boshqaruv kontekstida olimlar bu muammodan qochishdi. Biroq, har bir tashkilotni hokimiyat tizimi sifatida ko'rish mumkin.

Hokimiyat turli manbalardan keladi:

- lavozim yoki vakolatlar;
- shaxs yoki hokimiyat;
- madaniyat yoki mentalitet;
- tashqi manbalar.

Lavozimga asoslangan hokimiyat rasmiy bo'lib, lavozimning tashkilot maqsadlariga nisbatan pozitsiyasiga, lavozimning almashtirilishiga bog'liq.

Shaxsning kuchi uning vakolatiga va shaxslarni o'zaro tan olishga asoslanadi.

Korporativ madaniyat hokimiyat manbai sifatida shaxslararo, ko'pincha norasmiy aloqalar asosida, og'zaki muloqot, umumiy maqsadlar va korporativ liderlik uslubi asosida rivojlanadi.

Hokimiyatning tashqi manbalari davlatning qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi organlarining faoliyati natijasida vujudga keladi.

Hokimiyatning chegaralari bor. Bir qo'lda hokimiyat miqdori cheklangan:

- rasmiy vazifalar;
- tashkilotning o'zi chegaralari;
- vaqt va hokimiyat;
- lider yoki boshqa odamlarning izdoshlari tomonidan hokimiyatni tan olish chegaralari.

Eng katta kuch xodimlarning maqsadlarini guruh maqsadlari va guruh maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan muvaffaqiyatli muvofiqlashtiradigan liderlardadir.

Hokimiyatning asosiy turlari:

- majburlash
- ish haqi,
- malaka (ekspert kuchi),
- misol (mos yozuvlar kuchi, misol kuchi, xarizma orqali ta'sir qilish),
- an'analar (qonuniy hokimiyat).

Lider, shuningdek, oqilona e'tiqod, qaror qabul qilishda ishtirok etish va ishontirish orqali ta'sir qilishi mumkin.

Majburlashga asoslangan hokimiyat, qo'rquv orqali ta'sir qilish, qoida tariqasida, qimmatga tushadigan mukammal nazorat tizimi bilan ta'minlangan taqdirdagina samarali bo'ladi.

Mukofotga asoslangan hokimiyat, ijobiy harakatlar orqali ta'sir qilish qo'rquvdan ko'ra afzalroqdir, chunki ular yaxshiroq ishlash uchun ijobiy turtki beradi. Ba'zan qaysi mukofot ta'sir qilishini aniqlash qiyin.

An'anaviy yoki qonuniy hokimiyat - madaniy qadriyatlar orqali ta'sir qilish - hokimiyatning eng keng tarqalgan turi. Qadriyatlarining o'zgarishi tufayli an'analar samarasi yo'qolib borayotganga o'xshaydi.

Xarizma, misol orqali ta'sir qilish, odamlar dinamik liderlar bilan bog'laydigan narsadir. Ijrochi o'zini lider bilan tanishtiradi yoki unga kuchli hamdardlik his qiladi va uning qobiliyatlariga ko'r-ko'rona ishonadi.

Mutaxassis kuchi - aqlli e'tiqod orqali ta'sir qilish texnologiyaning murakkabligi va tashkilotlar hajmining oshishi tufayli yanada kengroq va samarali bo'lib bormoqda.

Ijtimoiy qadriyatlarining o'zgarishi sababli, tashkilot liderlari ishontirish va ishtirok etishni boshqaruvchi bo'lmaganlar, hamkasblar va tashkilotga a'zo bo'lmagan shaxslarga ta'sir qilishning eng samarali vositasi deb bilishadi. Garchi bu usullar boshqalarga qaraganda sekinroq va kamroq o'ziga xos bo'lsa-da, ular ijrochini yuqori darajadagi ehtiyojlar bilan rag'batlantirganda, ayniqsa, agar vazifa tuzilmagan bo'lsa va ijodkorlikni talab qilsa, tashkilot samaradorligini oshiradi.

Lider barcha mumkin bo'lgan hokimiyat turlari va manbalarining samarali kombinatsiyasiga intilishi kerak.

Shunday qilib, liderlik qilish uchun - ta'sir qilish kerak va ta'sir qilish - hokimiyat asosiga ega bo'lish kerak.

1.4- §. Liderlik elementlari

Liderlik tuzilmasi beshta asosiy elementni o'z ichiga oladi (2-jadval).

1.2-jadval

Liderlik elementlari

Element	Elementning qisqacha tavsifi
Lider	Liderning shaxsiy xususiyatlari, qobiliyatlari va maqsadga yo'naltirilgan qobiliyatlari mavjud.

Izdoshlar	maqsadga erishish uchun o'z fazilatlari va imkoniyatlariga ega
Vazifalar	O'zaro ishlaydigan xodimlar hal qilishga harakat qiladigan vazifalar
Vaziyat	O'zaro ta'sir jarayoni sodir bo'lgan vaziyat
Guruh	Shaxslararo o'zaro ta'sirning barcha harakatlari sodir bo'ladigan guruh

Amalda elementlarning o'zaro ta'siri liderlikning haqiqiy jarayonini tashkil qiladi.

Lider. Bu Liderlik jarayonining birinchi ishtirokchisi. Liderni faqat bir necha marta lider mavqega ega bo'lgan va uzoq vaqt davomida ishlagan shaxs deb hisoblash mumkin.

Izdoshlar. Jamoaning barcha a'zolari umumiy maqsadga erishish yo'lida bir-biri bilan faol munosabatda bo'lishlari kerak. Bunday o'zaro ta'sir bilan lider va izdoshlar ajralib turadi. Agar guruhning muhim qismi o'zini izdoshlar deb hisoblamasa, lider o'z mavqeini yo'qotishi mumkin. Liderlar va izdoshlar ko'pincha rol almashadilar. Buning sababi, izdoshning liderga ta'sirining kuchi teskari ta'sirga mos keladi.

Vazifalar. Vazifalar maqsadga muvofiq shakllantiriladi va ularning o'zi funktsiyalarni belgilaydi. Vazifalar guruh faoliyatini yo'naltiradi va liderga talablar qo'yadi. Vazifalar doirasi xilma-xil: muntazam, kundalik takrorlanuvchidan ijodiy, muammoligacha.

Vaziyat. Vaziyat - bu ma'lum bir vaqtda liderlikka ta'sir qiladigan muayyan holatlar to'plami. Vaziyat hal qilinishi kerak bo'lgan vazifalar, mehnat jarayonlari, tashqi muhit, jamoa a'zolari bilan tavsiflanadi. Ko'pincha, inson o'zgaruvchan muhitga faol moslashishi, hozirgi vaziyatda o'z fazilatlaridan foydalanish va «vaziyat - lider - izdoshlar» shaxslararo munosabatlarni o'rnatish qobiliyati tufayli liderga aylanadi.

Guruh. Guruh deganda tashkilot bo'linmalaridan birining xodimlari yoki ushbu xodimlarning bir qismi rasmiy va norasmiy munosabatlarning o'ziga xos tuzilmasi tushuniladi. Guruh o'zaro munosabatlar, ishni tashkil etish, muloqot muhiti, ishdan qoniqish, intizom, jins va yosh tarkibi bilan tavsiflanadi. Guruhning tarkibi va uning holati lideriyatning tabiati, liderlar va ularning pozitsiyasining barqarorligiga ta'sir qiladi.

II BOB. LIDERLIKKA AN'ANAVIY YONDASHUVLAR

2.1-§. Liderlik fazilatlari nazariyasi

Liderlikka an'anaviy yondashuv eng qadimgi hisoblanadi va ikkita nazariyaga tayanadi: *liderlik fazilatlari nazariyasi va liderlik xatti-harakatlari kontseptsiyasi*.

Ushbu nazariya doirasida tadqiqotchilar tarixdagi «buyuk odamlar»ni ommadan ajratib turuvchi fazilatlarni aniqlashga harakat qilishdi. Tadqiqotchilarning fikriga ko'ra, liderlar o'ziga xos barqaror va o'zgarmas fazilatlarga ega bo'lib, ularni lider bo'lmaganlardan ajratib turadi. Bunday yondashuv liderlarning tug'ilishiga emas, balki tug'ilishiga asoslangan edi.

Psixologiyaning rivojlanishi tufayli 1940-1950 yillarda liderlarning shaxsiy fazilatlarini o'rganish. anketalar va testlar yordamida o'tkaziladi. Unda shaxsning fazilatlari (ijodkorlik, o'ziga ishonch), jismoniy parametrlar (yosh, energiya), qobiliyatlar (bilim miqdori, nutqda ravonlik), ijtimoiy fazilatlar (mashhurlik, xushmuomalalik) va mehnat bilan bog'liq fazilatlar (yuqori natijalarga erishish istagi) baholandi. , qiyinchiliklarni engishda qat'iyatlilik).

Samarali liderlar ko'pincha yuqori natijalarga erishgan, tashkilotda yuqori lavozimni egallagan va ko'proq pul ishlaganlar deb tan olingan.

Ushbu nazariyaning eng mashhurlari Ralf Stogdil, Edvin Jizelli va Uorren Bennisning tadqiqotlaridir.

1948 yilda **Ralf Stogdill** shaxsiyat nazariyasi doirasida olib borilgan 100 dan ortiq ilmiy tadqiqotlarni ko'rib chiqdi. U muvaffaqiyatli liderlarga xos bo'lgan shaxsiy xususiyatlarni ajratib ko'rsatishga muvaffaq bo'ldi: *aql-zakovat, tashabbuskorlik, o'zaro munosabatlar qobiliyati, o'ziga ishonch, mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga intilish, halollik*. Stogdil shuningdek, ma'lum bir sifatning ma'nosi ko'pincha aniq vaziyatga bog'liq degan xulosaga keldi. («Inson ma'lum shaxsiy xususiyatlar to'plamiga ega bo'lgani uchungina lider bo'lmaydi»).

Stogdillning ko'plab izdoshlari xatti-harakatlar va vaziyatlar kontekstida liderlarning fazilatlarini o'rgandilar. Shu bilan birga, sifatlar ro'yxati va tadqiqot loyihalari ko'lami kengaytirildi. Keyinchalik Stogdill 1948 yildan 1970 yilgacha o'tkazilgan tadqiqotlarni o'z ichiga olgan yana bir ko'zdan kechirdi va ba'zi fazilatlar haqiqatan ham samarali liderlarga xos degan xulosaga keldi. Oldin aniqlanganlarga u

yangi fazilatlarni qo'shdi: tajovuzkorlik, mustaqillik, stressga qarshilik. Biroq, Stogdill sifatlarining ma'nosi **vaziyatga** bog'liqligini yana bir bor ta'kidlaydi.

Edvin Giselli bu sohaga alohida e'tibor qaratdi. U 20 yildan ortiq ilmiy faoliyatini ushbu masalani o'rganishga bag'ishladi. U ideal lider obrazini yaratish uchun 30 xil xarakterli xususiyat va aqliy qobiliyatlarni solishtirdi. U quyidagi xulosaga keldi: avtoritar moyilliklari aniq bo'lgan lider bu borada xotirjamroq bo'lgan odamga qaraganda muvaffaqiyat qozonish ehtimoli kamroq.

Amerikalik maslahatchi Uorren Bennis 90 ta muvaffaqiyatli liderni o'rganib chiqdi va liderlik fazilatlarining 4 guruhini aniqladi:

1. **Diqqatni boshqarish**, ya'ni. natija yoki natija, maqsad yoki harakat yo'nalishining mohiyatini izdoshlar uchun jozibador bo'ladigan tarzda oldindan ko'rish qobiliyati.

2. **Bilimlarni boshqarish**, ya'ni. o'z bilimlarini izdoshlar tomonidan tushuniladigan va qabul qilinadigan tarzda etkazish qobiliyati.

3. **Ishonchli boshqaruv**, ya'ni. o'z faoliyatini qo'l ostidagilarning to'liq ishonchini qozonadigan tarzda tashkil etish qobiliyati

4. **O'z-o'zini boshqarish**, ya'ni. yaxshi va o'z vaqtida bilish qobiliyati

zaif tomonlarini kuchaytirish uchun ularning kuchli va zaif tomonlarini tan olishpartiyalar boshqa resurslardan, shu jumladan, boshqa odamlarning resurslaridan mohirona foydalanadilar.

Bennisning ta'kidlashicha, qo'l ostidagilar o'z ishining qadrini his qilishlari kerak.

Keyingi tadqiqot liderlik fazilatlarining 4 guruhini aniqlashga olib keldi:

- **Fiziologik**: bo'y, vazn, shakl, tashqi ko'rinish, sog'liq, harakatlar energiyasi. Biroq, jismonan bo'yi o'rtacha odamdan kattaroq bo'lish lider bo'lishga hech qanday huquq bermaydi (masalan, Napoleon, Lenin, Gitler, Stalin, Gandi).

- **Psixologik** (yoki emotsional) sifatlar shaxsning xarakteri orqali namoyon bo'ladi. Ularning irsiy va tarbiyaviy asoslari bor. Bu sifatlarining juda uzun ro'yxati bo'lib chiqdi. Ammo shuni ta'kidlash kerakki, ko'pgina fazilatlar ularning liderlik bilan aloqasi amaliyoti bilan tasdiqlanmagan.

- **Aqliy** (yoki Intellektual) sifatlar – liderlarda bu sifatlarining darajasi lider bo'lmaganlarnikidan yuqori;

- **shaxsiy ishblarmonlik** - ko‘proq darajada o‘z vazifalarini bajarishda liderlardan olingan va rivojlantiriladigan ko‘nikma va malakalarning xususiyatidir. Biroq, bu fazilatlar samarali lider uchun hal qiluvchi ekanligini isbotlash hali mumkin emas.

Liderlik fazilatlarini nazariyasi bir qator kamchiliklarga ega:

1) potentsial muhim liderlik fazilatlarini ro‘yxati deyarli cheksiz bo‘lib chiqdi. Shu sababdan ham liderning “yagona haqiqiy” qiyofasini yaratish, binobarin, nazariyaga hech qanday poydevor qo‘yish imkonsiz bo‘lib qoldi.

2) turli sabablarga ko‘ra, masalan, ko‘plab liderlik fazilatlarini o‘lchash usullarini topa olmaslik, shuningdek, tashkilot yoki vaziyatga qarab mumkin bo‘lgan farqlarni tan olmaslik tufayli yaqin munosabatlarni o‘rnatish mumkin emas edi. ko‘rib chiqilgan fazilatlar va liderlik o‘rtasida va ikkinchisini amalda aniqlashga yordam beradi.

Liderlik fazilatlarini o‘rganadigan yondashuv qiziqarli, ammo, afsuski, amalda foydali bo‘lmadi. Biroq, bu nazariya liderlikning boshqa kontseptsiyalarining paydo bo‘lishi va rivojlanishi uchun turtki bo‘lib xizmat qildi.

2.2-§. Liderlikning xulq-atvori kontsepsiyasi

Liderlarga xos bo‘lgan xulq-atvor namunalarini o‘rganish Ikkinchi jahon urushi arafasida boshlangan va 1960-yillarning o‘rtalarigacha faol davom etgan. Ko‘rib chiqilgan liderlik fazilatlarini kontsepsiyasi bilan umumiy bo‘lgan narsa shundaki, yagona to‘g‘ri yo‘lni izlash yana boshlandi, lekin boshqa yo‘nalishda: **liderlik xatti-harakati**.

Tug‘ma sifatlar kontsepsiyasidan muhim farq shundaki, bu kontsepsiya liderlarni maxsus ishlab chiqilgan dasturlar bo‘yicha tayyorlash imkoniyatini nazarda tutgan. Tadqiqotning asosiy yo‘nalishi **KIM** lider degan savolga javob berishdan, liderlar **NIMA** va **QANDAY** qiladi degan savolga javob berishga o‘tdi. Ushbu turdagi eng mashhur **kontsepsiyalar**:

№ 1. Uchta liderlik uslubi

№ 2. Ogayo shtati universiteti tadqiqoti

No Z. Michigan universiteti tadqiqoti

№4 Boshqaruv tizimlari (Lickert)

№ 5. Boshqaruv tarmog‘i (Bleyk va Mouton)

№ 6. Mukofot va jazo tushunchasi

№ 7. Lider o‘rinbosarlari

№ 1. Uchta liderlik uslubi K. Levin. Ikkinchi jahon urushi oldidan Qo'shma Shtatlar va Germaniyaning siyosiy tizimlari o'rtasidagi farq taniqli amerikalik xulq-atvor bo'yicha olim Kurt Lyuin tomonidan liderlikni laboratoriya tadqiqotiga turtki bo'ldi. Tadqiqot uchta liderlik uslubidan foydalanish samarasini taqqoslashdan iborat edi: avtoritar, demokratik va passiv. Ushbu tadqiqot natijalari demokratik liderlik uslubidan eng yuqori qoniqish va samaradorlikni kutgan tadqiqotchilarni hayratda qoldirdi. Kurt Lyuin urush boshlanishi arafasida Germaniyadan AQShga hijrat qilgan va Germaniyadagi repressiv, avtoritar rejim demokratik jamiyatga qaraganda samarasizroq, deb hisoblagan. U o'n yoshli o'g'il bolalardan iborat uchta guruhda o'tkazilgan to'rt oydan ko'proq tajriba natijalari, har bir guruh tegishli tayyorgarlikka ega bo'lgan talabalar tomonidan nazorat qilinishi uning farazini tasdiqlashini kutgan. Ma'lum bo'lishicha, yigitlar demokratik liderni afzal ko'rsalar-da, avtoritar liderlik davrida samaraliroq bo'lishgan.

Yaqinda o'tkazilgan tadqiqotlar ham demokratik uslub har doim ham eng samarali emasligini tasdiqladi. Shunday qilib, 1000 nafar ishchi ishtirok etgan tadqiqot shuni ko'rsatdiki, ish turi bo'yicha xo'jayin bilan tez-tez muloqotda bo'lganlar avtoritar lider bilan ishlashni afzal ko'rishadi va mamnun bo'lishadi. O't o'chiruvchilar, politsiya xodimlari va ma'muriy yordamchilar kabi kasblardagi ishchilar avtokratiyaga nisbatan xuddi shunday munosabatda bo'lishdi. Oxir-oqibat, samarali liderlik bilan bevosita bog'liq bo'lgan uslub topilmadi.

№ 2. Ogayo shtati universiteti tadqiqoti liderlik xulq-atvori sohasida urushdan keyingi eng muhim sa'y-harakatlar hisoblanadi. Ularning maqsadi liderlikning ikki omilli nazariyasini ishlab chiqish edi. Asos sifatida ikkita o'zgaruvchi olindi: munosabatlarning tuzilishi va ushbu tuzilma ichidagi munosabatlar. Birinchi o'zgaruvchiga xatti-harakatlar modellari kiradi, ularning yordami bilan lider guruhdagi munosabatlarning tuzilishini tashkil qiladi va belgilaydi: rollarni belgilash, aloqa oqimlarini o'rnatish, ish qoidalari va tartiblarini, kutilgan natijalar. Ikkinchi o'zgaruvchiga lider va izdoshlar o'rtasidagi munosabatlar darajasi yoki sifatini aks ettiruvchi xatti-harakatlar namunalari kiradi: do'stlik, o'zaro ishonch va hurmat, hamdardlik va uyg'unlik, bir-biriga nisbatan sezgirlik, bir-biriga yaxshilik qilish istagi.

Tadqiqot ushbu ikki o'zgaruvchi va turli xil ishlash ko'rsatkichlari o'rtasida bog'liqlikni o'rnatdi. Shunday qilib, boshida shuni aniqlash mumkin ediki, xatti-harakatlari bir vaqtning o'zida ikkita

o'zgaruvchining mavjudligi bilan tavsiflangan liderlar, xatti-harakatlari ulardan faqat bittasi bilan tavsiflanganlarga qaraganda, o'z faoliyatida samaraliroqdir. Keyinchalik ma'lumotlarga ko'ra, menejerning munosabatlar tuzilishiga asosiy e'tibori bo'ysunuvchilarning professionallik ko'rsatkichlarini yuqori darajaga ko'tardi va ulardan shikoyatlar sonini kamaytirdi va tuzilmadagi munosabatlarga e'tibor qaratgan holda, professionallik va ishlamay qolishning nisbatan past ko'rsatkichlari. qayd etildi. Ikki o'zgaruvchining eng yuqori darajalari eng yaxshi liderlik uslubini tashkil etishi uzoq vaqtdan beri to'g'ri gipoteza sifatida qabul qilingan. Biroq, keyingi ko'plab sinovlar juda boshqacha natijalar berdi. Shu bilan birga, har qanday sharoitda qo'llaniladigan samarali liderlikning yagona haqiqiy uslubini yaratish mumkin emas edi. Shu bilan birga, olib borilgan tadqiqotlar ikkita muhim xulosa chiqarishga imkon berdi. Birinchidan, munosabatlarning tuzilishiga va ish bilan bog'liq bo'lgan barcha narsalarga qanchalik ko'p e'tibor berilsa, quyidagi sharoitlarda shunchalik katta ta'sirga erishiladi:

- tegishli natijalarga erishish uchun kimdir (liderdan tashqari) tomonidan kuchli bosim o'tkazish;
- topshiriq xodimlarni qoniqtirsa;
- ishchilar ishni bajarish bo'yicha ma'lumot va ko'rsatmalar uchun liderga bog'liq;
- ishchilar lider tomonidan to'liq ko'rsatma olishga psixologik jihatdan tayyor;
- boshqarishning samarali ko'lami hurmat qilinadi.

Tuzilmadagi munosabatlarga va xodimlarning ehtiyojlari va xohishlariga mos keladigan narsalarga e'tiborni kuchaytirish quyidagi hollarda ishlaydi:

- topshiriqlar muntazam va xodimlar uchun yoqimsiz;
- xodimlar boshqaruvda ishtirok etishga moyil va tayyor;
- ishchilar o'zlari nimanidir o'rganishlari kerak;
- xodimlar qarorlar qabul qilishda ishtirok etishi samaradorlik darajasiga ta'sir qilishini his qiladi;
- lider va ishchilar o'rtasida maqom bo'yicha jiddiy farqlar yo'q.

Ikkinchidan, liderlikning samaradorligi bir qator boshqa omillarga ham bog'liqligi ta'kidlandi:

- tashkiliy madaniyat;
- foydalaniladigan texnologiya;
- ma'lum bir liderlik uslubidan foydalanishni kutish;
- muayyan uslubdagi lider bilan ishlashdan ma'naviy qoniqish.

№3 Michigan universiteti tadqiqoti samarali va samarasiz liderlarning xatti-harakatlaridagi farqlarni aniqlashga qaratilgan. Liderning xulq-atvoridagi ikkita o'zgaruvchi asos sifatida qabul qilindi: liderning e'tiborini ishda va xodimlarda jamlash. Ko'rinib turibdiki, bu o'zgaruvchilar Ogayo shtat universiteti tadqiqotlarida qo'llaniladigan mazmunga juda o'xshash. Michigan universitetida o'tkazilgan tadqiqot natijalari samarali lider haqida quyidagi xulosalarga olib keldi:

- xodimlarni qo'llab-quvvatlashga va ular bilan yaxshi munosabatlar o'rnatishga intiladi;
- xodimlarni boshqarishda individual yondashuvdan ko'ra guruhli yondashuvdan foydalanadi;
- mehnat unumdorligi va stressli topshiriqlarning eng yuqori darajasini belgilaydi.

No 4. Boshqaruv tizimlari R. Likert. Keyinchalik, bu topilmalar Rensis Likert tomonidan ishlab chiqilgan va «Boshqaruv tizimlari 1, 2, 3 va 4» deb nomlangan kontseptsianing asosi bo'ldi. Michigan universiteti barcha holatlar uchun ideal uslubni o'rnatmagan bo'lsa-da, shunga qaramay, samarali liderlik sharti xodimlarni qo'llab-quvvatlash va qaror qabul qilishda ishtirok etishdir degan xulosaga keldi.

Michigan universitetining yondashuviga asoslanib, Rensis Likert samarali liderlar tomonidan qo'llaniladigan umumiy boshqaruv modellarini intensiv o'rganishni o'tkazdi. Ikkinchisi inson omiliga e'tibor qaratishlari va maqsadlarga erishish uchun ishni bajarish uchun jamoaviy yondashuvni rivojlantirishga harakat qilishlari aniqlandi. Ularga liderlarning ikki toifasi ajratildi: xodimlarga e'tibor qaratgan liderlar; ishga yo'naltirilgan liderlar. Davomli tadqiqotlar 1, 2, 3 va 4-tizimlar deb ataladigan to'rtta dominant boshqaruv uslubini aniqlashga imkon berdi

Likert o'z modeliga asoslanib, liderlik uslublari va boshqaruv madaniyatini aniqlash uchun anketa ishlab chiqdi. Anketadan olingan natijalarga ko'ra, samarali liderlik ko'pincha 4-tizimga va kamroq - 1-tizimga yaqinroq bo'lgan. Biroq amalda 4-tizimga mos uslubga amal qilish oson emasligi ma'lum bo'ldi. Ko'pgina tashkilotlar ushbu uslubdan foydalanmagan. Ma'lum bo'lishicha, unga o'tish tub o'zgarishlar, asosan, oddiy ishchigacha bo'lgan barcha darajadagi liderning o'zi va uning izdoshlarining xatti-harakatlaridagi o'zgarishlar zarurati bilan bog'liq.

№ 5. Bleyk va Moutonning boshqaruv tarmog'i. Liderning xulq-atvor uslublari tushunchalari orasida eng mashhuri yaqinda

boshqaruv panjara modeliga ega bo'lib, u faqat bitta haqiqiy liderlik uslubi mavjudligini aniq ko'rsatib beradi. Ogayo shtat universiteti modeliga biroz o'xshash, Bleyk va Moutonning boshqaruv tarmog'i ikki o'zgaruvchining yoki liderlik xatti-harakatlarining o'lchovlarining kesishishi natijasida hosil bo'lgan matritsadir: gorizontal o'qda, ishlab chiqarishga qiziqish va vertikal o'qda, odamlarga qiziqish. Boshqaruv tarmog'ining o'zgaruvchilari, aslida, keyingi xatti-harakatlarni oldindan belgilab beruvchi joylashuv (biror narsaga yoki kimgadir) va qarash (biror narsaga) tabiatida bo'ladi, ya'ni. ikkala manfaat ham bir narsa bilan emas, balki inson ongi bilan ham, inson harakati bilan ham bog'liqdir. Matritsaning har bir o'qini 1 dan 9 gacha masshtablash beshta asosiy liderlik uslubi zonalarini ajratish imkonini beradi.

No 6. «Mukofot va jazo» tushunchasi. Bu kontseptsiyada lider qo'l ostidagilarning xatti-harakatlarini kerakli yo'nalishda o'zgartirish jarayonini boshqaradigan shaxs sifatida qaraladi. Kontseptsiya mukofot yoki jazo qo'llanilishiga qarab liderlik xatti-harakatlarining to'rt turini ajratib turadi.

Mukofot yoki jazo qo'llanilishiga qarab liderlik xatti-harakatlarining to'rt turi amalda erishilgan ish darajasi uchun yuqori malaka darajasi bilan mukofotlanadi. Bunday ishchilar uchun o'z-o'zini boshqarish ularning liderining ko'rsatmalaridan ko'ra jozibali bo'ladi.

No 7. Liderlikni almashtiruvchilar. Yuqoridagi liderlik xulq-atvori tushunchalari u yoki bu tarzda har qanday sharoitda rasmiy liderlikning mavjudligini nazarda tutganligi sababli, ko'plab tadqiqotchilar bir necha bor savol berishgan: liderlik tipidagi xatti-harakatlar talab qilinmaydigan vaziyatlar bo'lishi mumkinmi? Shunday qilib, S.Kerr va J.Germeyer bo'ysunuvchilarning ish darajasiga va ularni qondirishga liderlik ta'siriga bo'lgan ehtiyojni inkor etishga moyil bo'lgan o'zgaruvchilar yoki liderlik o'rnini bosuvchi omillar mavjudligini taklif qildilar. Masalan, katta tajribaga ega, rivojlangan qobiliyat va yuqori darajadagi tayyorgarlikka ega bo'lgan bo'ysunuvchi, go'yo direktiv liderlik zaruratini yo'q qiladi. Strukturaviy lider mustaqil va mustaqil fikrlaydigan bo'ysunuvchining kuchli qarshiligini boshdan kechiradi

Ko'rib chiqilgan tushunchalar yana bir bor yaqqol ko'rsatib turibdiki, liderlar tug'ilmaydi, ishlab chiqariladi. Liderlik xulq-atvorini ta'lim va o'qitish orqali rivojlantirish va yaxshilash mumkin. Buni bilish, o'z navbatida, muayyan liderlik qobiliyatlari va qobiliyatlarini

rivojlantiruvchi boshqaruvni o'qitish dasturlarini ishlab chiqish va taqdim etishga yordam beradi.

Shu bilan birga, liderlikning xulq-atvor tushunchalari liderlik xulq-atvorini o'lchashning juda keng doirasiga asoslanadi, bu ko'plab talqinlarni oladi, bu esa ularning amaliy tasdiqlanishini sezilarli darajada murakkablashtiradi. Shu sabablarga ko'ra, xususan, liderlik xulq-atvori tushunchalari liderlikning samaradorlik, samaradorlik va qoniqish kabi muhim ko'rsatkichlar bilan bog'liqligi haqidagi savolga javob bermadi.

III BOB. LIDERLIKNING XULQ-ATVOR NAZARIYALARI

3.1-§. Liderlik uslublarining an'anaviy tasnifi (bir o'lchovli liderlik uslublarini talqin qilish)

Xulq-atvor yondashuvining liderlik nazariyasiga qo'shgan hissasi shundaki, u liderning bo'ysunuvchilari - liderlik usublari bilan xatti-harakatlarini tahlil qilish va tasniflashga yordam berdi.

Boshqaruv (liderlik) uslubi - bu tashkilotning maqsadlariga erishish jarayonida menejerning (liderning) bo'ysunuvchilar bilan munosabatlaridagi xulq-atvorining umumlashtirilgan turi.

Menejerning vakillik darajasi, u foydalanadigan vakolat turlari va uning insoniy munosabatlar yoki vazifalarni bajarishga bo'lgan g'amxo'rliqi bu liderga xos bo'lgan liderlik uslubini aks ettiradi.

Liderlik uslubini ko'rib chiqadigan asosiy nazariyalar:

- liderlik uslublarining bir o'lchovli talqini: K. Levin tadqiqotlari, D. Makgregorning «X» va «U» nazariyalari, R. Likert nazariyasi;

- liderlik uslublarining ikki o'lchovli talqini: Ogayo shtati universitetida ishlab chiqilgan liderlik uslublarining tasnifi, «boshqaruv tarmog'i».

Liderlik uslublarini bir o'lchovli talqin qilish nazariyalarini ko'rib chiqamiz.

Liderlik uslublarining samaradorligi haqidagi ilk tadqiqotlardan biri nemis, keyin esa amerikalik psixolog, Berlin universiteti professori Kurt Levin (Lyuin, K.) va uning hamkasblari (1939) tomonidan olib borilgan.

Levinning tadqiqot ob'ekti 10 yoshli o'g'il bolalardir. Bu o'g'il bolalar bir nechta guruhlariga bo'lingan va turli klublar o'rtasida taqsimlangan: ularning har birini kattalar boshqargan, bu avtokratik, demokratik va liberal (ruxsat beruvchi) liderlik uslublarini taklif qiladi.

An'anaviy tasniflash tizimiga ko'ra, uslub avtokratik (bu bir ekstremal) va liberal (boshqa ekstremal) bo'lishi mumkin. 4-rasm avtokratik-liberal kontinuumni ko'rsatadi (to'plam, lotincha kontinuum - uzluksiz).



3.1-rasm. Avtokratik-liberal liderlik uslubi davomi

Avtoritar rahbarlik liderning yakka hokimiyatining yuqori darajasi bilan tavsiflanadi: lider guruhning barcha strategiyalarini belgilaydi; guruhga hech qanday vakolat berilmaydi.

Demokratik rahbarlik hokimiyatning taqsimlanishi va boshqaruvda ishchilarning ishtiroki bilan tavsiflanadi; javobgarlik jamlangan emas, balki taqsimlangan.

Liberal rahbarlik (frantsuzcha “teqma, ket” degan ma’noni anglatadi) lider davrida qo‘l ostidagilarga o‘z maqsadlarini belgilash va o‘z ishlarini nazorat qilishda deyarli to‘liq erkinlik beriladi. Liberal rahbarlik liderning minimal ishtiroki bilan tavsiflanadi; guruh o‘z qarorlarini qabul qilish uchun to‘liq erkinlikka ega.

K.Levin o‘zining mashhur tadqiqotida avtoritar liderlik demokratik liderlikdan ko‘ra ko‘proq ish olib borishini aniqladi. Shu bilan birga, o‘lchovning boshqa tomonida past motivatsiya, kamroq o‘ziga xoslik, guruhlarda kamroq do‘stona munosabat, guruh fikrlashning yo‘qligi, liderga va guruhning boshqa a‘zolariga nisbatan ko‘proq tajovuzkorlik, ko‘proq bostirilgan tashvish va shu bilan birga, ko‘proq bog‘liqlik va bo‘ysunuvchilarning itoatkor xatti-harakati bor edi. Liberal rahbarlik ostidagi demokratik rahbarlik bilan solishtirganda, ish hajmi kamaydi, ish sifati pasaydi, ko‘proq o‘yin bo‘ldi va so‘rovlar demokratik liderni afzal ko‘rdi.

Yaqinda olib borilgan tadqiqotlar avtokratik rahbarlik yuqori samaradorlikka olib keladi, ammo demokratik rahbarlik qaraganda kamroq qoniqish hosil qiladi degan xulosalarni to‘liq tasdiqlamadi. Shunga qaramay, K. Levinning tadqiqotlari boshqa olimlarning yuqori mehnat unumdorligiga va yuqori darajada qoniqishga olib keladigan liderning xulq-atvor uslubini izlashiga asos bo‘ldi.

Amerikalik ijtimoiy psixolog, t.f.n., menejment professori, Liderlik sohasidagi taniqli olim **Duglas Makgregorning** (MakGregor, D.) nazariyalari lider (menejer) xulq-atvorini o‘rganishga bag‘ishlangan.) bo‘ysunuvchilar bilan. Ular «X» va «Y» nazariyasi nomini oldilar (X nazariyasi va Y nazariyasi). Nazariyalar liderning xulq-atvorini, uning boshqaruv harakatlarini, unga bo‘ysunadigan ishchilarning xatti-harakatlarini taxmin qilish asosida ko‘rib chiqadi.

D.Makgregor xodimlarga nisbatan avtokratik liderning zaruriy shartlarini “X” nazariyasi (inson tabiatiga tubdan salbiy qarash) deb atadi. **X nazariyasiga** ko‘ra:

1. Odamlar dastlab ishlashni yoqtirmaydilar va imkon qadar ishdan qochishadi.

2. Odamlarda ambitsiya yo‘q va ular liderlikni afzal ko‘rib, mas’uliyatdan xalos bo‘lishga harakat qiladilar.

3. Eng muhimi, odamlar xavfsizlikni xohlashadi.

4. Odamlarni mehnatga majburlash uchun majburlash, nazorat qilish va jazolash bilan tahdid qilish kerak.

Bunday taxminlarga asoslanib, avtokratik lider odatda hokimiyatni imkon qadar markazlashtiradi, qo‘l ostidagilar ishini tuzadi va qaror qabul qilishda ularga ozgina erkinlik beradi. Avtokrat shuningdek, o‘z vakolatlari doirasidagi barcha ishlarni qat’iy boshqaradi va ishning bajarilishini ta’minlash uchun psixologik bosim o‘tkazishi mumkin, odatda tahdid qiladi.

Demokratik rahbarlik xodimlar haqidagi g‘oyalari avtokratik rahbarnikidan farq qiladi. D. MakGregor ularni **“Y” nazariyasi** (inson tabiatiga tubdan ijobiy qarash) deb atadi:

1. Mehnat tabiiy jarayondir. Agar sharoit qulay bo‘lsa, odamlar nafaqat mas’uliyatni o‘z zimmlariga oladilar, balki bunga intiladilar.

2. Agar odamlar tashkilot maqsadlariga bog‘langan bo‘lsa, ular o‘z-o‘zini boshqarish va o‘z-o‘zini nazorat qilishdan foydalanadilar.

3. Odamlar mas’uliyatni o‘z zimmlariga olganliklari uchun mukofot sifatida o‘zini namoyon qilish ehtiyojini qondirishni xohlashadi.

4. Muammolarni ijodiy hal qilish qobiliyati (ixtirochilik) xodimlar orasida keng tarqalgan, lekin menejer tomonidan kam qo‘llaniladi.

Ushbu taxminlarga asoslanib, demokratik lider yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondiradigan ta’sir mexanizmlarini afzal ko‘radi: tegishlilik, yuqori maqsad, avtonomiya va o‘zini namoyon qilish zarurati. Demokratik lider o‘z irodasini qo‘l ostidagilarga yuklashdan qochadi.

Demokratik uslub hukmron bo‘lgan tashkilotlar vakolatlarni markazsizlashtirishning yuqori darajasi bilan ajralib turadi. Qo‘l ostidagilar qarorlar qabul qilishda faol ishtirok etadilar va vazifalarni bajarishda keng erkinlikdan foydalanadilar. Ko‘pincha, tashkilotning maqsadlarini tushuntirib, menejer bo‘ysunuvchilarga o‘zi ishlab chiqqan maqsadlarga muvofiq o‘z maqsadlarini belgilashga imkon beradi. Menejer ish jarayonida qo‘l ostidagilar ustidan qattiq nazorat o‘rnatish o‘rniga, odatda, uni baholash uchun ish oxirigacha tugashini kutadi. Lider ko‘p vaqtini bog‘lovchi sifatida o‘tkazadi, ishlab chiqarish

guruhining maqsadlari tashkilot maqsadlari bilan mos kelishini ta'minlaydi va jamoa kerakli resurslarni olishiga ishonch hosil qiladi.

Demokratik lider odamlarni yuqori darajadagi ehtiyojlar rag'batlantiradi deb hisoblaganligi sababli, u bo'ysunuvchi mas'uliyatni yanada jozibador qilishga harakat qiladi. Qaysidir ma'noda, u odamlar o'zlarini rag'batlantiradigan vaziyatni yaratishga harakat qilmoqda, chunki ularning ishi allaqachon mukofotdir. Yuqori demokratik lider, shuningdek, qo'l ostidagilarni ko'pchilik muammolarni rozilik yoki yordam so'ramasdan hal qilishlari kerakligini tushunishga undaydi. Ammo lider ochiqlik va ishonch muhitini yaratish uchun juda ko'p kuch sarflaydi, agar bo'ysunuvchilar yordamga muhtoj bo'lsa, ular liderga murojaat qilishdan tortinmasliklari mumkin. Bunga erishish uchun menejer ikki tomonlama aloqani tashkil qiladi va liderlik rolini o'ynaydi. U qo'l ostidagilarga tashkilot muammolarini o'rganishga, ularga yetarli ma'lumot berishga va muqobil yechimlarni izlash va baholashni ko'rsatishga o'rgatishga harakat qiladi.

D. Makgregorning fikricha, "X" va "Y" nazariyalari ikkita ekstremaldir va barcha mumkin bo'lgan Liderlik uslublari bu ekstremallar orasida.

Haqiqiy hayotda ishchi kuchida mehnatga munosabati juda boshqacha bo'lgan ishchilar bo'lishi mumkin, shuning uchun samarali liderlik turli xil boshqaruv uslublari elementlarini o'z ichiga olishi kerak, bu holda u xodimlarni samarali ishlashga undaydi.

Liderlik uslublarni avtokratik va demokratik kontinuumlarni solishtirish orqali tasniflash mumkin. Amerikalik ijtimoiy psixolog, tashkilotlar, tashkiliy xulq-atvor va boshqaruv muammolari tadqiqotchisi **Ransis Likert** (Likert, R.) va uning Michigan universitetidagi hamkasblari turli tashkilotlarda mehnat unumdorligi yuqori bo'lgan guruhlar va unumdorligi past bo'lgan guruhlarini solishtirib, muqobil tizimni ishlab chiqdilar. Ular ishlashdagi farqni liderlik uslubi bilan izohlash mumkinligiga ishonishdi.

D. MakGregorning «X» va «U» nazariyalariga ko'ra, kontinuumga o'xshab, yuqori va past mahsuldorlikka ega bo'lgan guruh liderlari bir ekstremal - ishga yo'naltirilgan («X» nazariyasi), ikkinchisi - hamkorlik bo'yicha kontinuum bo'yicha tasniflangan. - shaxsga qaratilgan («U» nazariyasi). Ushbu kontinuum rasmda ko'rsatilgan (5-ram).



3.2-rasm. Liderlik uslublarning davomi R. Likert.

Ishga yo‘naltirilgan lider, shuningdek, vazifaga yo‘naltirilgan lider sifatida ham tanilgan, birinchi navbatda, vazifalarni ishlab chiqish va samaradorlikni oshirish uchun mukofot tizimini ishlab chiqish bilan shug‘ullanadi.

Ishga yo‘naltirilgan menejerning klassik namunasi **F.V.Teylor**, mehnatni ilmiy tashkil etish asoschisi, samaradorlikning texnik tamoyillari asosida vazifani qurgan va o‘lchovlar asosida sinchkovlik bilan hisoblangan kvotani oshirib yuborgan ishchilarni mukofotlagan.

Aksincha, shaxsga yo‘naltirilgan liderning asosiy tashvishi - bu odamlar. Bunday lider asosiy e‘tiborni insoniy munosabatlarni yaxshilash orqali samaradorlikni oshirishga qaratadi. Shaxsga yo‘naltirilgan lider o‘zaro yordamga urg‘u beradi, xodimlarga qarorlar qabul qilishda imkon qadar ko‘proq ishtirok etishga imkon beradi, mayda homiylikdan qochadi va bo‘linma uchun yuqori mehnat unumdorligini belgilaydi. U qo‘l ostidagilarning ehtiyojlarini faol ko‘rib chiqadi, ularga muammolarni hal qilishga yordam beradi va ularning kasbiy o‘shini rag‘batlantiradi.

R.Likert o‘z tadqiqotlariga asoslanib, liderlik uslubi doimo yo ishga yoki shaxsga qaratilgan bo‘ladi, degan xulosaga keldi. Natijalar shuni ko‘rsatdiki, shaxsga yo‘naltirilgan liderlik uslubi deyarli barcha holatlarda samaradorlikni oshirdi. Keyinchalik olimlar ba’zi liderlarning uslubi ham ishga, ham shaxsga e‘tibor qaratishini aniqladilar. Bundan tashqari, vaziyatning tabiatiga ko‘ra, shaxsga yo‘naltirilgan uslub har doim ham samarali bo‘lmagan va har doim ham lider uchun eng yaxshi xulq-atvor bo‘lmagan.

Tadqiqotining davomi sifatida **R. Likert** shaklda ko‘rsatilgan to‘rtta asosiy liderlik uslubi tizimini taklif qildi (6-rasm). Bu odamlarga ta’sir qilish, ularni tashkilot maqsadlariga erishishga undash uchun zarur bo‘lgan avtoritar va demokratik uslubning turli darajalari bilan tavsiflangan liderlik uslubi kontinumining oraliq variantlari mavjudligini tushunishga imkon beradi.

1-tizim	2-tizim	3-tizim	4-tizim
Ekspluatativ-avtoritar	Xayrixoh-avtoritar	Maslahatchi-demokratik	Ishtirokchilikka asoslangan

3.3-rasm. R. Likertning liderlik uslublari

R.Likert 1-tizimga mansub liderlarni ekspluatator-avtoritar deb ta'riflaydi. Bu liderlar avtokratga xos xususiyatlarga ega.

Tizim 2 xayrixoh-avtoritar deb ataladi. Agar avtokrat salbiy majburlashdan qochsa va uning o'rniga mukofot ishlatsa, u xayrixoh avtokrat deb ataladi. Garchi u avtoritar lider bo'lib qolsa-da, xayrixoh avtokrat qo'l ostidagilarning kayfiyati va farovonligi uchun faol g'amxo'rlik ko'rsatadi. U hatto vazifalarni rejalashtirishda ishtirok etishiga ruxsat berish yoki rag'batlantirish uchun ham borishi mumkin. Ammo u qaror qabul qilish va amalga oshirish uchun haqiqiy kuchni saqlab qoladi. Va bu lider qanchalik mehribon bo'lmasin, u o'zining avtokratik uslubini yanada kengaytiradi, vazifalarni tuzadi va xodimning xatti-harakatlarini qat'iy tartibga soluvchi juda ko'p sonli qoidalarga qat'iy rioya qilishni talab qiladi.

Maslahatchi deb ataladigan 3-tizimning liderlari o'z qo'l ostidagilarga sezilarli darajada ishonch bildiradilar, ammo to'liq emas. Lider va bo'ysunuvchilar o'rtasida ikki tomonlama aloqa va ma'lum darajada ishonch mavjud. Muhim qarorlar yuqorida qabul qilinadi, lekin ko'plab aniq qarorlar bo'ysunuvchilar tomonidan qabul qilinadi.

4-tizim guruh qarorlarini va qarorlar qabul qilishda ishchilarning ishtirokini nazarda tutadi. R. Likertga ko'ra, u eng samarali hisoblanadi. Bu liderlar o'z qo'l ostidagilarga to'liq ishonadilar. Lider va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlar do'stona va o'zaro ishonchga asoslangan. Qaror qabul qilish juda markazsizlashtirilgan. Muloqot ikki tomonlama va noan'anaviydir. Tizim liderlari boshqaruvda ishchilarning ishtirokini rag'batlantiradigan menejerlarga mos keladi («Y» nazariyasi). Bundan tashqari, ular mehnatga yo'naltirilgan 1-tizim liderlaridan farqli o'laroq, insonga yo'naltirilgan.

R.Likertning tadqiqotlari shuni ko'rsatdiki, eng samarali quyi bo'g'in liderlari o'z qo'l ostidagilar duch kelayotgan muammolarning eng avvalo insoniy jihatlarga e'tibor berib, o'zaro yordamga asoslangan munosabatlarni yaratgan. Ular o'ylab qo'l ostidagilarni ishlab chiqarish guruhlariga bo'lishdi va ularga murakkab vazifalarni qo'yishdi. Ular

qo‘l ostidagilar bilan an’anaviy yakkama-yakka suhbat o‘rniga guruh lideriyatidan foydalanganlar. Biroq, R. Likertning xulosalari barcha vaziyatlarga taalluqli emas.

3.2-§. Liderlik uslublarining ikki o‘lchovli talqini

1945 yildan beri AQShning Ogayo shtat universitetining Biznes tadqiqotlari byurosi homiyligida ishlaydigan bir guruh olimlar liderlik sohasida keng qamrovli tadqiqot o‘tkazdilar va menejerlarni diqqat markazida bo‘lganlarga bo‘lish kontseptsiyasida jiddiy xatolikni aniqladilar. yoki faqat ishda, Yoki faqat shaxsan. Ular avtokratik lider bir vaqtning o‘zida demokratik bo‘lolmasa ham, shunga qaramay, ishlashga katta e‘tibor berib, insoniy munosabatlarga katta e‘tibor berishini aniqladilar. Bu ularning asosiy kashfiyoti edi: odamlar o‘zlarini shunday tutishlari mumkinki, u bir vaqtning o‘zida ham ishga, ham insonga yo‘naltirilgan bo‘ladi. Liderlik uslublarining ikki o‘lchovli talqini paydo bo‘ldi, bu samarali liderlik g‘oyasining keyingi rivojlanishini aks ettiradi.

Ogayo shtati universitetida ishlab chiqilgan liderlik uslublarining tasnifi. Ogayo universitetidagi bir guruh liderlarning xatti-harakatlarini ikki o‘lchovda tasniflaydigan tizimni ishlab chiqdi:

- tuzilishi;
- bo‘ysunuvchilarga e‘tibor.

Lider xatti-harakatlarining umumiy turlari Jadvalda keltirilgan (3-jadval).

3.1-jadval

Liderning xatti-harakati, tuzilishi va bo‘ysunuvchilarga e‘tibori bo‘yicha tasniflanadi

<i>Tuzilishi</i>
Bo‘ysunuvchilar o‘rtasida ishlab chiqarish rollarini taqsimlaydi Vazifalarni rejalashtiradi va ularning bajarilishiga qo‘yiladigan talablarni tushuntiradi Ish jadvallarini rejalashtiradi va tuzadi Ishni bajarishga yondashuvlarni ishlab chiqadi Vazifani bajarish bilan bog‘liq tashvishlarini bildiradi
<i>Bo‘ysunuvchilarga e‘tibor</i>
Ikki tomonlama aloqada ishtirok etadi Qo‘l ostidagilarga qaror qabul qilishda ishtirok etish imkonini beradi Tasdiqlovchi va tahdid qilmasdan muloqot qiladi Odamlarga ish bilan bog‘liq ehtiyojlarini qondirish imkonini beradi

Bu nuqtai nazarga ko'ra, liderlar odamlarga o'zlarining xatti-harakatlari bilan ta'sir qilishi mumkin, bu ikki mezonda farqlanadi.

Tuzilish shunday xatti-harakatni lider guruh faoliyatini va u bilan munosabatlarini rejalashtirgan va tashkil qilganda nazarda tutadi.

Bo'ysunuvchilarga e'tibor odamlarga yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish, ishonch, hurmat, iliqlik va lider va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi aloqaga asoslangan munosabatlarni o'rnatish orqali ta'sir qiladigan xatti-harakatni anglatadi.

Odamlar o'zlarini bo'ysunuvchilarga va tuzilish muammolariga turli darajada e'tibor bilan tutishlari mumkinligi aniqlandi. Qo'llanmadagi ushbu elementlarning to'rtta mumkin bo'lgan kombinatsiyasi rasmda ko'rsatilgan (7-ram).

E' tibor	Yuqori	Strukturalashning past darajasi Bo'ysunuvchilarga yuqori darajada e'tibor	Yuqori darajadagi tuzilish Bo'ysunuvchilarga yuqori darajada e'tibor
	Past	Strukturalashning past darajasi Bo'ysunuvchilarga e'tiborning past darajasi	Yuqori darajadagi tuzilish Bo'ysunuvchilarga e'tiborning past darajasi
		Past	Yuqori

Strukturalash

3.4-rasm. Ogayo shtati universitetining tasniflash bo'yicha qo'llanma uslubi o'lchov kombinatsiyalari

Garchi eng yuqori ko'rsatkich har ikkala xulq-atvor uslubini o'zlashtirgan lider bilan bog'liq bo'lsa-da, so'nggi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, bu tasnif barcha vaziyatlarga taalluqli emas.

Ogayo shtati universitetida ishlab chiqilgan ikki mezon bo'yicha liderlik samaradorligiga yondashuv kontseptsiyasi boshqaruv nazariyasi bo'yicha amerikalik mutaxassislar R. Bleyk va J. S. Mouton (1964) tomonidan o'zgartirildi va ommalashtirildi, ular sxemani - «boshqaruv

tarmog‘i» (Bleyk va Mouton liderlik tarmog‘i), liderlik uslubi matritsasi.

«Boshqaruv tarmog‘i» kitobi 25 tilga tarjima qilingan va ko‘p nusxada nashr etilgan. Kompaniyani rivojlantirish metodologiyasi sifatida «boshqaruv tarmog‘i» dolzarbdir, chunki har bir menejer o‘zining «tarmog‘ini» bilishi kerak, bu to‘g‘ri yo‘nalishga, maqsadlarni aniq belgilashga va malakani oshirishga yordam beradi.

Avtoritar liderlik (hokimiyat - bo‘ysunish). Asosiy ishlab chiqarish natijasi insoniy munosabatlarga e‘tibor bermasdan erishiladi. Lider bajarilgan ishning samaradorligi haqida qayg‘uradi, lekin qo‘l ostidagilarning ma‘naviyatiga kam e‘tibor beradi. Ma‘murning og‘ir kursi, ishlab chiqarish hamma narsa, inson eng yaxshi holatda ijrochi, lekin aslida hech kim emas.

Bunday sharoitda ish hech kimga qoniqish keltirmaydi, hamma narsa qoida bo‘yicha sodir bo‘ladi: «Mushuk eshikdan tashqarida, sichqonlar stolda». Xodimlarning bunday liderlikka munosabati mas‘uliyatni bo‘lishishga tayyorlikdan yechim izlashda ishtirok etishdan bosh tortishdir. Bu «ma‘mur»ni qo‘l ostidagilarga nisbatan nafrat bilan munosabatda bo‘lishini kuchaytiradi, uning nazorati yanada kuchayadi va kadrlar almashinuvi kuchayadi.

Ijtimoiy boshqaruv (dam olish uyi). Inson ehtiyojlariga qiziqish e‘tibor do‘stona muhit yaratadi, lekin ishlab chiqarishning sekin sur‘ati. Lider yaxshi, iliq insoniy munosabatlarga e‘tibor qaratadi, lekin vazifalarning samaradorligi haqida kam qayg‘uradi.

Insoniy munosabatlar birinchi o‘ringa qo‘yiladi, hosildorlik ikkinchi o‘rinda turadi. Bir piyola kofe ustida suhbatlashish, og‘riqli joylarni bo‘lishish va hokazolar imkoniyatini qo‘ldan boy bermang. Xodimlar o‘zlarining rag‘batlarini yo‘qotadilar, kimdir «pinlarni to‘g‘ri tartibga soladi» deb umid qiladilar, tashabbuskorlik va ishga qiziqish yo‘qoladi.

Ishlab chiqarish va qo‘mondonlik boshqaruvi (tashkiliy boshqaruv). Qoniqarli natijalar, o‘rtacha ishdan qoniqish, murosaga moyillik va an‘analar optimistik dunyoqarashni rivojlantirishga to‘sqinlik qiladi. Lider samaradorlik va yaxshi ma‘naviyat muvozanatini topib, vazifalarni bajarishning maqbul sifatiga erishadi.

Ushbu turdagi menejerlar: «Biz osmondan yulduzlarni o‘tkazib yuborishimiz shart emas, biz ishonchli o‘rtacha ko‘rsatkichga intilamiz, biz ham o‘rtacha natijadan mamnunmiz» deb hisoblashadi. Ularning formulasi murosadir. «To‘r» ning koordinatalari bunday boshqaruv

natijalarini baholashga imkon beradi: ishlab chiqarishning mumkin bo'lgan hajmining 50 foizi mehnatga qiziqishning yarmi.

Ibtidoiy liderlik (qashshoqlikdan qo'rqish). Ishlab chiqarish natijalariga va shaxsga minimal e'tibor. Lider tomonidan ishdan bo'shatishning oldini oladigan ish sifatiga erishish uchun faqat minimal harakat talab etiladi.

Bu erda (pastki chap burchakda) hech narsaga intilmaydiganlarni joylashtirish kerak - na ishlashga, na insoniy munosabatlarga. Bunday odamlarning liderlik lavozimlarini egallashi mumkinmi? Qiyin. Ammo bunday munosabat oddiy xodimlarda uchraydi: ishdan bo'shatilmaslik uchun ishlash, hech kimga yoki hech narsaga e'tibor bermaslik. Bunday munosabat ko'pincha noto'g'ri boshqaruv uslubiga reaksiya bo'lib, 9.1 burchagida «ro'yxatga olingan». Birinchidan, bosim qarshilikni keltirib chiqaradi, ikkinchidan, nima uchun, aslida, xo'jayiningizdan ko'ra ko'proq insonparvar bo'lishingiz kerak (u o'z xodimlarini hech narsaga qo'ymaydi)?

Qo'mondonlik lideriyati (jamo). Umumiy maqsad sari intilayotgan manfaatdor hamkasblar yuqori natijalarga erishadilar. Bo'ysunuvchilarga e'tiborning ortishi va samaradorlik tufayli lider bo'ysunuvchilarning tashkilot maqsadlariga ongli ravishda qo'shilishlarini ta'minlaydi. Bu ham yuqori ma'naviy, ham yuqori samaradorlikni ta'minlaydi.

R. Bleyk va J. S. Mouton jamoa liderligining kaliti insonning haqiqiy ehtiyojlari va motivlarida ekanligiga ishonishdi. Muvaffaqiyat, e'tirof, yuqori ish haqi, o'sish istiqbollari - inson o'z ishining natijalarida o'zini anglaydi. Agar menejer o'z ishining ahamiyatini baholash uchun sharoit yaratmasa, unda ko'pincha bo'ysunuvchilar o'zlarini 1.1-bandda ko'rsatilganidek tutadilar, qiziqish sohalarini shaxsiy hayotiga o'tkazadilar: sport, sevimli mashg'ulotlar va boshqalar. Boshqaruv uslubi 9.9 qobiliyatidan iborat. ishni shunday qurishki, xodimlar buni o'zlarining muhimligini tasdig'i deb bilishadi. Kasbiy tayyorgarlik va maqsadlarga ongli munosabat barcha liderlarga 9.9 uslubiga yaqinlashishga imkon beradi va shu bilan o'z ishining samaradorligini oshiradi.

Bir nechta tadqiqotlar o'tkazilgan bo'lsa-da, «boshqaruv tarmog'i» ning samaradorligini ko'rsatadigan misollar mavjud.

3.3-§. Rahbarlik uslublarining zamonaviy tasnifi. An'anaviy liderlik uslublarining afzalliklari va kamchiliklari

Rasmiy lider hokimiyatining yagona markazlashtirilgan namoyon bo'lishining shakli sifatida *avtoritar uslub* quyidagi variantlarga ega:

- diktatorlik uslubi: xodimlar sanksiyalar tahdidi ostida bir kishilik qat'iy buyruqlarni bajarishga majbur bo'ladilar;

- avtokratik uslub: boshqaruvchi ixtiyorida - keng ko'lamli apparat (majburlash, tartib va boshqalar);

- byurokratik uslub: menejning obro'si uning lider sifatidagi rasmiy mavqei bilan bog'liq. Hammasi bitta batafsil qoidalar, ko'rsatmalar, qoidalar tizimiga bo'ysunadi;

- patriarxal uslub: menejer «oila boshlig'i» vakolati yordamida qaror qabul qiladi, xodimlar cheksiz ishonch asosida bo'ysunadilar;

- xayrixoh (qulay) uslub: menejning obro'si uning ijobiy shaxsiy fazilatlariga asoslanadi, bunda xodimlar ishonch hosil qiladi.

Demokratik (kooperativ yoki sherik) uslub odatiy shakl sifatida turli xil variantlarni o'z ichiga oladi:

- aloqani boshqarish uslubi: xodimlar o'z fikrlarini bildirishlari mumkin, ammo oxir-oqibat buyruqlarni bajarishlari kerak;

- maslahat uslubi: menejer faqat batafsil ma'lumot va muhokamadan so'ng qaror qabul qiladi, xodimlar ishlab chiqishda ishtirok etgan qarorlarni bajaradilar, ular bilan maslahatlashgan;

- qo'shma qaror bilan boshqaruv uslubi: menejer muammo va cheklovlarni belgilaydi, xodimlarning o'zlari chora-tadbirlar to'g'risida qaror qabul qiladi, menejer veto huquqini o'zida saqlab qoladi;

- avtonom uslub: menejer moderator rolini o'z zimmasiga oladi, hamkasblar o'zlari qaror qiladilar, ramka o'rnatmasdan, nazorat va mas'uliyat menejerda qoladi.

Boshqaruv turli shakllarda amalga oshirilishi mumkin. Zo'ravonlik, majburlash, tartib avtoritar uslubga mos keladi. Bu boshqaruv tizimining ierarxik bo'linishi va uni qurishning piramidal shakllari bilan bog'liq. Avtoritar uslubning bunday ob'ektiv asosi lider shaxsining pozitsiyasiga va tashkilot lideri sifatidagi roliga qarab uning kuchining o'zgarishini istisno qilmaydi. Bunday holda, turli xil uslublar paydo bo'ladi.

Xodimlarga ta'sir qilish va tayanish orqali boshqaruv demokratik uslubni belgilaydi.

Xodimlar o‘z holiga tashlab qo‘yilganda, boshqaruv liberal uslub bilan belgilanadi.

Boshqaruv shakllari sanoatda yoki boshqa sohalarda foydalanish uchun maxsus ishlab chiqilmagan. Ular turli davrlarda yuzaga kelgan ijtimoiy vaziyatlar natijasida vujudga kelgan.

Uslublarni boshqaruv funktsiyalari mezoniga ko‘ra tasniflashda faqat boshqaruv funktsiyalaridan birining ustunligi hisobga olinadi, vaziyat va boshqa omillar hisobga olinmaydi. Ushbu tasnif bilan liderlik uslubi tushunchasi menejment tushunchasi bilan chambarchas bog‘liq.

Innovatsiyalar orqali boshqaruv. Liderlikning bu uslubi boshqaruv qarorlarining asosiy vektori sifatida innovatsiyalarga e‘tiborni qaratadi (innovatsiyalarni boshqarish).

Motivatsiya orqali boshqarish. Bu liderlik uslubi nafaqat moddiy rag‘batlantirish xodimning ish samaradorligiga ijobiy ta‘sir ko‘rsatishini, balki o‘zini namoyon qilish zarurligini ham anglatadi.

Muvofiqlashtirish orqali boshqarish. Ushbu uslub shaxsiy faoliyat sohaslarini muvofiqlashtirish orqali nizolarni kamaytirishga asoslangan. Menejer xodimlarga ular bajaradigan vazifalar bilan bog‘liq qarorlarni qoldiradi. Liderning aralashuvi faqat istisno holatlarda, masalan, xodimning harakatlari belgilangan qabul qilinadigan chegaralardan chetga chiqqan taqdirda sodir bo‘ladi.

Vazifalarni topshirish orqali boshqaruv. Ushbu uslub bilan vazifalar bilan bog‘liq vakolatlar va biznes mas‘uliyatini topshirish birinchi o‘rinda turadi, xodimlarning motivatsiyasi oshadi, menejerning ish yuki kamayadi.

Tizimli yondashuv orqali boshqaruv. Normativ-huquqiy hujjatlarning ustunligi. Bu uslub kibernetik boshqaruv siklini, ratsional intizomni va boshqaruv jarayonini tizimlashtirishni ta‘kidlaydi.

Avtokratik uslub va insoniy uslub o‘rtasidagi farq birinchi marta aniqlangan paytdan boshlab, qaysi biri yaxshiroq ekanligi haqida bahslar boshlandi.

Ushbu uslublarning har birining tarafdorlari xuddi savol aniq bo‘lmagandek harakat qilishdi: u yoki boshqa uslub to‘g‘ri bo‘lishi kerak. Inson munosabatlari yondashuvi tarafdorlari avtokratlarni yangi ijtimoiy va texnik tizimga mos kelmaydigan uslubdan foydalangan reaksionerlar deb bilishgan. An‘anaviy usullar tarafdorlari, yangi maktab inson tabiati haqida asossiz taxminlarni keltirib chiqardi va ularni amalga oshirishga na qobiliyati va na tajribasiga ega bo‘lgan

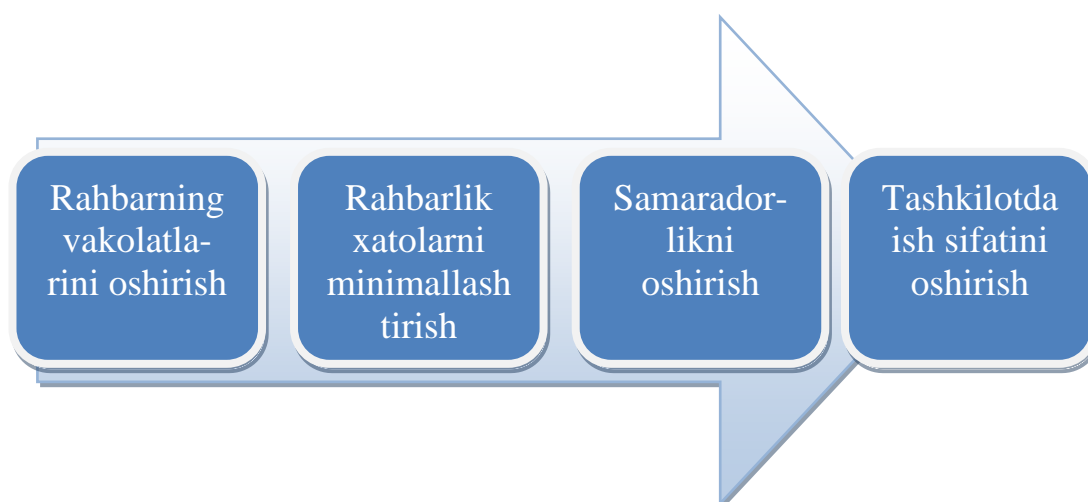
odamlarga echimlarni yuklash orqali tashvish tug'dirdi, deb ta'kidladilar. Ikkala lagerning dalillari juda ko'p va xilma-xildir.

Avtokratik va ishga yo'naltirilgan uslub tarafdorlari quyidagilarni ta'kidlaydilar:

1. Avtokratik liderlik uslubi, ayniqsa, xayrixoh avtokratiya samaraliroqdir, chunki u liderning yagona hokimiyatini mustahkamlaydi va shu orqali uning qo'l ostidagilarga ta'sir qilish qobiliyatini oshiradi, ularni tashkilot maqsadlariga erishishga undaydi.

2. Ishga diqqatni jamlash maksimal mahsuldorlikni beradi, chunki lider mehnat unumdorligini oshirish uchun ko'p ish qila oladi, shu bilan birga u inson tabiatini o'zgartirishga ojizdir.

Avtoritar liderning fikricha, liderlik uslubi va ishlash o'rtasidagi quyidagi bog'liqlik barcha holatlar uchun to'g'ri keladi 8-rasm.



3.5-rasm. Avtoritar liderlik uslubi va ishblarmonlik o'rtasidagi bog'liqlik

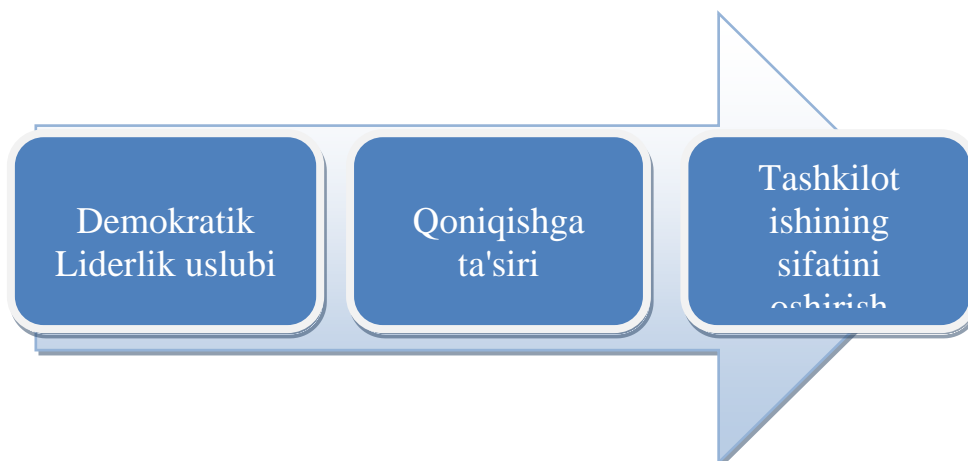
Demokratik, odamlarga yo'naltirilgan liderlik uslubi tarafdorlari quyidagilarga ishonishadi:

1. Odamlarga yo'naltirilgan yondashuv samaradorlikni maksimal darajada oshiradi, chunki lider qo'l ostidagilarga ta'sir qiladi va ular ishni bevosita bajarayotganlar, uni eng katta samaradorlikka erishish uchun qayta qurishga qodir.

2. Insonga yo'naltirilgan liderlik uslubi xodimlarning qoniqishini oshiradi.

Demokratik yoki insonga yo'naltirilgan uslub avtoritardan ko'ra har doim afzalroq deb hisoblaydiganlar, qoniqish va ishlash o'rtasida sababiy bog'liqlik bor deb taxmin qilishadi. Ularning fikrining mohiyati shundan iboratki, demokratik uslub, agar to'g'ri qo'llanilsa, har doim

bo'ysunuvchilarning qoniqish darajasini oshiradi va ko'proq qoniqish yuqori mehnat unumdorligiga olib keladi. Ular shunday fikr yuritadilar (9-rasm).



3.6-rasm. Demokratik liderlik uslubi va faoliyati o'rtasidagi bog'liqlik

Avtokratik yondashuv ham, insoniy munosabatlar yondashuvi ham ko'plab tarafdorlarni qozondi, ammo ikkalasi ham to'liq tasdiqlanmagan xulosalar chiqardi. Bu shuni anglatadiki, hech qanday liderlik uslubi barcha holatlarda boshqalardan ustun bo'lishi mumkin emas.

Avtoritar uslublar quyidagilar uchun tavsiya etiladi:

- faqat yuzaki muloqot kerak bo'lganda muntazam takrorlanadigan vazifalar;
- motivatsiyaning oddiy xarakteriga ega kam malakali xodimlar;
- boshqaruv munosabatlari va liderning vakolatlari bo'yicha yuqori darajadagi kompetensiyaga bog'liq bo'lgan inqirozli vaziyatlar;
- qat'iy tashkil etilgan markazlashtirilgan boshqaruv tizimi va resurslarni markazlashtirilgan taqsimlash.

Muammolarni hal qilish uchun demokratik uslublar tavsiya etiladi:

- eksprompt, bosim muddati yo'q;
- tuzilmagan;
- ijodiy, tashabbuskorlik va tavakkal qilishga tayyorlikni talab qiluvchi;
- moslashuvchan tashkilot, norasmiy kompaniyalar.

Liderlikda, boshqaruv funktsiyalarini bajarishda bo'lgani kabi, samarali lider vaziyatni tahlil qilib, tegishli harakat yo'nalishini belgilaydi.

IV BOB. RAHBARNING SHAXSIY XARAKTERISTKALARI

4.1-§. Rahbarning shaxsiy fazilatlari

Bugungi o'zgaruvchan dunyoda doimiylikni kamaytirish uchun ishonch bag'ishlaydigan bunday fazilatlarga amal qilish juda muhimdir. Yangi ta'riflar malaka va o'zgarishlarni amalga oshirish qobiliyatini o'z ichiga oladi. Rahbar tomonidan bajarilishi kerak bo'lgan qoidalar

Yuqori rahbar rioya qilishi kerak bo'lgan bir nechta qoidalar mavjud.

Ta'lim orqali etakchilik: Rahbarlar xodimlarning eski yuklardan foydalanish emas, balki o'rganishlari kerakligini ta'kidlab, kelajakni yaratadilar. Yuqori darajali rahbarlarning o'zlari o'rganishni xohlagan narsasi bo'ysunuvchilar o'zlashtirishi kerak bo'lgan ko'nikmalardan dalolat beradi. Direktorlar boshqalarga ta'lim berishdan ko'ra, o'zlarini o'rgansalar, kuchliroq namuna bo'lishlari mumkin.

Jarayonlarni takomillashtirish qobiliyati: ishlab chiqarish jarayonlariga e'tibor berish mahsulotlarga e'tibor qaratish kabi muhimdir. Jarayonlar nafaqat bugungi samaradorlikni yaratadi, balki xodimlarning tajriba va ko'nikmalarni egallashi orqali kelajakni ta'minlaydi, bu esa yangi mahsulotlarga ham ta'sir qiladi.

Nisbiy sifat emas, mutlaq ustunlik. Global raqobat kuchayib borar ekan, eng oddiy umumiy yechimlarga tayanishdan ko'ra, eng yuqori standartlarga erishish muhimroq bo'ladi. Direktorlar kompaniya imkoniyatlarini bugungi raqobatchilarni mag'lub etish yoki bugungi qoidalarga rioya qilish orqali emas, balki mutlaq mukammallikka intilish orqali rivojlantiradilar. Sifatning yapon sirlaridan biri bu mahsulotni raqobatchilardan bir ball ustunroq qilish emas, balki mukammallikni izlashdir. Garchi bu falsafa dastlab qimmatroq bo'lsa-da, oxir-oqibat hayotiyroqdir.

Ochiqlik siyosati. Direktorlar o'rganishga ochiq bo'lgach, ular o'z kompaniyalarining eshiklarini ko'proq mijozlarga ochishlari kerak. Bugungi kunda yuqori martabali rahbarlar har tomonlama qulayroqdir. Ilgari boshqaruvchi direktorlarning kabinetlari bo'lgan jim, ma'badga o'xshash pol o'z o'rnini eshiklari doimo ochiq ofislarga bo'shatib beradi.

O'zaro bog'liqlik va kompaniyalararo munosabatlar. Tashqi mijozlar o'zgarishlarni amalga oshirishda muhim ittifoqchilardir.

Qo‘rqinchilik darajasining pasayishi.

Zamonaviy menejer - bu faylasuf, shifokor va rassom - barchasi birlashgan. U ham juda muhim olim, chuqur dindor va albatta axloqiy shaxsdir.

Doimiy ravishda ijobiy fikrlashni rivojlantirish kerak. Haqiqatni ijobiy idrok etish, biz o‘z sa’y-harakatlarimizni duch keladigan muammolarni hal qilishga qaratishimiz va ularning mavjudligidan shikoyat qilmasligimiz kerakligini anglatadi. G‘olib muammoni «tishlaydi», yutqazgan esa uni engib o‘tishga harakat qiladi, lekin doimo unga duch keladi.

Faqat ikkita turdagi muammolar mavjud:

- biz hal qila oladigan muammolar;
- Biz hech narsa qila olmaydigan muammolar.

Masalan, tashqi ko‘rinishingiz yoki bo‘yingiz haqida qayg‘urishning nima keragi bor? Ijobiy fikrlash uzoq va hali mavjud bo‘lmagan qiyinchiliklar haqida samarasiz shikoyatlarni rad etishni o‘z ichiga oladi. Boshqalarga hasad qilish samarasizroq - ularning taraqqiyotidan xursand bo‘lish va o‘z faoliyatimizda qanday muvaffaqiyatga erishishimiz mumkinligini ulardan o‘rganish yaxshiroqdir.

Menejning ijtimoiy javobgarligi

Menejment kasbining eng muhim xususiyati menejmentga jalb qilingan barcha shaxslarning ushbu ishning sifati va natijalari uchun yuqori ijtimoiy mas’uliyatidir. Boshqaruvning barcha darajadagi rahbarlari ham, boshqaruv apparati ham ijtimoiy guruh sifatida ijtimoiy xarakterli xususiyatlarga ega. Ularning ijtimoiy mehnat taqsimotidagi alohida ijtimoiy mavqei ijtimoiy zarur mehnatning bir turi sifatida boshqaruvga, xuddi shu boshqaruv tizimining boshqa kasbiy guruhlari bilan munosabatlarga alohida o‘ziga xos xususiyatlarni yuklaydi. Ushbu kasbiy faoliyatni tavsiflashda (professiogramma) bu o‘ziga xoslik boshqaruv ishi matritsasida tizimlashtirilgan va taqdim etilgan boshqaruv ishining predmeti, usullari, mahsulotining xususiyatlari bilan ko‘rsatiladi. Aynan ushbu kasb ishchilar va butun aholi, mikro va makro tizimlarning barcha ijtimoiy guruhlari manfaatlariga daxldor bo‘lganligi sababli boshqaruv sifati muhim ijtimoiy qadriyat bo‘lib, bu sohadagi mehnat sub’ektlariga bo‘lgan qiziqish va talablarni tabiiy ravishda oshiradi.

Mas’uliyat har doim birov oldidagi majburiyatlar, shaxsga ma’lum majburiyatlarni qabul qilish yoki yuklash bilan bog‘liq. Mas’uliyat

muayyan ijtimoiy tizimlarda qabul qilingan va ustun bo'lgan me'yorlar, qadriyatlar tizimi asosida yuzaga keladi. Majburiyatlar bajarilmagan taqdirda, sanksiyalar qo'llaniladi. Mas'uliyatning to'rt turi mavjud: huquqiy, iqtisodiy, ma'naviy va siyosiy, ular ijtimoiy nazoratning turli shakllari (qonunlar, tamoyillar, jamoatchilik fikri va boshqalar), shuningdek sub'ektiv shaklda - har bir ijtimoiy sub'ekt tomonidan tushunish orqali amalga oshiriladi. uning ijtimoiy roli, burchlari va boshqa odamlar oldida ularni bajarish sifati uchun javobgarligining o'zaro ta'siri. Demak, javobgarlik shaxsning ichki mulki, uning ijtimoiy sifati sifatida qaraladi: ijtimoiy munosabatlar tizimidagi o'z mavqei va ijtimoiy rollarini tushunish, faoliyat va xulq-atvorning belgilangan me'yorlarini tan olish va ularga rioya qilish zarurligini anglash; o'zi va atrof-muhit uchun qilingan xatti-harakatlarning oqibatlari, qilingan harakatlar uchun javobgarlikni olishga tayyorlik.

Menejment o'zining tabiati, kelib chiqishi va maqsadiga ko'ra sof ijtimoiy hodisa bo'lib, uning xususiyatlari bevosita boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanuvchilarning kasbiy mahoratiga, shuningdek, ularning madaniyati, sotsiologik va psixologik o'zini o'zi anglash darajasiga bog'liq. ishlarni bajarish bilan shug'ullanadiganlar. Bular ham, boshqalar ham o'zlarini anglaydilar va nafaqat bir tizimning, balki o'z hayoti, taqdirining hayotiy faoliyatini ta'minlaydilar. Yana bir savol, qanday qilib: bir-biridan uzoqlashgan yoki o'zlarining o'zaro bog'liqligi va o'zaro bog'liqligini anglagan holda, ijtimoiy sheriklik va o'zaro yordam asosida o'z hayot sharoitlarini birgalikda yaxshilash uchun kim buni qila oladi? Bugungi kunda bu Rossiya jamiyatining asosiy muammolaridan biri bo'lib, uni hal qilish uchun umuman boshqaruvni takomillashtirish, birinchi navbatda boshqaruv xodimlarining kasbiy mahoratini oshirish bo'yicha kompleks davlat dasturi talab qilinadi.

«Menejment» kasbining ijtimoiy xarakteristikasi ushbu kasb vakilining huquq va majburiyatlarini o'z ichiga oladi. Menejerning vazifalarining sotsiologik talqini uning ijtimoiy mavqei bilan unga yuklangan asosiy ijtimoiy rollarning tuzilishi bilan ifodalanadi va keyingi bobda batafsil ko'rib chiqiladi.

Ushbu kasb insonga ijobiy ta'sir ko'rsatadi, chunki u ushbu kasb vositasida va doirasida shaxsning individualligini rivojlantirish va o'zini o'zi anglash uchun keng imkoniyatlar yaratadi.

Ammo uning salbiy tomonlari bor. Bu professional ish ko'plab turli xil stresslar bilan to'ldirilgan: ekstremal vaziyatlar, tekshirish huquqiga ega ko'plab tashkilotlar, jarima, yopish, taqiqlash va shunga

o'xshashlar; qabul qilingan qarorlarning xavfliligi va ma'lumot etishmasligi, ayrim xodimlarning oldindan aytib bo'lmaydigan xatti-harakatlari (ish ta'riflarini, xavfsizlik qoidalarini buzish va h.k.), biznes sheriklarining, raqobatchilarning kutilmagan xatti-harakatlari, turli xil «inson zaif tomonlari» ning oqibatlari uchun javobgarlik, mansab mavqeini suiiste'mol qilish. O'ziga bo'lgan talablarning pasayishi, kasbiy va axloqiy rivojlanishning to'xtatilishi shaxsiy va rasmiy xatti-harakatlardagi xatolarning jiddiy massasiga aylanadi. Uzoq vaqt davomida hukmronlik qilishga odatlanganlar sertifikatlashda «nomuvofiqlik» yoki «yuqori lavozimdan» ketishning boshqa sabablariga juda og'riqli munosabatda bo'lishadi. Yana bir e'tiborga molik jihat: o'ta og'ir ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyatlarda yetakchilar, qoida tariqasida, jamoat yoki guruh fikrida asosiy aybdor bo'lishadi. Bunday misollar keyingi yillarda dunyoning turli mamlakatlarida juda ko'p. shaxsiyat nazariyasi

Shaxs muammosi butun insonparvarlik bilimlari tizimidagi markaziy muammolardan biridir. Advokatlar shaxsning huquq va majburiyatlari haqida gapiradilar. Pedagoglar bilim olish va shaxs bo'lish jarayonini qamrab oladi. Psixologiya shaxsning ichki dunyosi va tabiatining xususiyatlarini o'rganadi. Sotsiologiya shaxsni ijtimoiy tizimning elementi sifatida qaraydi. Falsafa fanning turli sohalari tomonidan olingan shaxs haqidagi bilimlarni birlashtirib, shaxs, uning shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar va shaxsning shakllanish bosqichlari, inson va jamiyat o'rtasidagi munosabatlar muammolari haqida yaxlit tasavvur beradi.

Shaxs haqida gapirishdan oldin, shaxsni aniqlash kerak.

Inson er yuzidagi ijtimoiy-tarixiy jarayonning, moddiy va ma'naviy madaniyatning rivojlanishining sub'ekti, hayotning boshqa shakllari bilan genetik jihatdan bog'liq bo'lgan, lekin mehnat qurollarini ishlab chiqarish qobiliyati, aniq nutq, ong va onga ega bo'lganligi sababli ulardan ajralib turadigan biosotsial mavjudotdir. axloqiy fazilatlar.

4.1-jadval.

Individual. Individuallik. Shaxsiyat.

Individual	Individuallik	Shaxsiyat
Inson boshqa shaxslardan ajralib turadigan yagona vakil sifatida	Inson o'ziga xos va o'ziga xos fazilatlar va harakatlar majmui sifatida	Inson ijtimoiylashgan shaxs sifatida

Shaxs – bu tarixiy o‘ziga xos faoliyat va ijtimoiy munosabatlar jarayonida shakllanadigan ijtimoiy fazilatlar jihatidagi inson individidir. Shaxsning tabiiy asosi uning biologik xususiyatlari bilan shakllanadi, rivojlanishning hal qiluvchi omili ijtimoiy ahamiyatga ega fazilatlar - qarashlar, qobiliyatlar, ehtiyojlar, qiziqishlar, e’tiqodlardir.

Shaxsning asosi biologik xususiyatlardir.

Aniqlovchi omillar ijtimoiydir.

Shunday qilib, shaxs - bu shaxsning ongi va faoliyatining individual xususiyatlarida ifodalangan, uning intellektual, ijtimoiy-madaniy va axloqiy-irodaviy fazilatlarining dinamik, nisbatan barqaror, yaxlit tizimi.

Qadriyatlarni sub’ektivlashtirishning faol jarayoni sotsializatsiya yoki shaxsning moslashuvi deb ataladi.

Inson va jamiyat o‘rtasidagi munosabatlar modellari:

- kurash, inson jamiyat bilan ziddiyatga kelganda, har qanday holatda ham o‘z maqsadiga erishadi;

- dunyodan qochish, inson o‘z dunyosini yaratganda yoki tom ma’noda dunyoni tark etganda;

- dunyoga moslashish;

- shaxs va jamiyat manfaatlarining mos kelishi.

Shaxsiyat quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- Umumiy ijtimoiy-tipik.

- Maxsus sinf, milliy.

- Alohida, individual.

Barcha tarixiy shaxs turlari quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- ishlash zarurati;

- sotsializatsiya va moslashish bilan ifodalangan o‘zini-o‘zi saqlab qolish zarurati;

- inson tabiatan kommunikativ bo‘lgani uchun dunyo bilan bog‘lanish zarurati.

Ehtiyojlar inson faoliyatining asosi, muayyan harakatlarni amalga oshirish uchun rag‘batdir. Har bir jamiyat o‘ziga xos ehtiyoj darajasiga va ularni qondirish qobiliyatiga ega.

Ehtiyojlar quyidagilar:

- biologik (tabiiy) - hayotni saqlash, oziqlanish, ko‘payish.

- Umumiy:

- o Ma’naviy - ichki dunyoni boyitish, qo‘shilish istagi

madaniy qadriyatlar. o Moddiy - adekvat turmush darajasini ta'minlash. o ijtimoiy - kasbiy qobiliyatlarni ro'yobga chiqarish, jamiyatda ma'lum o'rinni egallash. Qiziqishlar - ehtiyojlarning o'ziga xos ifodasi, biror narsaga qiziqish. Qiziqishlar quyidagilardan iborat:

- Shaxsiy (individual).
- Sinf (ijtimoiy guruhlarning manfaatlari).
- Jamoatchilik (butun jamiyat manfaatlari).
- Davlat.
- Butun insoniyat manfaatlari.

Bundan tashqari, manfaatlar ajralib turadi: moddiy va ma'naviy, normal va g'ayritabiiy, uzoq muddatli va darhol, ruxsat etilgan va hal qilinmagan, umumiy va antagonistik.

Begonalashish - bu ijtimoiy jarayonni belgilash uchun falsafiy kategoriya bo'lib, unda odamlar faoliyati natijalari va mahsullari o'z ijodkorlaridan ustun turadigan va ularni bostiradigan mustaqil kuchga aylanadi.

“Men” – shaxsning o'z-o'zini anglashi bo'lib, u muloqot jarayonida til va tafakkur asosida shakllanadi. Insonning «men»i shaxsning o'zini atrof-muhitdan, boshqa odamlar jamoasidan ajratish natijasi sifatida ifodalanishi mumkin.

Haqiqiy «men» bu odamning aslida kimligini, unga qanday ichki psixologik xususiyatlar, istaklar, fikrlar, his-tuyg'ular xosligini aks ettiradi. Ammo har qanday istaklar, fikrlar, his-tuyg'ulardan uzoqda, inson o'z xatti-harakatlarida, odamlar bilan muloqotda, ma'lum bir jamiyatda qabul qilingan xulq-atvor me'yorlari bilan insonning xohish-istaklari o'rtasida ziddiyat bo'lsa, tashqi ko'rinishda namoyon bo'lishi mumkin. insonning fikrlari, his-tuyg'ulari va boshqalarning umidlari, insonning tashqi ko'rsatilgan qiyofasi va uning xatti-harakati uning haqiqiy «men»iga to'g'ri kelmasligi mumkin. «Men-image» - insonning odamlar oldida qanday qarashga intilishi, o'zini qanday ko'rishi va odamlarga o'zini ko'rsatishi.

Har bir inson, go'yo o'zining tashqi qiyofasini shakllantiradi, uni boshqa odamlar «o'qiydilar» va shu asosda ma'lum bir munosabat shakllanadi.

Har qanday shaxsiyat quyidagi xususiyatlar bilan ajralib turadi:

- umumiy fazilatlar (zakovat, aql, kuzatuvchanlik, samaradorlik, tashkilotchilik, xushmuomalalik va boshqalar);
- o'ziga xos xususiyatlar (faoliyatning u yoki bu turini bajarish qobiliyati);

- faoliyatning muayyan turiga tayyorlik (bilim, ko'nikma va malakalar majmui shaklida);
- xarakterning ma'lum bir turi;
- biologik jihatdan aniqlangan xususiyatlar (masalan, temperament);
- orientatsiya (qiziqishlar, intilishlar, ideallar, e'tiqodlar majmui).

Shaxsiy xususiyatlar insonga yuklangan funktsiyalarni bajarish sifatiga, uning ish uslubiga va boshqalar bilan munosabatlariga katta ta'sir qiladi. Bu xususiyatlarning barqarorligi shaxsning xulq-atvorini, ya'ni uning vaziyatga va boshqalarga sub'ektiv munosabatini ifodalovchi xatti-harakatlarini bashorat qilish imkonini beradi.

Shaxs uch qismning birligi sifatida

Z.Freydning psixanalitik nazariyasi ikkita asosiy farazga asoslanadi:

1. har bir psixik hodisaning o'ziga xos sababi bor;
2. xulq-atvorda ongsiz jarayonlar kattaroq rol o'ynaydi onglidan ko'ra inson;

Psixanalitik nazariya shaxsiyatni uch qismning birligi sifatida ko'rib chiqadi:

1. IT instinktlar va impulslar ombori bo'lib, ong irodasidan tashqarida, jinsiy va tajovuzkor inson istaklarining manbai sifatida. Ongdan tashqarida mavjud, faqat xatti-harakatlarda namoyon bo'ladi.

2. EGO - shaxsiy ishonch, o'z-o'zini anglash, tashqi omillar va cheklovlarni hisobga olgan holda AT istaklarini qondirish imkoniyatini izlash.

3. SUPER-EGO - inson ongi va xulq-atvorining axloqiy jihatlari, u uchun muayyan xatti-harakatlarning maqbul yoki nomaqbulligini belgilaydigan axloqiy tamoyillar.

4.2-§. O'z-o'zini namoyon qilish va rahbarning samaradorligini oshirish texnologiyalari

Tashqi imidjni shakllantirishning eng muhim usullaridan biri bu imidjni tanlashdir. Barcha holatlarda muvaffaqiyatning asosiy sharti nafaqat biznes holatini har tomonlama va chuqur tahlil qilish, balki bizning «men» ning holati va yo'nalishi tufayli muvaffaqiyatga tayyor bo'lishdir.

Imidj (inglizcha image, lotincha imago — tasvir, ko'rinish), ommalashtirish, reklama qilish va hokazolar maqsadida kimgadir hissiy-

psixologik ta'sir ko'rsatishga mo'ljallangan shaxs, hodisa, narsaning maqsadli shakllangan imidji.

Imagemeyker (inglizcha imagemaker, image - image va make - qilish, yaratish so'zidan), davlat arbobi, jamoat siyosati, jamoat arbobi obrazini yaratish bo'yicha mutaxassis va boshqalar.

Birinchi uchrashuvda odamning qiyofasini nima tashkil qiladi? Uchrashuvda nima kuchli taassurot qoldiradi?

Birinchidan, bu kiyim va poyabzal, shuningdek, soch turmagi. Ular birinchi bo'lib shaxsning ijtimoiy mansubligini va shuning uchun u boshqalarga potentsial xavf tug'diradimi yoki yo'qligini «ishora qiladi». Ma'lum bo'lishicha, insonning birinchi navbatda ko'zni tortadigan va eslab qoladigan narsa - bu yuzni tanib bo'lmas darajada o'zgartira oladigan soch turmagi.

Soch turmagidan keyin biz insonning ko'zlariga e'tibor beramiz, bu siz bilganingizdek, qalbning ko'zgusi. Ko'zlar mehribon, sovuq, yorqin, ayyor, yovuz, tikanli bo'lishi mumkin. Ular boshqa odamni ma'lum bir tarzda o'rnatganga o'xshaydi: ishonchli, ehtiyotkor, tajovuzkor. Va, albatta, insonning tabassumi biz uchun juda jozibali, ayniqsa, agar u mehribon va do'stona bo'lsa va g'azablangan va majburlanmagan bo'lsa. Mashhur amerikalik aloqa mutaxassisi Deyl Karnegi yaxshi muloqotning birinchi amri sifatida e'lon qilgani ajablanarli emas: agar siz odamni xursand qilishni istasangiz, tabassum qiling, tabassum qilishni o'rganing, ko'zgu oldida maxsus mashqlar qiling.

Umuman olganda, yuz ifodalari yuz ifodalari bilan shakllanadi, ular ba'zi odamlarda juda dinamik, xilma-xil, boshqalari esa kambag'al bo'lib, g'amginlik, do'stona va maxfiy taassurot qoldiradi.

Har bir inson, shuningdek, ma'lum bir xulq-atvori, imo-ishoralari, yurishi, tana harakatlari bilan ajralib turadi.

O'zingizni qanday olib yurishingiz ham juda muhimdir. Bu holat, turish, samimiy yuz ifodasi, ko'rinish va boshqalarni o'z ichiga olishi mumkin.

Yurish ayniqsa muhimdir. Olimlar eksperiment o'tkazdilar: ular ko'chada o'tayotganlarni suratga olishdi va keyin jinoyatchilardan: retsidivistlardan ular orasidan hujum qiladiganlarni tanlashni so'rashdi. Respondentlarning aksariyati bir ovozdan bir xil shaxslarga ishora qildilar. Bu erda yurish hal qiluvchi rol o'ynadi. Taxmin qilingan qurbonlar ro'yxatiga ichki yadroni his qiladigan, tanasi tebranmaydigan, elastik, tez va baquvvat yuradiganlar kiritilmagan.

Va nihoyat, hid kabi omilning rolini e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi. Uning kayfiyat ongidagi roli shunchalik kattaki, G'arbda, masalan, banklar va supermarketlar uchun mos hidlarni tanlaydigan maxsus marketing firmalari mavjud.

Va keyin biz allaqachon shaxsiy fazilatlarga qaraymiz. Kim u? Nima u? Bu odamga ishonishingiz mumkinmi? Va bu erda, qoida tariqasida, hukmron bo'lgan ijtimoiy stereotiplar, qarashlar va idrok standartlari, har bir shaxs tomonidan shakllantirilgan kundalik g'oyalar va, albatta, boshqasini idrok etish va baholash qobiliyati nuqtai nazaridan psixologik madaniyat darajasi qo'llaniladi.

Psixologlar boshqa odamni idrok etishga munosabatning uch turini ajratib ko'rsatishadi:

- Ijobiy.
- Salbiy.
- Adekvat.

Ijobiy munosabat bilan biz ijobiy fazilatlarni ortiqcha baholaymiz va odamga katta avans beramiz, bu esa ongsiz ishonchsizlikda namoyon bo'ladi.

Salbiy munosabat, asosan, boshqa odamning salbiy fazilatlari idrok etilishiga olib keladi, bu ishonchsizlik, shubhada namoyon bo'ladi.

Eng yaxshi narsa, albatta, har bir inson ijobiy va salbiy fazilatlarga ega ekanligiga adekvat munosabatdir. Asosiysi, ular qanday muvozanatli va insonning o'zi tomonidan baholanadi. Munosabatlarning mavjudligi boshqa odamlarning fazilatlarini idrok etish va baholashga ongsiz moyillik sifatida qaraladi. Bu munosabatlar boshqa odamning g'oyasining odatiy buzilishlari asosida yotadi.

Vaqtni boshqarish asoslari. Vaqt boshqarish.

Vaqtni boshqarish atamasi to'g'ri emas, vazifa vaqtni boshqarish emas, balki o'zini o'zi boshqarishdir.

Ushbu o'quv qo'llanma S. Kovi tomonidan taklif qilingan vaqtni boshqarish tizimini tavsiflaydi. Vaqtni boshqarish texnologiyalarini shakllantirish amaliyotiga murojaat qilib, S.Kovi vaqtni boshqarishning to'rtta darajasini belgilaydi, ular quyidagicha tavsiflanadi.

Birinchi daraja eslatmalar va eslatmalar, tartibga solish va tizimlashtirishga urinishlar bilan tavsiflanadi, bularning barchasi vaqt va kuch talab qiladi. Birinchi darajadagi tarafdorlar samarali odamlar emas, ular tashqi kuchlar ta'sirida, ularda o'zini tuta olmaslik, o'zini past baholaydilar, umuman olganda, ular vaziyat ta'siriga berilib, oqimga ergashadilar. Birinchi darajali texnologiyalardan foydalanish inson

resurslarini rivojlantirishga va ulardan samarali foydalanishga yordam bermaydi.

Ikkinchi daraja taqvim va kundaliklarning paydo bo'lishi bilan tavsiflanadi, ular kelajakka qarash, voqealar va tadbirlarni rejalashtirishga urinishlarni aks ettiradi. Ikkinchi darajali texnologiyalardan foydalanadigan odamlar ko'proq o'zini tuta oladi, mas'uliyatliroq ko'rinadi, chunki ular hamma narsani o'z vaqtida bajarishga muvaffaq bo'lishadi. Ammo ularning harakatlari ularning qadriyatlari va maqsadlariga to'g'ri kelmaydi. Ular sezilarli yutuqlarga ega emaslar va grafiklarga e'tibor berishadi.

Uchinchi daraja vaqtni boshqarishdagi mavjud vaziyat, ustuvorliklarni belgilash g'oyasi, aniq maqsadlarni belgilashga e'tibor qaratish, kundalik rejalashtirish sifatida tavsiflanadi. Menejmentning ushbu darajasidagi odamlar o'zlarining qadriyatlarini aniqlaydilar va maqsadlar qo'yadilar, har kuni rejalashtirishadi va ustuvorlik qiladilar. Uchinchi daraja zamonaviy vaqtni boshqarish yondashuviga ko'proq mos keladi, lekin u bir qator kamchiliklarga ega. Kundalik rejalashtirish ko'rishni toraytiradi, shoshilinch ishlarga e'tiborni qaratadi. Harakatni shaxsiy rollar va maqsadlar kontekstida ko'rib chiqmaydi. Rollarni boshqarishda muvozanatni ta'minlamaydi.

To'rtinchi daraja bizning umidlarimizni harakatning o'zi va vaqtiga emas, balki munosabatlarni saqlab qolish va rivojlantirishga va natijalarga erishishga qaratadi. Vaqtni boshqarishning to'rtinchi darajasining mohiyati shundaki, biz vaqtni to'rtta usuldan birida o'tkazamiz.

Faoliyat turini belgilovchi omillar:

Shoshilinch - darhol e'tibor talab qiladigan va hozir so'zi bilan belgilanadi.

Muhim - natijalar bilan bog'liq, bu sizning missiyangizni amalga oshirishga hissa qo'shadigan, qadriyatlaringiz va maqsadlaringizga mos keladigan narsalar.

Zamonaviy boshqaruv uslubini amalga oshirish uchun vaqtni ijodiy boshqarishdan foydalanish taklif etiladi. Bu vaziyatga moslashuvchan munosabatda bo'lish, shaxsning xususiyatlari va imkoniyatlarini hisobga olgan holda o'z faoliyatini tashkil etishning o'ziga xos usullarini topishni anglatadi. Ushbu o'quv qo'llanma Jan Yager tomonidan kiritilgan ijodiy vaqtni boshqarish kontseptsiyasini o'rganadi.

D.Yager ijodiy vaqtni boshqarishga quyidagicha ta'rif beradi. Bu sizning vaqtingizdan unumli foydalanish, vaqtingizni nazorat qilish va shuning uchun hayotingizni nazorat qilish, vazifalar dahshatli majburiyatlardan ko'ra imkoniyatlar sifatida.

U o'zining «Ijodiy vaqtni boshqarish» kitobida vaqtni ijodiy boshqarishning etti tamoyilini bayon qiladi.

- faoliyat - siz uchun nima muhimligini o'zingiz hal qilasiz va birovning iltimosiga binoan harakat qilmang.

- maqsadlarni aniqlash.

- ustuvorlik

- konsentratsiya - ma'lum vaqt uchun asosiy narsa.

- real muddatlarni belgilash

- hozir qiling - rejangizni amalga oshirishni boshlang.

- hayotingizni muvozanatlashtiring.

Ushbu tamoyillarni amalga oshirish uchun vaqtni boshqarishdagi to'siqlarni aniqlash kerak, bu har bir inson uchun individualdir va bu to'siqlarni aniqlash faqat vaqtni hisobga olish va samaradorlikni tahlil qilish jarayonida mumkin.

To'siqlarni aniqlash va samaradorlikni tahlil qilish uchun kunning barcha voqealari ularning davomiyligi va olingan natija bo'yicha qayd etilganda, kunning fotosurati texnikasidan foydalanish mumkin. Har kim vaqt birligini tanlashi mumkin, masalan, ishlarni soatlar yoki daqiqalar bo'yicha yozib olish. Buning uchun jadvaldan foydalanish qulay.

“Besh barmoq” usuli (L. Seivert bo'yicha) yakuniy nazorat usuli hisoblanadi. Usulning mohiyati shundan iboratki, kun oxirida odam qo'lining barmoqlarini tasbeh sifatida ishlatganday xulosa qiladi.

- M (kichik barmoq) - fikrlar, bilim, ma'lumot. Bugun men qanday yangi narsalarni o'rgandim? Bugun menda qanday yangi va muhim g'oyalar paydo bo'ldi?

- B (nomsiz) - maqsadga yaqinlik. Bugun nima qildim va nimaga erishdim?

- C (o'rta barmoq) - ruhiy holat. Bugun kayfiyatim qanday edi? Ijobiy his-tuyg'ular va yuqori motivatsiya bilan nima bog'liq edi?

- U (indeks) - xizmat, yordam. Hamkorlik. Bugun boshqalarga qanday yordam bera olaman? Men yangi odamlar bilan tanishdimmi? Hamkasblarim bilan munosabatlarim yaxshilandimi (yoki aksincha)? Mojaro kim bilan yuzaga keldi?

• B (bosh barmog‘i) - quvnoqlik, jismoniy holat. Bugun jismoniy kuchimni saqlab, salomatligim uchun nima qildim? Sizga dam olishga, tiklanishingizga nima imkon berdi?

Taqdimot va o‘z-o‘zini taqdim etish. Notiqlik san’ati.

Nutqni tayyorlash. Sakkizta asosiy savol:

- Nima deyish kerak?
- Qanday aytish kerak?
- Kim bu gapiryatkan?
- Kim bilan gaplashish kerak?
- Nima uchun gapirish?
- Qayerda gapirish kerak?
- Qachon gapirish kerak?
- Qancha gapirish kerak?

Ushbu qo‘llanmada biz yuqorida aytilganlarning barchasini ko‘rib chiqamiz. Birinchi savol - nima deyish kerak?

Nutqga tayyorgarlik maqsadni aniqlashni va u haqida nima deyishingiz mumkinligini o‘z ichiga oladi.

Spektaklga tayyorgarlik ko‘rish algoritmi:

- Mavzuning ta’rifi.
- Mavzu bo‘yicha o‘z fikringizni tuzatish.
- O‘z pozitsiyangizni tasdiqlash uchun fakt va dalillarni qidiring.
- Nutq mantiqini shakllantirish.
- Materialni to‘g‘ri tartibda joylashtirish.

Albert J. Beverij (1862-1927), amerikalik tarixchi va AQSH senatori “Notiqlik san’ati”ni yozgan. «Ma’ruzachi mavzuga ega bo‘lishi kerak, Bu shuni anglatadiki, barcha faktlar to‘planishi, tizimlashtirilishi, o‘rganilishi, hazm qilinishi kerak. Bular taxminlar yoki aytilmagan bayonotlar emas, balki haqiqatan ham faktlar ekanligiga ishonchingiz komil bo‘lishi kerak. Hech narsani oddiy deb qabul qilmang. u yoki bu savol bo‘yicha faktlar, ular qanday xulosaga kelishini o‘zingiz hal qiling. Shunda nutqingiz o‘ziga xoslik va ta’sir kuchiga ega bo‘ladi - u g‘ayratli va qaytarib bo‘lmaydigan darajada ishonarli bo‘ladi. U sizning shaxsiyatingizni aks ettiradi. Keyin o‘z fikringizni aniq va aniq yozing. iloji boricha mantiqiy «.

Vudro Vilson (1856-1924) Amerika Qo‘shma Shtatlarining 28-prezidenti (1913-1921). “Men qamrab olmoqchi bo‘lgan, tushunadigan, tabiiy munosabatda ko‘rib chiqmoqchi bo‘lgan masalalar ro‘yxatidan boshlayman - bu nutqning asosidir. Keyin men uni qisqacha yozaman.

Keyin matnni o‘zim qayta yozaman, iboralarni o‘zgartiraman, bo‘g‘inlarni tuzataman va borgan sari material qo‘shaman.

Teodor Ruzvelt (1858-1919) AQSHning 1901-1909 yillardagi 26-prezidenti faktlarni to‘plagan, o‘rgangan, baholagan, ahamiyatini aniqlagan va xulosalar chiqargan. Keyin oldiga yozuvlari tushirilgan daftarni olib, tez ayta boshladi va o‘z nutqida o‘z-o‘zidan, qat’iylik va jonlilik bor edi. Keyin qayta bosilgan “matnni o‘qiydi, to‘g‘rilar, qo‘shimchalar kiritar, biror narsani chizib qo‘yar, qalam bilan ko‘p yozib qo‘yar va yana diktant qiladi. U nima deyish haqida emas, qanday aytish haqida maslahat so‘radi. Gapirayotganda u improvizatsiya qildi. Ammo, improvizatsiya san’ati bo‘lsa-da, u o‘z spektakllari muvaffaqiyatining asosini quyidagicha belgilab qo‘ydi: «Men hech qachon mehnatsiz, butun aqliy qobiliyatlarimni zo‘ravonliksiz, puxta tayyorgarliksiz va uzoq muddatli dastlabki mehnatsiz hech narsaga erisha olmadim».

Pareto printsiplari: Natijalarning 80% 20% harakatdan kelib chiqadi. Ushbu tamoyil 1897 yilda italiyalik iqtisodchi Vilfredo Pareto tomonidan ishlab chiqilgan va shundan beri hayotning turli sohalarida miqdoriy tadqiqotlar bilan tasdiqlangan. Nutqqa tayyorgarlik ko‘rayotganda, qilingan harakatlar va olingan natijalar bir-biri bilan bog‘liq bo‘lishi kerakligini unutmaslik kerak. Nutq uchun ma’lumotni tanlashda, tanlangan manbalarning 20 foizidan olingan ma’lumotlarning 80 foizi, stolda o‘tkazgan vaqtingizdan faqat 20 foizi sizga natijaning 80 foizini beradi. Bu shuni anglatadiki, siz o‘zingizning ish qobiliyatingiz va ilhomingizni hisobga olishingiz kerak va aynan shu vaqtda nutqingizni tayyorlashingiz kerak. «Agar daraxtni kesish uchun to‘qqiz soatim bo‘lsa, boltani o‘tkirlash uchun olti soat vaqtimni sarflagan bo‘lardim.» Avraam Linkoln

Qanday aytish kerak?

Diksiya:

• Artikulyatsiya - nutq tovushlarini so‘z hosil qiluvchi taniqli og‘zaki belgilarga aylantiradigan shakl berish.

• Aniqlik.

• So‘zlarni talaffuz qilish uslubi.

• Talaffuz – so‘zning turli bo‘g‘inlarining shakli va urg‘usi.

Xatolar:

• Tovushlarning noaniq talaffuzi.

• So‘z oxirlarini tushirish. Muvaffaqiyatli notiqlik sirlari:

- Taqqoslash – bir jinsli jismlarni solishtirish. Soʻzlar: yoqtirish yoki yoqtirish.

- Metafora – solishtirilayotgan predmetlarning obrazli shaxsini ifodalovchi yonma-yon qoʻyish.

- Emfaza - gr. hissiy ifoda:

- ✓ Soʻzlarga kuch yoki shiddat berish;

- ✓ Eng muhim gʻoyalar uchun koʻproq vaqt;

- ✓ Muhim fikrlarni takroran ifodalash;

- ✓ Fikrlarni bogʻlash uchun oʻtishlardan, yaʼni soʻzlardan foydalanish.

- Nutqning noverbal komponentlari.

- Suhbat tarzi, suhbat tarzida qabul qilinadigan nutq uslubi. Suhbat uslubining beshta komponenti quyidagilardan iborat:

- ✓ Notiqning ishtiyoqi;

- ✓ Nutqning ifodaliligi;

- ✓ Nutqning ravonligi;

- ✓ Tomoshabinlar bilan koʻz aloqasi;

- ✓ Spontan ishlash. Kim bu gapiryatkan? «Ular kiyim bilan uchrashishadi, aql bilan koʻrishadi».

- Kiyim.

- Poza.

- Yurish.

- Yuz ifodasi. Mimika: xabar mavzusiga mos kelishi kerak. Yuz ifodalari juda mobil boʻlmasligi kerak. Yuz ifodalarini muzlatib qoʻymaslik kerak

- Imo-ishoralar. Ishora. Taʼriflovchi. Hissiy.

- Imo-ishora qoidalari:

- Bir xil ishorani qayta-qayta takrorlamang.

- Tegishli, keskin harakatlar qilmang.

- Jiddiy imo-ishoralar qilmang.

- Tabiiy koʻrinadigan harakatlar qiling.

Kimga gapirish kerak? Nutqingizni kim tinglashini aniq biling.

- Tinglovchilarning nutqingiz mavzusiga tayyorgarlik darajasi.

- Sizning nutqingiz mavzusiga tinglovchilarning qiziqishi. Nega gapirish? Nutqingizdan maqsad nima.

- Tomoshabinlarni xabardor qilish.

- Muammoga qiziqish uygʻotish.

- Gʻoya va faktlarga munosabatni shakllantirish.

- Muammoni aniq tushunishga erishish.

- Harakatga chaqirish.
- Tomoshabinlar ishonchini qozonish.
- Tomoshabinlarni xursand qilish.

Qayerda gapirish kerak? Tomoshabinlar joylashuvi.

- Auditoriyaning o'lchamlari va tartibi.
- Yordamchi uskunalarning mavjudligi.
- Spiker o'rindig'i.

V BOB. JAMOA FAOLIYATINI BOSHQARISH

5.1-§. Jamoada liderlik

Hokimiyat – jamiyatning asosiy tamoyillaridan biri bo‘lib, u odamlarning barqaror birlashmalari (oila, ishlab chiqarish va boshqa tashkilotlar, davlat va boshqalar) mavjud bo‘lgan joyda mavjud. Hokimiyat fenomeni murakkab va aniq ta’rif yo‘q. Bu yerda hokimiyatning ba’zi ta’riflari.

Hokimiyat – bu maqsadga erishish va ko‘zlangan natijalarni olishning barqaror qobiliyati (B. Rassel).

Hokimiyat – bu ba’zi odamlar buyruq beradigan va boshqalar bo‘ysunadigan xatti-harakatlarning alohida turi. Hokimiyatning paydo bo‘lishiga impulslar xilma-xildir: insonning yuqori energiyasi va irodasi; inson hokimiyatda o‘z hayotini yaxshilash vositasini ko‘radi (boylik, obro‘-e’tibor, erkinlik va boshqalarga erishish); hokimiyat o‘z-o‘zidan maqsad sifatida, unga egalik qilishdan zavqlanish imkonini beradi; Hokimiyat insonning o‘zini jismoniy va ruhiy kamchiligini ichki hissiyotini qoplash vositasi sifatida ishlaydi (Z. Freyd).

Hokimiyat individual munosabatlarga asoslanmaydi, balki ijtimoiy tizimdan kelib chiqadi: hokimiyat boshqaruv va ijro funksiyalarini taqsimlashning maqsadga muvofiqligiga asoslangan insonlar jamoasining o‘zini o‘zi tashkil etish usulidir (T.Parsons).

Hokimiyat - bu ikki sherik (individual yoki jamoaviy) o‘rtasidagi munosabatlar, bunda ulardan biri boshqasiga ta’sir qiladi.

Menejer rahbarlikni amalga oshiradi - bu jarayonlarni boshqarish esa:

- 1) guruhning turli faoliyatini muvofiqlashtirish;
- 2) guruh ichidagi jarayon dinamikasini ko‘rish va uni boshqarish.

Rahbarlik sohasi 3 ta blokni o‘z ichiga oladi:

- 1) tashkiliy shakllar, vazifalarni belgilashda mas’uliyatni taqsimlash va axborot tuzilmalarini yaratish;
- 2) individual va guruhlar bilan ishlash;
- 3) hokimiyatdan foydalanish va qaror qabul qilish.

Rahbarga odamlarni boshqarish uchun rasmiy vakolat kerak, unga xokimiyat zarur - boshqa odamlarning xatti-harakatlariga “yuqoridan” ta’sir o‘tkazish uchun.

Tashkilotdagi hokimiyat uning sub’ekti (rahbari) va ob’ektining (xodimining) o‘zaro ta’siri sifatida namoyon bo‘ladi, bunda sub’ekt

tegishli vositalardan foydalangan holda ob'ektni boshqaradi va uning xatti-harakatlarini belgilaydi. Tashkilotdagi vakolat:

- 1) ijtimoiy xarakter;
- 2) assimetriya, bo'ysunuvchiga rahbar tomonidan notekis ta'sir;
- 3) hokimiyatning maqsadga muvofiqligi: tashkilotdagi hokimiyat tashkilotning maqsadlari, menejer va xodimlarning maqsadlari asosida quriladi;
- 4) hokimiyat vositalarining potentsialligi (tashkilotda bo'ysunish odatda bevosita jazo tahdidlari yoki majburiy mukofotlardan foydalanmasdan amalga oshiriladi: ham jazo, ham rag'batlantirish potentsial ravishda ta'minlanadi);
- 5) ijrochilarning rahbarning ularga ta'sir o'tkazish qobiliyatiga ishonishi;
ularning ehtiyojlari va manfaatlari;
- 6) tashkilotdagi hokimiyat mutlaq emas - qarshilik va itoatsizlik ehtimoli saqlanib qoladi;
- 7) hokimiyatning sababiy tabiati - bir shaxsning kuchi boshqa shaxsning xatti-harakatining sababidir;
- 8) xulq-atvorning qisman vakolatini aniqlash - tashkilotda rahbarning vakolati xodimlarning xatti-harakatlarining barcha sabablarini qamrab olmaydi, masalan, u xodimlarning shaxsiy hayoti va erkinligiga taalluqli emas (o'ta og'ir holatlarda). xodim ishdan ketishi va boshning kuchi ta'siridan chiqib ketishi mumkin).

Tashkilotda hokimiyat sub'ekti - bu buyruq beruvchi va buning uchun tegishli huquq va vositalarga ega bo'lgan rahbar.

Hokimiyatning ob'ekti – rahbarning buyrug'iga bo'ysunadigan va bajaradigan xodim.

Itoat qilish istagi quyidagilarga bog'liq:

- 1) rahbar talablarining tabiati;
- 2) rahbarning hokimiyat subyekti sifatidagi holatlari va ta'sir qilish vositalari;
- 3) bo'ysunuvchilar tomonidan rahbarni idrok etishi;
- 4) rahbar vakolatining mavjudligi yoki yo'qligi;
- 5) xodimning o'ziga xos psixologik fazilatlari, bo'ysunishga moyilligi.

Hokimiyat resurslari – bu foydalanish ta'sirni ta'minlaydigan vositalar bo'ysunuvchi ustidan hokimiyat sub'ekti.

Resurslar rag'batlantirish, jazolash, ishontirish uchun ishlatiladi. "Ijtimoiy ayirboshlash" nazariyasiga ko'ra, hokimiyat tanqis

resurslarning notekis taqsimlanishiga asoslanadi. Resursga ega bo'lmagan odamlar ularni egalarining buyruqlarini bajarish evaziga oladilar (ya'ni ular qaram bo'lib, kam resurslar egalariga bo'ysunadilar). Resurslar quyidagilarga bo'linadi:

- unitar, iqtisodiy (pul, moddiy resurslar: ish haqi, mukofotlar; ijtimoiy nafaqalar);

- majburlash (kuch: jismoniy tahdid, kaltaklash, qamoq, jinsiy zo'ravonlik, ma'muriy jazo);

- me'yoriy (bo'ysunuvchilarning ichki dunyosiga, qadriyat yo'nalishlari va xatti-harakatlar me'yorlariga ta'sir qilish vositalari: bo'ysunuvchilarni rahbar va ijrochilarning umumiy manfaatlariga ishontirish, rahbarning talablari va harakatlarining ma'qullanishini ta'minlash).

- ijtimoiy (ijtimoiy mavqeini, mavqeini, obro'sini oshirish yoki pasaytirish imkoniyati: sertifikatlar, unvonlar, ko'tarilish);

- axborot (ishlab chiqarish muammolarini hal qilish uchun zarur ma'lumotlarni taqdim etish yoki ulardan mahrum qilish; rahbarning ma'lumotlari va bilimlari asosida xodimlarni ishontirish);

Hokimiyat nimaga asoslanganligiga qarab turli shakllarda bo'lishi mumkin.

Ekspert hokimiyat. Ko'pincha, axborot hokimligi ekspert hokimligi bilan belgilanadi - va ular bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lsa-da, ekspert hokimligining tashuvchisi ishlab chiqarish masalalarida eng katta xabardorlik bilan ajralib turadi, ekspert hokimligi nafaqat bilim va ma'lumotlarda, balki ko'nikmalarda ham ustunlikni anglatadi va ulardan foydalanish qobiliyati.

Axborot hokimligi nafaqat ob'ektiv ma'lumotni tarqatishga, balki manipulyatsiya qilishga, ya'ni odamlarning manfaatlariga zid bo'lgan xodimlarning ongi va xatti-harakatlarini boshqarishga qodir, ya'ni u aldash vositasi ham bo'lishi mumkin.

Qonuniy hokimiyat, qonuniy yoki an'anaviy hokimiyat rasmiy hokimiyatga, rahbarning buyruq berish huquqiga va bo'ysunuvchilarning bo'ysunish majburiyatiga asoslanadi, bir kishi boshqa shaxsga tashkilotdagi turli ierarxik bosqichlarda turishi asosida bo'ysunadi.

hokimlikka e'tiqod qisman qonuniyga to'g'ri keladi, lekin bu rahbarning bo'ysunuvchilarning fikrlari, e'tiqodlari va ongiga ta'sir qilish qobiliyatini anglatadi.

Identifikatsiya rahbar va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi hissiy aloqani, birlik tuyg'usini shakllantirishni, xodimlarning rahbari rozi qilish istagini, uning xatti-harakatlarini nusxalashni, undan o'rnak olishni o'z ichiga oladi. Bunday holda, hokimiyatning maksimal kuchiga erishiladi - rahbar himoyachi, guruh vakili sifatida qabul qilinadi va uning buyruqlari hamma uchun umumiy va muhim masaladir.

Bo'ysunish odati an'anaviy jamiyatlarda tashkiliy bo'ysunishning yetakchi motivlaridan biri bo'lgan va shunday bo'lib qoladi. Rahbar oila boshlig'i vazifasini bajaradi, qo'l ostidagilar esa unga so'zsiz bo'ysunadigan bolalardir. Eng muhimi, odat orqali yetakchi hokim va xodimlarning uzoq muddatli mehnat tajribasiga ega barqaror jamoalarda namoyon bo'ladi. Bu yerda buyruqlar, hatto rahbarning vakolatidan tashqari, shubhasiz va asossiz odat bo'yicha bajarilishi mumkin. Biroq, rahbarning harakatlariga va buyruqlariga tanqidiy qarashga qodir bo'lgan yangi shaxs paydo bo'lishi bilan bunday hokimlik tezda buziladi.

Hokimiyat mexanizmlari tashkiliy tuzilmalar va me'yorlarni, shu jumladan xodimlarning lavozim tavsiflarini o'z ichiga oladi.

Qaror qabul qilish markazlarining soniga qarab, vakolat quyidagilar bo'lishi mumkin:

1) markazlashtirilgan (qaror bir organ (kollektiv hokimiyat) tomonidan qabul qilinadi) yoki bir kishi (bir kishilik kuch);

2) markazlashtirilmagan (qaror qabul qilish qobiliyati ko'pchilik o'rtasida taqsimlanadi, turli qarorlar qabul qilish markazlari mavjud). To'liq markazsizlashtirish tashkilotning barcha a'zolari o'rtasida hokimiyatning teng taqsimlanishini anglatadi.

Amalda, aksariyat tashkilotlar vakolatning aralash shakllaridan foydalanadilar:

1) ishlab chiqarish demokratiyasi shakllari (ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari, mehnat jamoalari yig'ilishlari) orqali qarorlar qabul qilishda ishtirok etish;

2) ijtimoiy sheriklik - ish tashlashlar va sinfiy kurashning boshqa shakllarini rad etish evaziga xodimlarning barcha mehnat natijalari va foydalarida (kapital daromadlaridan tashqari) ishtirok etishni nazarda tutuvchi xodimlar, boshqaruv va mulkdorlar o'rtasidagi hamkorlikning barqaror shakli;

3) jamoa tadbirkorligi - aktsiyalar yoki boshqa shakllar yordamida xodimlar bir vaqtning o'zida korxonaning mulkdorlari bo'lib, foyda olishda ishtirok etadilar.

Hokimiyatni markazsizlashtirish uning delegatsiyasi orqali amalga oshiriladi, bu zamonaviy sharoitda quyidagi sabablarga ko'ra zarur:

1) rahbarning o'zi turli xil va keng qamrovli ma'lumotlarni qayta ishlashga va korxonaning barcha muammolarini o'zi hal qilishga qodir emas;

2) mahalliy muammolarni tez va malakali hal qilish zarurati, chunki markazning joylarda vaziyatni tushunishi, unga tez va to'g'ri munosabatda bo'lishi ba'zan qiyin bo'ladi;

3) vakolatlarni topshirish orqali xodimlarni rag'batlantirishni yaxshilash, ularda umumiy ishga daxldorlik, buning uchun mas'uliyat hissini shakllantirish zarurati.

Kamchiliklari ham bor:

1) hokimiyatning va rahbariyatning ta'sir qilish imkoniyati zaiflashishi;

2) turli shaxslarning qarorlarini muvofiqlashtirishga bo'lgan ehtiyojning ortishi;

3) qo'shimcha muvofiqlashtiruvchi organlarni yaratish zarurati, bu moddiy xarajatlar va vaqt xarajatlari bilan bog'liq o'sish.

“Obro” tushunchasi. Rahbarlik samaradorligining mezoni - bu rahbarning obro' darajasi. Rahbar obro'sining shakllari mavjud:

Rasmiy obro' vakolatlar to'plami, lavozim rahbarga beradigan huquqlar bilan bog'liq. Rahbarning rasmiy, rasmiy obro' rahbarning o'z qo'l ostidagilarga 65% dan ko'p bo'lmagan ta'sirini ta'minlashga qodir, rahbar faqat qo'shimcha ravishda o'zining psixologik obro'yiga tayangan holda xodimdan 100% daromad olishi mumkin.

Psixologik obro' axloqiy va funksional obro' ydan iborat.

Axloqiy obro' rahbarning axloqiy fazilatlariga bog'liq

Funksional obro' quyidagilar bilan belgilanadi: 1) rahbarning vakolati; 2) uning ishbilarmonlik fazilatlariga; 3) uning kasbiy faoliyatiga munosabati. Menejerning past funksional obro'yi, qoida tariqasida, uning bo'ysunuvchilarga ta'sirini yo'qotishiga olib keladi, bu esa kompensatsiya sifatida menejerning o'z qo'l ostidagilarga nisbatan tajovuzkor reaksiyasini, psixologik iqlimning yomonlashishiga olib keladi.

Rahbarning shaxsiy (personal) obro'yi xizmat vazifalariga bevosita bog'liq bo'lmagan yuqori baholanadigan individual fazilatlar asosida shakllanadi: odoblilik, aql-zakovat, xushmuomalalik, odamlarga g'amxo'rlik, keng bilim, turmush tarzining kamtarligi va boshqalar.

Rahbarning obro‘si to‘g‘ri bo‘lishi mumkin (rahbar haqiqatan ham shunday qimmatli fazilatlarga egaligi) va yolg‘on (qo‘l ostidagilar rahbarning shaxsiyati haqida adashadi).

Obro‘ning ustun sifatleri quyidagi turlar bilan belgilanadi:

- 1) **ilmiy** - bilim sifati, ta‘lim, dunyoqarash kengligi;
- 2) **ishbilarmonlik** - malaka, malaka, tajriba;
- 3) **axloqiy** - yuksak axloqiy fazilatlar;
- 4) **diniy** - ma‘sumlikning muqaddasligi;
- 5) **maqom** - lavozimga hurmat; va h.k.

Zamonaviy ishlab chiqarishda ushbu turdagi obro‘lar orasida yetakchi o‘rinni rahbarning biznes obro‘ci egallaydi.

5.2-§. Boshqaruv uslubi

Rahbarning boshqaruv va liderlik fazilatlarining xususiyatlari uning boshqaruv uslubi bilan ham belgilanadi. Bu yerda ma‘lum bir tasnif mavjud. Quyidagi boshqaruv uslublari ajralib turadi.

1. Avtoritar. Har qanday biznesda, birinchi navbatda, buyruq birligini qadrlaydigan administratorlik nuqtai nazaridan eng yaxshisi. Boshqaruvning avtoritar (yoki direktiv yoki diktatorlik) uslubi: u barcha qarorlar bo‘yicha rahbar tomonidan qat‘iy individual qarorlar qabul qilishi (“minimal demokratiya”), jazo tahdidi bilan qarorlarning bajarilishi ustidan qat‘iy doimiy nazorat (“maksimal nazorat qilish”) bilan tavsiflanadi. Xodimga shaxs sifatida qiziqishning yo‘qligi. Ushbu boshqaruv uslubi faqat tanqidiy vaziyatlarda (baxtsiz hodisalar, harbiy harakatlar va boshqalar) maqsadga muvofiq va oqlanadi. Doimiy monitoring tufayli ushbu boshqaruv uslubi mehnatning ancha maqbul natijalarini beradi (psixologik bo‘lmagan mezonlarga ko‘ra: foyda, mahsuldorlik, mahsulot sifati yaxshi bo‘lishi mumkin), lekin afzalliklarga qaraganda ko‘proq kamchiliklar mavjud:

- noto‘g‘ri qarorlar qabul qilish ehtimoli yuqori;
- tashabbuskorlikni, qo‘l ostidagilarning ijodkorligini bostirish, innovatsiyalarni sekinlashtirish, turg‘unlik, xodimlarning passivligi;
- odamlarning o‘z ishidan, jamoadagi mavqeidan noroziligi;
- noqulay psixologik iqlim (“laganbardorlar”, “ayibdor qilish”, intrigalar) psixologik stress yukining kuchayishiga olib keladi, ruhiy va jismoniy salomatlikka zarar keltiradi.

2. Avral (favqulodda). “Tezlashtirish, keyinroq tagiga etamiz” – rahbarda bosh bola shiori. Favqulodda vaziyatga mos keladigan, tizimga

aylangan chora normal ishni buzadi, nizolarga, jamoada norozilikka olib keladi, kamtarona mehnat natijalari haqida gapirma ham bo'ladi.

3. Ish bilarmon. Favqulodda vaziyatlardan farqli o'laroq, u hisoblangan va optimal sxemalar bo'yicha ishlashni o'z ichiga oladi. Bu uslubni boshqalardan afzal ko'rish mumkin edi, agar ish bunga imkon bersa.

4. Demokratik. Tashkilotchi-liderlar bunga moyil bo'lib, «Mening nuqtai nazarim - mumkin bo'lganlardan biri» tamoyili asosida boshqariladi. Aynan shu uslub eng yaxshi natijalarni berishga qodir, ammo ma'lum chegaralargacha, undan tashqarida masala uning muhokamasi bilan almashtiriladi.

Demokratik (yoki jamoaviy) boshqaruv uslubi: boshqaruv qarorlari muammoni muhokama qilish asosida, xodimlarning fikrlari va tashabbuslarini hisobga olgan holda qabul qilinadi («maksimal demokratiya»), qabul qilingan qarorlarning bajarilishi ham menejer, ham boshqaruvchi tomonidan nazorat qilinadi. xodimlarning o'zlari («maksimal nazorat»), menejer xodimlarning shaxsiyatiga qiziqish va xayrixohlik bilan e'tibor beradi, ularning manfaatlarini, ehtiyojlarini, xususiyatlarini hisobga oladi.

Demokratik uslub eng samarali hisoblanadi, chunki u to'g'ri muvozanatli qarorlar qabul qilishning yuqori ehtimolini, mehnatning yuqori ishlab chiqarish natijalarini, xodimlarning tashabbuskorligini, faolligini, odamlarning o'z ishi va jamoa a'zolidan qoniqishini, qulay psixologik muhit va jamoaning birdamligini ta'minlaydi. Biroq, demokratik uslubni amalga oshirish rahbarning yuqori intellektual, tashkilotchilik va kommunikativ qobiliyatlari bilan mumkin.

5. Liberal. Hamfikir odamlarning hamfikir jamoasi uchun javob beradi. Mustaqillik o'rniga mas'uliyatsizlik va "mehnat bo'ri emas o'rmonga qochib ketmadi" degan ishonchni targ'ib qiladi.

Liberal-anarxistik (yoki murosasiz yoki neytral) yetakchilik uslubi, bir tomondan «demokratiyaning maksimal darajasi» bilan tavsiflanadi (har kim o'z pozitsiyasini bildirishi mumkin, lekin ular haqiqiy hisob-kitobga, pozitsiyalarni muvofiqlashtirishga intilmaydi) va boshqa tomondan, «minimal nazorat» tomonidan (qabul qilingan qarorlar ham bajarilmaydi, ularning bajarilishi ustidan nazorat yo'q, hamma narsa «o'z-o'zidan» qoldiriladi), buning natijasida ish natijalari odatda past, odamlar o'z ishidan qoniqmaydi, rahbar, jamoada psixologik muhit noqulay, hamkorlik yo'q, vijdonan ishlashga rag'bat yo'q, ish bo'limlari rahbarlarning shaxsiy manfaatlaridan iborat. kichik guruh, yashirin va

aniq to'qnashuvlar mumkin, ziddiyatli kichik guruhlarga tabaqalanish mavjud.

6. Kompromis (Murosaga kelish). Bu rahbarning turli manfaatlariga ega bo'lgan odamlarga bo'ysunish, o'z maqsadlariga erishish qobiliyatiga asoslanadi. Ammo murosa odatga aylanib, prinsiplarga rioya qilishni murosa bilan almashtirsa, bunday rahbardan yaxshi narsalarni kutish mumkin emas.

Qo'l ostidagilarning rahbar bilan munosabati, jamoaning psixologik iqlimi, jamoa ishining natijalari rahbar tomonidan amalga oshirilayotgan boshqaruv uslubiga bog'liq.

Mos kelmaydigan (mantiqiy bo'lmagan) yetakchilik uslubi bir uslubdan boshqasiga oldindan aytib bo'lmaydigan o'tishda namoyon bo'ladi (yoki avtoritar, keyin murosasiz, keyin demokratik, keyin yana avtoritar va boshqalar), bu juda past ish natijalariga va nizolarning maksimal soniga olib keladi. muammolar.

Samarali menejerning boshqaruv uslubi moslashuvchan, individual va vaziyatga bog'liq.

Biznes manfaatlariga yoki odamlarning manfaatlariga e'tibor qaratishdan tashqari, o'z manfaatlariga ko'proq e'tibor qaratadigan rahbarlar («Karerachi», «Manipulator» ning ba'zi turlari). O'z manfaatlariga ko'proq e'tibor qaratish bilan (Karrera maqsadlariga erishish uchun biznes yoki odamlarni manfaatlari qurbon qilishi mumkin), shuningdek, rahbarlar ("byurokrat") rasmiy bo'ysunishga, rasmiy ko'rsatmalarga va retseptlar (ko'rsatmalarga rioya qilish uchun ular odamlarning manfaatlarini, ishning manfaatlarini va hatto o'z manfaatlarini buzishi mumkin).

Aqliy va aqliy faoliyatning xususiyatlariga ko'ra, yetakchilarning quyidagi to'rt turi ajratiladi (yapon muallifi T. Kono bo'yicha):

- 1) Konservativ-intuitiv tip.
- 2) Konservativ-analitik tip.
- 3) Novatorlik-intuitiv tip.
- 4) Novatorlik-analitik tip.

Muvaffaqiyatli yapon firmalarida novatorlik-analitik uslub eng ommabop va samarali bo'lib, u eng kuchli bozor raqobati sharoitida tashkilotning omon qolishini ta'minlaydi. U energiya va novatorlik, yangi g'oyalarni yaratish, boshqalarning fikrini hisobga olishga tayyorlik, g'oyaning realligi va istiqbollarni mantiqiy tahlil qilish qobiliyati, tezkor qaror qabul qilish va boshqalar bilan ajralib turadi. innovatsiyalarni amaliy

amalga oshirish, muvaffaqiyatsizlikka toqat qilish, vaziyatlarni keng ko‘rish va odamlar bilan ishlash qobiliyati, shu bilan birga, ularning shaxsiy muammolariga chuqur kirmasdan.

Rahbarning xatolari. Bo‘ysunuvchiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir ko‘rsatadigan rahbar tomonidan qilingan xatolar aniq, ular deyarli darhol «chiqib ketishadi». Masalan:

- stereotipli reaksiya (“Bu yerda hech kimga tayanolmaysiz!”);
- effekt ta’sirida shoshqaloq qaror (“Siz ishdan to‘lovisiz bo‘shatilasiz!”);
- vaziyatni tushunmay qaror qabul qilish (“Nega bekor o‘tiribsan?”);
- amalga oshirilgan harakatlarning oqibatlarini yetarlicha hisobga olmaslik.

Bo‘ysunuvchilarda bezovtalanish hissi paydo bo‘ladi, norozilik va qarshilik uchun zamin quyidagi hollarda yaratiladi:

- birining xatosi uchun ikkinchisi javobgar;
- qaror xodimning ishtirokisiz qabul qilinganda;
- ish yuritish uchun shaxslar ishtirokida yoki xodimning yo‘qligida o‘tkaziladi;
- rahbar o‘z xatosini tan ololmaydi, qo‘l ostidagilar orasidan aybdorni topishga harakat qiladi;
- muhim ma’lumotlar ijrochidan yashirin;
- kasbiy jihatdan yuqori lavozimni egallashga yaroqli bo‘lgan xodim lavozimga ko‘tarilmaydi;
- boshqaruvchi boshliqqa bo‘ysunuvchi shaxs ustidan shikoyat qiladi;
- bir xodimning mehnatini rag‘batlantirish boshqa xodimga o‘tishi;
- talabchanlik darajasi barcha xodimlar uchun bir xil emas, jamoada favoritlar va chetlatilganlar bor va hokazo.

Rahbarning ziddiyatli vaziyatlarda xatti-harakatlariga qarab, besh turni ajratish mumkin:

- 1) **ustunlik** - har qanday holatda ham o‘z pozitsiyasini tasdiqlash;
- 2) **muvofiglik** - bo‘ysunish, ziddiyatni yumshatish;
- 3) **murosaga kelish** - pozitsion savdolashish («Men senga, sen menga»);
- 4) **hamkorlik** - har ikki tomonning qonuniy manfaatlarini hisobga olgan holda nizoni oqilona va adolatli hal qilishga o‘zaro e’tiborni yaratish;

5) **ziddiyatdan qochish** - vaziyatni tark etish, "ko'zni yumib, hech narsa bo'lmagandek").

Mojaroli vaziyatda yetakchining eng samarali, ammo amalga oshirish qiyin bo'lgan xatti-harakatlar uslubi «hamkorlik» uslubidir. Haddan tashqari noqulay uslublar - bu «qochish», «hukmronlik», «muvofiqlik» va «murosaga kelish» uslubi konfliktni faqat vaqtinchalik qisqa muddatli yechimga erishishga imkon beradi, keyinchalik u yana paydo bo'lishi mumkin.

Qobiliyatsiz rahbar uchun quyidagi xususiyatlar xosdir:

1) inson resurslarini hisobga olmaydi, odamlar bilan ishlashni bilmaydi;

2) konservatizmni namoyon etadi, eskirgan qarashlarga amal qiladi;

3) o'zi uchun tushunarsiz yoki mavjud tushunchaga zid bo'lgan ma'lumotlardan yuz o'girish yoki e'tiborsiz qoldirish tendentsiyasini ko'rsatadi;

4) raqiblarni past baholashga moyil;

5) qaror qabul qilishda qat'iyatsizlik va javobgarlikdan qochishga moyillik ko'rsatadi;

6) aniq o'zgargan holatlarga qaramay, o'jar murosasizlikni, muammoni hal qilishda o'jarlikni ko'rsatadi;

7) muammo haqida ma'lumot to'plash va tekshirishga qodir emas, "joriy vaziyatga kiring", "oxirida muvaffaqiyatsizlikka" moyilligini ko'rsatadi;

8) frontal hujumlarga moyil, topqirlik va diplomatiyaga emas, qo'pol kuchga ishonadi;

9) kutilmagan hodisalardan foydalana olmaslik;

10) qiyinchiliklar yuzaga kelganda "kafforat qurbonlari"ni topishga asossiz tayyorligini ko'rsatadi;

11) "axloq va xavfsizlikka to'g'ri kelmaydigan" sabablar bilan faktlar va ma'lumotlarni tarqatishga moyil;

12) mistik kuchlarga ishonishga moyil - taqdir, muvaffaqiyatsizliklarning halokati va boshqalar.

Motivatsiya: mukofot va jazo. Odatdagi xatolar (va bu eksperimental tarzda tasdiqlangan), masalan, voqealar ishtirokchisi, qoida tariqasida, sababni vaziyatlarga bog'lashi, kuzatuvchi esa buni aktyorning shaxsiyati bilan bog'lashi. Harakat mexanizmida xuddi shunday «himoya» xarakteridagi xatolar: biz, qoida tariqasida, muvaffaqiyatga erishamiz va muvaffaqiyatsizlikni vaziyatga

bog'laymiz; Boshqa odamlar haqida gap ketganda, mantiq o'zgaradi - biz ularning muvaffaqiyatlarini qulay sharoitlarga bog'lashga moyilmiz, lekin ularning muvaffaqiyatsizliklarini shaxsiy xususiyatlar bilan bog'laymiz.

Menejer asosan bo'ysunuvchiga nisbatan kuzatuvchi pozitsiyasida ekanligini hisobga olsak, qo'l ostidagilarning muvaffaqiyatsizligi, ahmoqligi, mehnatsevarligi va boshqa biznes gunohlarini tushuntirish vasvasasi qanchalik tez-tez bo'lishini taxmin qilish oson. Shu bilan birga, ba'zi manbalarning ta'kidlashicha, odatdagi ishdan barcha og'ishlarning 86% sharoitlar bilan bog'liq va faqat 14% odamlar bilan bog'liq. Agar bu mubolag'a bo'lsa ham, kattalik tartibi shuni ko'rsatadi: aybdorni topishda g'ayratli bo'lmang, vaziyatga o'ting. O'ylab ko'ring, topshiriqni bajarish mumkinmi, vaqt, mablag', materiallar, ma'lumotlar va boshqalar etarli? Va agar odamlar hali ham aybdor bo'lsa, unda siz o'sha xodimlarga topshiriq berdingizmi, ular kerakli malakaga egami, javobgarlik o'lchovi va shakli oldindan belgilab qo'yilganmi?

- jazolash usullari konfliktogen xususiyatga ega;
- xodimlarning o'zini o'zi qadrlashini pasaytirish, ularning psixologik muvozanatini buzish;
- xato qilishdan qo'rqish;
- unumdorlikning barqaror o'sishiga hissa qo'shmaslik;
- yomon tarbiyalangan, chunki inson birinchi navbatda jazodan qochishni o'rganadi, «to'g'ri» xulq-atvorni shakllantirmaydi.

«Ijobiy mustahkamlash» (rag'batlantirish, mukofotlar) «salbiy» ga qaraganda samaraliroq. Ular qo'l ostidagilarni yaxshiroq «o'rgatadi», talab qilinadigan xulq-atvor namunalarini psixologik jihatdan mustahkamlaydi, jamoada qulay psixologik muhitni shakllantirishga hissa qo'shadi, odamlarning o'zini o'zi qadrlashini oshiradi, ularni samarali mehnatga muvaffaqiyatli «rag'batlantiradi» va hokazo. Rag'batlantirish, haq to'lash kabi boshqaruv choralari ma'lum qoidalarga rioya qilishni talab qiladi:

Mukofot aniq bo'lishi kerak, ya'ni topshiriq, topshiriq, harakat yoki ish uchun, balki butun konsern tomonidan qulay ko'rsatkichlarga erishganlik uchun emas.

Ish haqi erishish mumkin bo'lishi kerak, ya'ni har qanday, shu jumladan eng kichik muvaffaqiyat ham, nafaqat «ishdagi ajoyib yutuqlar» rag'batlantirilishi kerak.

Mukofotlar imkon qadar tartibsiz va oldindan aytib bo'lmaydigan tarzda amalga oshiriladi.

Kichik mukofotlar ba'zan katta mukofotlarga qaraganda samaraliroq bo'ladi.

Shubhasiz, rahbar qo'l ostidagilarni qanchalik ko'p rag'batlantirsa, shunchalik kam jazoga murojaat qiladi. Xo'sh, agar haqiqatan ham kerak bo'lsa, shuni yodda tutish kerak:

- bo'ysunuvchining noto'g'ri xatti-harakatlariga munosabat darhol bo'lishi kerak;

- nomaqbul xulq-atvori uchun faqat "g'ijirlovchilarni" emas, balki barcha aybdorlarni jazolash;

- jazoni bosqichma-bosqich oshirish maqsadga muvofiq emas; birinchi jazoni shunday qilish yaxshidirki, uning ikkinchi qo'llanilishi endi talab qilinmaydi;

- jazolashda bo'ysunuvchiga kerakli xulq-atvor namunasini aniq talqin qilishni unutmash kerak;

- yapon menejerlari faqat takroriy xatolar uchun jazolanishi aytiladi;

Samarali boshqaruv uslubi. Ko'pgina xorijiy menejment mutaxassislarining fikriga ko'ra samarali boshqaruv uslubi ishtirokchi (ishtirokchilik) uslubi bo'lib, u quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- 1) rahbarning qo'l ostidagilar bilan muntazam uchrashuvlari;

- 2) rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarda ochiqlik;

- 3) tashkiliy qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilishda bo'ysunuvchilarni jalb qilish;

- 4) bo'ysunuvchi rahbar tomonidan bir qator vakolatlar, huquqlar berilishi;

- 5) tashkiliy o'zgarishlarni rejalashtirishda ham, amalga oshirishda ham oddiy ishchilarning ishtiroki;

- 6) mustaqil qarorlar qabul qilish huquqiga ega bo'lgan maxsus guruh tuzilmalarini ("sifatni nazorat qilish guruhlari") yaratish;

- 7) xodimga mustaqil ravishda (tashkilotning boshqa a'zolaridan) muammolarni, yangi g'oyalarni ishlab chiqish imkoniyatini berish.

Ishtirokchilik uslubi quyidagi hollarda qo'llaniladi:

- 1) rahbar o'ziga ishongan, yuqori bilimli va ijodiy saviyaga ega, o'z qo'l ostidagilarning ijodiy takliflarini qadrlash va ulardan foydalanishni biladi;

- 2) qo'l ostidagilar yuqori darajadagi bilim, ko'nikma, ijodkorlikka bo'lgan ehtiyoj, mustaqillik, shaxsiy o'sish, mehnatga qiziqish;

3) odamlar oldida turgan vazifa ko‘plab echimlarni o‘z ichiga oladi, nazariy tahlil va ijroning yuqori professionalligini, ancha mashaqqatli harakatlar va ijodiy yondashuvni talab qiladi.

Shunday qilib, bu uslub fanni ko‘p talab qiladigan sohalarda, innovatsion firmalarda va ilmiy tashkilotlarda mos keladi.

Yetakchilik samaradorligining ehtimoliy modeli (F.Fidler) rahbarning o‘zi harakat qilayotgan vaziyatni nazorat qilish darajasi bilan vositachilik qiladi. Vaziyat quyidagi parametrlarga bog‘liq: 1) boshqaruvchi va unga bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi qulay munosabatlar darajasi; 2) rahbarning kuchining kattaligi (uning qo‘l ostidagilarning harakatlarini nazorat qilish va ularning faoliyatini rag‘batlantirishning turli vositalaridan foydalanish qobiliyati); 3) guruh vazifasining tuzilishi (topshiriqning aniqligi, uni hal qilish yo‘llari va vositalari, ko‘plab echimlarning mavjudligi, ularning to‘g‘riligini tekshirish imkoniyati). Yuqoridagi barcha parametrlarning umumiy miqdoriy bahosi (maxsus ishlab chiqilgan shkalalar bo‘yicha) rahbar tomonidan amalga oshirilgan vaziyatni nazorat qilish (SC) hajmini, ya‘ni uning guruh faoliyati holatini nazorat qilish darajasini baholashga imkon beradi. .

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, direktiv tipdagi lider yuqori yoki past SC bo‘lgan, ya‘ni u uchun juda qulay yoki noqulay vaziyatlarda eng samarali hisoblanadi. Demokratik-kollegial uslubga ega bo‘lgan rahbar mo‘‘tadil o‘rta sinfga ega bo‘lgan vaziyatlarda eng samarali hisoblanadi.

5.3-§. Guruhdagi odamlarning o‘zaro munosabatlarining xususiyatlari

O‘zaro ta’sirning psixologik mexanizmlari. Muloqotga kirishganda, odamlar bir-biriga ta’sir qiladi, ular ma’lum bir qatorga joylashtirilishi mumkin bo‘lgan chuqur psixologik mexanizmlarga ega.

YUqtirish xususiyati - bu bir-biri bilan muloqotda bo‘lgan odamlarning hissiy holatini ko‘p marta kuchaytirish ta’siri. YUqtirish ongsiz darajada sodir bo‘ladi va ayniqsa olomonda, qatorda, jamoatchilikda yaqqol namoyon bo‘ladi, ammo infektsiya kichik odamlar guruhlari darajasida ham sodir bo‘ladi. Bir ifoda bor - yuqumli kulgi, g‘azab va boshqa his-tuyg‘ular ham yuqumli bo‘lishi mumkin.

Ta’sir qilmoq yoki uqtirmoq, individual yoki guruh bo‘lishi mumkin va muloqot maqsadiga qarab ongli yoki ongsiz darajada sodir bo‘ladi. Har bir inson muloqotda unga etkazilgan g‘oyalar, harakatlar,

his-tuyg'ularni shunday idrok etish qobiliyatiga egaki, ular beixtiyor go'yo o'zinikiga aylanadi.

Taqlid qilmoq - murakkab dinamik xususiyatdir. Uning mumkin bo'lgan namoyon bo'lishi xulq-atvorni, imo-ishoralarni, intonatsiyani ko'r-ko'rona nusxalashdan ongli, asosli taqlidga qadar bo'ladi.

Raqobat - bu odamlarning o'zini boshqa odam bilan taqqoslash mulki, «boshqalardan kam bo'lmaslik» istagi, «o'zini yo'qotmaslik». Raqobat ruhiy, hissiy va jismoniy stressni keltirib chiqaradi. Raqobat rivojlanish uchun turtki bo'lsa yaxshi, raqobatga aylansa yomon: erkaklar uchun - biznes sohasida, ayollar uchun - shaxsiy (yaxshiroq ko'rinadigan, kiyingan va erkaklar bilan ko'proq muvaffaqiyatga erishgan).

Ishontirish - bu o'z g'oyalari, fikrlari, xatti-harakatlarining asosli, ongli, og'zaki isboti, odamlarning o'zaro munosabatlarining uchinchi darajasi. Ishontirish faqat so'z bilan emas, balki xatti-harakatlar, his-tuyg'ular, infektsiya ta'siri, taklif va taqlidga asoslangan bo'lsa, samarali bo'ladi. Odamlar bilan muloqot qilishda psixologik mexanizmlarning barcha to'plamidan mohirona foydalanadigan rahbarlar o'z faoliyatlarida katta muvaffaqiyatlarga erishadilar.

Xodimni boshqarish darajasi va uning hissiy qo'llab-quvvatlashi xodimning kasbiy yetukligi darajasi bilan chambarchas bog'liq, ya'ni uning professionalligi oshgani sayin, menejer kamroq boshqaradi va ko'proq xodimni qo'llab-quvvatlaydi, uning qobiliyatiga ishonchni uyg'otadi. Shu bilan birga, yetuklikning o'rtacha darajasiga va undan yuqori darajaga erishish bilan, rahbar nafaqat kamroq boshqaradi, balki uni kamroq hissiy jihatdan qo'llab-quvvatlaydi, chunki bunday bo'ysunuvchi allaqachon o'zini nazorat qila oladi va bu vaziyatda kamayadi. Vasiylik boshliqning ishonchi sifatida qabul qilinadi.

Muammoga bunday yondashish «rahbar - bo'ysunuvchi» tizimida to'rt turdagi munosabatlardan foydalanishga imkon beradi: buyurtma berish, taklif qilish, ishtirok etish va tasir.

Buyurtma professionallik darajasi past bo'lgan taqdirda, ijrochi vazifani mustaqil ravishda bajarishga tayyor bo'lmaganda va mas'uliyatni o'z zimmasiga olishni istamasa, maqbuldir. Menejerning vazifasi xodimga ko'rsatma berish, ko'p rahbarlik qilish va ozgina ishonishdir.

Taklifni o'rtacha darajadan yuqori xodimga qadar yetuklik darajasida qo'llash tavsiya etiladi: bo'ysunuvchilar hali qobiliyatga ega emaslar, lekin allaqachon javobgarlikni olishga tayyor. Bu yerda

vazifani bajarishga yordam berish uchun yo‘l-yo‘riq va yordam ayniqsa muhimdir.

Ishtirok etish o‘rta va yuqori yetuklik darajasida eng samarali hisoblanadi. Xodim allaqachon vazifani mustaqil ravishda bajarishga qodir va bunday vaziyatda psixologik yordam, muammoni birgalikda muhokama qilish va birgalikda qaror qabul qilish kabi ko‘rsatmalar talab qilinmaydi.

Kasbiy yetuklikning yuqori darajasi vakolatni ijrochiga - ishonib topshirishni nazarda tutadi, bu yomon boshqaruv va ozgina hissiy qo‘llab-quvvatlashni anglatadi.

Guruhdagi shaxslararo munosabatlar rahbar va unga bo‘ysunuvchilarning, shuningdek, bir xil maqomga ega bo‘lgan guruh a‘zolarining o‘zaro munosabati uchun juda muhimdir. Ular odamlar tomonidan bir-birini idrok etish va tushunishni o‘z ichiga oladi. Bilimning ikkita shakli mavjud - empatiya - boshqa odamni hissiy jihatdan idrok etish, uning ichki dunyosiga kirib borish, uni barcha fikrlari va his-tuyg‘ulari bilan qabul qilish qobiliyati. Hissiy aks ettirish qobiliyati odamdan odamga farq qiladi. Rivojlanishning uchta darajasi mavjud: birinchi daraja - eng past, suhbatdosh bilan muloqot qilish, odam suhbatdoshning holatiga, his-tuyg‘ulariga, niyatlariga nisbatan o‘ziga xos ko‘rlikni ko‘rsatadi; ikkinchi daraja - muloqot jarayonida odam boshqa odamning tajribalari haqida parcha-parcha fikrlarga ega; uchinchi daraja - boshqa shaxsning holatiga nafaqat individual holatlarda, balki u bilan o‘zaro ta’sir qilishning butun jarayoni davomida darhol kirish qobiliyatini ajratib turadi.

O‘zining va boshqa odamlarning shaxsiy xususiyatlarini bilishning mantiqiy shakli aks ettirishdir. Refleksiya stereotiplar asosida boshqa odamlarning xususiyatlarini noto‘g‘ri tushunishning ma’lum tendentsiyalariga yuqori sezuvchanlik bilan tavsiflanadi, agar bir yoki ikkita xususiyat odamni ma’lum bir stereotipga bog‘laydi va unga ushbu stereotipga xos bo‘lgan fazilatlar to‘plamini belgilaydi. .

Bu yerda buzilishlarning ba’zi misollari keltirilgan.

«oreola» effekti – bu insonning umumiy taassurotining uning shaxsiyatining o‘ziga xos xususiyatlarini idrok etish va baholashga ta’siri. Agar biror guruh yoki rahbar kishi haqida u juda yaxshi, degan fikrga ega bo‘lsa, uning yomon ishi tasodif deb hisoblanadi va aksincha, agar hamma odamni yomon deb hisoblasa, bu odamning yaxshi ishi ham baxtsiz hodisa sifatida baholanadi. Bu ta’sir ko‘pincha odamlarning adekvat idrokiga xalaqit beradi va qobiliyatli va yorqin shaxslar ushbu

guruhda umuman ishlay olmaydigan sharoitlarni yaratadi, chunki yaxshilik sezilmaydi va yomonlik bo‘rttiriladi.

«ketma-ketlik» effekti – inson haqidagi fikrga birinchi navbatda u haqida taqdim etilgan ma’lumotlar eng ko‘p ta’sir qiladi. Odatda, odamga zarar yetkazmoqchi bo‘lgan, u haqida noloyiq narsani bilib olgan va hatto ma’lumotni tekshirmasdan, xo‘jayinga va uning atrofiga aytish uchun yuguradi. Bunday noqulay vaziyatda uzr so‘rash va hamma narsa noto‘g‘ri ekanligini isbotlash ancha qiyin va befoyda.

«avans to‘lovlari» effekti – juda keng tarqalgan mavjud bo‘lmagan ijobiy fazilatlar odamga xosdir va uning noto‘g‘ri xatti-harakatlariga duch kelganda, ular hafsalasi pir bo‘ladi va xafa bo‘ladi.

Yana bir effekt «o‘z xususiyatlarini boshqa odamlarga proyeksiya qilish»dir, bu bizning modelimiz bo‘yicha tegishli xatti-harakatni kutishga olib keladi. Bu ta’sir juda keng tarqalgan va odamlarning boshqa odamning nuqtai nazarini qabul qila olmasligida namoyon bo‘ladi.

Guruh hayotining hodisalari. Har qanday tashkilotning hayoti - bu har bir xodimning turli xulq-atvori va ta’sirini ko‘rsatadigan dengiz; o‘z oqimi, bo‘ronlari va sokinligi bor dengiz; issiq va sovuq oqimlari bilan dengiz. Bu insoniy his-tuyg‘ular va ehtiroslar dengizi bo‘ylab sayohat qilib, boshqaruv kemasini qaysi yo‘l bilan boshqarishi ko‘p jihatdan tashkilot rahbariga bog‘liq.

Dinamik jarayonlar guruhlarda sodir bo‘ladi:

- guruh a‘zolariga bosim o‘tkazish, ularning muvofiqligi va tavsiya etilishiga hissa qo‘shish;
- ijtimoiy rollarni shakllantirish, guruh rollarini taqsimlash;
- a‘zolar faoliyatining o‘zgarishi: fasilitatsiya hodisasi mumkin - boshqa odamlar ishtirokida inson energiyasining oshishi; inhibitsion fenomeni - boshqa odamlarning ta’siri ostida xulq-atvor va faoliyatni inhibe qilish, boshqa odamlar uni kuzatib turgan vaziyatda insonning farovonligi va faoliyati natijalarining yomonlashishi;
- fikr-mulohazalar, baholashlar, guruh a‘zolarining xulq-atvor me‘yorlarining o‘zgarishi: “guruhning normallasuvi” hodisasi – o‘rtacha guruh standarti-normasining shakllanishi;
- umumiy guruh fikrining barcha guruh fikrlari kontinuumining qaysidir qutbiga “guruhning qutblanishi, ekstremizishi” hodisasi, ko‘pincha “xavfga o‘tish”, guruh qarori individual qarordan ko‘ra xavfliroq bo‘lsa;

- hokimiyatga bo'ysunish fenomeni, «mas'uliyat yuklash» fenomeni bilan qo'shib, shaxs sodir bo'layotgan hamma narsa uchun javobgarlikni o'ziga emas, balki boshqa shaxslarga, rahbarlarga, boshliqlarga yuklaydi.

Psixolog D.Mayers bir guruhdagi barcha xilma-xil inson ko'rinishlarini oltita asosiy guruh hodisalariga qisqartirdi: Ijtimoiy qulaylik fenomeni.

Ijtimoiy osonlashtirish fenomeni (inglizcha facility - qulaylik, qulay sharoitlar) yoki Zayens naqshlari: boshqalarning mavjudligi har doim hayajonli harakat qiladi va oddiy va tanish vazifalarni hal qilishda foydali ta'sir ko'rsatadi (bunda to'g'ri javob ustunlik qiladi); murakkab yangi muammolarni hal qilishga xalaqit beradi (bunda noto'g'ri javob ustunlik qiladi yoki umuman javob yo'q).

Nega biz boshqalarning borligidan g'azablanamiz? Birinchidan, boshqalarni baholash qo'rquvi tufayli. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, biz boshqalar tomonidan qanday baholanayotganimizdan xavotirdamiz.

Ikkinchidan, chalg'itish tufayli, boshqalarga e'tibor va vazifaga e'tibor o'rtasidagi ziddiyat.

Uchinchidan, boshqalarning mavjudligi sababli.

Ijtimoiy dangasalik hodisasi. Ijtimoiy dangasalik fenomeni yoki Latan, Uilyams va Xarkinsning muntazamligi: odamlar o'zlarining anonim sa'y-harakatlarini umumiy maqsad yo'lida birlashtirganda, individual mas'uliyat holatiga qaraganda kamroq harakat qilishadi, har birining umumiy ishda alohida hissasi ko'rinadi.

Nima uchun bu sodir bo'lmoqda? Ko'p tajribalar shuni ko'rsatdiki, odamlar odatda yolg'iz harakat qilganlarida baholanadilar, deb ishonishadi. Guruhdagi vaziyat baholash qo'rquvini kamaytiradi. Agar odamlar yakuniy natija uchun javobgar bo'lmasa va o'zlarining hissalarini baholay olmasalar, ularning shaxsiy javobgarligi guruhning barcha a'zolari o'rtasida taqsimlanadi.

4000 dan ortiq sub'ektlarni o'z ichiga olgan 49 ta eksperimentning umumlashirilgan ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, guruh hajmiga qarab harakat kamayadi va dangasalik ortadi, shuning uchun ikki kishilik guruhda 90% ni tashkil etadigan individual ko'rsatkich 6 nafar ishchi guruhida 75% gacha tushadi.

Dangasalik kamroq namoyon bo'ladi:

- birgalikdagi faoliyat juda qiyin, jozibali va hayajonli bo'lsa;

- xodimlar o'z guruhining boshqa a'zolarini ishonchsiz yoki unumdorlikka layoqatsiz deb bilishsa;
- guruh a'zolari do'st bo'lsa, «birdamlik harakatni kuchaytiradi»;
- kollektivistik (birinchi navbatda, Osiyo) madaniyati ishchilari ishlaganda; .
- guruh asosan ayollardan iborat bo'lganda.

Deindividualizatsiya hodisasi. Deindividualizatsiya hodisasi yoki nima uchun biz yolg'iz o'zi qilolmaydigan narsani birgalikda qilamiz.

Qo'zg'alish va mas'uliyat eroziyasi birlashganda, me'yoriy to'xtatuvchilik ba'zan zaiflashadi. Natijada tabularni ozgina buzish (yig'ilishlar, yig'ilishlar paytida qichqiriqlar) dan impulsiv o'zini namoyon qilish (guruhdagi vandalizm, orgiyalar) va hatto buzg'unchi ijtimoiy portlashlar (ko'cha tartibsizliklari, olomon elementlari)gacha bo'lgan harakatlar bo'lishi mumkin.

Muayyan guruh holatlarida odamlar me'yoriy cheklovdan voz kechishadi, shaxsiy javobgarlik hissini yo'qotadilar. Shunday qilib, deindividualizatsiya hodisasi me'yoriy cheklash sezilarli darajada zaiflashganda, o'z-o'zini anglash va baholash qo'rquvini yo'qotish sifatida tushuniladi.

Deindividualizatsiyaning namoyon bo'lish ehtimoli va intensivligini belgilaydigan shartlar:

Birinchi, guruhning kattaligi. Guruh qanchalik katta bo'lsa, uning a'zolari o'z-o'zini anglash tuyg'usini yo'qotadilar va me'yoriy xatti-harakatlarni buzishga shunchalik tayyor bo'lishadi.

Ikkinchi, jismoniy anonimlik va shaxsiyatsizlik. Psixolog F.Zimbardo yirik shaharlardagi shaxssizlikning o'zi anonimlikni anglatishini va buzg'unchilikka yo'l qo'yadigan xulq-atvor normalarini ta'minlashini taklif qildi. Tajriba uchun u ikkita o'n yillik eskirgan mashinani sotib oldi va ularni kapotlarini ko'tarib, davlat raqamlari o'chirilgan holda qoldirdi, biri Bronksdagi eski NYU kampusida, ikkinchisi Palo kichik shaharchasidagi Stenford universiteti kampusi yaqinida. Alto..

Nyu-Yorkda o'n daqiqadan so'ng akkumulyator va radiatorni olib tashlagan birinchi avtomobil shkaflari paydo bo'ldi. Uch kundan so'ng, 23 ta o'g'irlik va vandalizm epizodlaridan so'ng (yaxshi kiyingan oq tanli fuqarolar tomonidan) mashina keraksiz metallolom uyumiga aylandi. Aksincha, hafta davomida Palo-Altoda mashinaga tegib turgan yagona odam yomg'ir yog'a boshlaganda avtomobil kapotini yopgan o'tkinchi bo'lgan.

Uchinchidan, guruhning hayajonli va chalg'ituvchi harakatlari, deindividuatsiya uchun zamin tayyorlash (qarsaklar va qarsaklar, xorda qo'shiq aytish, turli marosim tadbirlari va marosimlari va boshqalar).

Ba'zida biz o'zimiz guruhda individual bo'lish imkoniyatini qidiramiz, chunki biz kuchli ijobiy his-tuyg'ularga berilib, boshqalar bilan umumiylikimizni his qila olamiz.

To'rtinchidan, o'z-o'zini anglashning zaiflashishi. Guruhning mavjudligi, o'z-o'zini anglashni zaiflashtiradi, shaxsning xatti-harakati va munosabatlariga mos kelmaydi. O'zini o'zi anglamaganlar kamroq inhiye qilinadi, o'zini kamroq nazorat qiladi, o'z qadriyatlari haqida o'ylamasdan harakat qilishga moyil, vaziyatni ko'proq qabul qiladi. Spirtli ichimliklar bilan zaharlanish deindividatsiyani kuchaytiruvchi omil hisoblanadi. Aksincha, o'z-o'zini anglashni kuchaytiradigan vaziyatlarda deindividualizatsiya kamayadi: ko'zgular, kameralar, kino va videokameralar oldida, kichik qishloqlarda, yorqin nurda, nom belgilari yoki nostandart kiyim kiyganda, g'ayrioddiy sharoitlarda.

Guruh qutblanish hodisasi. Guruh qutblanish hodisasini birinchi marta S.Moskovici va M.Zavalloni tasvirlagan. Uning mohiyati shundan namoyon bo'ladiki, guruhda dolzarb muammolarni muhokama qilish ko'pincha uning a'zolarining ijobiy va salbiy dastlabki munosabatlarini kuchaytiradi; guruh ichidagi fikrlarning bo'linishi o'rniga o'rtacha tendentsiyaning o'z qutbi tomon siljishi.

Nima uchun bu sodir bo'lmoqda? Birinchidan, axborot ta'siri tufayli. Guruh muhokamasi jarayonida g'oyalar banki shakllanadi, ularning aksariyati hukmron nuqtai nazarga mos keladi. Guruh a'zolarining asosiy bilimlarining bir qismi bo'lgan g'oyalar ko'pincha munozara davomida paydo bo'ladi yoki hatto aytilmagan bo'lsa ham, umuman uning natijasiga ta'sir qiladi.

Ikkinchidan, tartibga soluvchi ta'sir tufayli. L.Festigerning ijtimoiy taqqoslash nazariyasiga ko'ra, inson tabiatida o'z fikri va imkoniyatlarini baholash istagi mavjud bo'lib, biz buni faqat o'z fikrlarimiz bilan boshqalarning fikrini solishtirish orqali amalga oshirishimiz mumkin. Shu bilan birga, biz o'zimizni tanishtirgan guruh vakillari bizga eng katta ta'sir ko'rsatadi. Qolaversa, boshqalarni rozi qilish istagida, boshqalar bizning fikrimiz bilan o'rtoqlashayotganini ko'rganimizda, biz qattiqroq fikr bildira boshlashimiz mumkin.

Tafakkurni guruhlash hodisasi. I.Djanis ta'riflagan guruh fikrlash hodisasi shundan iboratki, guruh uchun ko'pincha real qarorlar qabul qilishdan ko'ra guruh uyg'unligi manfaatlari muhimroqdir. Ushbu

hodisaning harakati, ayniqsa, ko'pincha boshqaruv qarorlarini qabul qiluvchi guruh faoliyatida namoyon bo'ladi.

Guruh har doim realizm tamoyili talablariga zid bo'lsa ham, ichki uyg'unlikka intiladi. Bu, ayniqsa, quyidagi hollarda to'g'ri keladi:

- guruhning birlikka ehtiyoji kuchli;
- guruh muqobil g'oyalardan ajratilgan;
- Rahbar guruhdan nimani xohlashini aniq aytib beradi.

Ozchiliklar ta'siri hodisasi. S.Moscovichi tomonidan tasvirlangan ozchilikning ta'siri fenomeni, bu ozchilikning o'z qarashlaridagi izchillik, o'z haqligiga ishonch va ko'pchilik orasidan tarafdorlarni jalb qilish qobiliyati sharoitida eng ta'sirli ekanligidan iborat. Bu omillarning barchasi ko'pchilikni ozchilikning fikrini qabul qilishga ishontirmasa ham, ular ko'pchilikda o'z-o'zidan shubha uyg'otadi va ularni boshqa muqobil variantlarni ko'rib chiqishga olib keladi, ko'pincha yaxshiroq, yanada ijodiy yechimga olib keladi.

Ozchiliklarning ta'sirining tabiati hali ham munozarali masala. Shu bilan birga, o'z pozitsiyalarida mustahkam turgan ozchilikning ta'sirchanroq bo'lishiga shubha yo'q. Izchil ozchilik kuchli, agar mashhur bo'lmasa, qisman, chunki u tez orada bahs-munozaralar markaziga aylanadi. Har bir insonning e'tibori odamga nomutanosib miqdordagi dalillarni ifodalash imkonini beradi. Va ko'proq argumentlar bildirilgan pozitsiya odatda g'alaba qozonadi. Notiq guruh a'zolari ko'proq ta'sirchan bo'ladi.

Doimiylik va qat'iyatlilik o'ziga ishonch haqida gapiradi. Bundan tashqari, tajribalar shuni ko'rsatadiki, ozchilikning ishonch bildiruvchi har qanday xatti-harakati ko'pchilikda o'ziga shubha uyg'otadi. Ozchilikning kuchli va mustahkam ishonch hissi ko'pchilikni o'z pozitsiyasini qayta ko'rib chiqishga undaydi.

Ozchilik doimo ko'pchilikning donoligiga shubha qilsa, aks holda o'z shubhalarini o'z-o'zini tsenzura qilgan ko'pchilik a'zolari endi ularni bemalol aytishadi va hatto ozchilik pozitsiyalariga o'tishlari mumkin. O'jar ozchilik har qanday yakdillik illyuziyasini yo'q qiladi. Bundan tashqari, ko'pchilikning murtadlari ozchilikning buzilmas vakillariga qaraganda ancha ishonchli. Bir qator tajribalarda ma'lum bo'lishicha, defektorlar paydo bo'lishi bilanoq, hamma ko'pincha ularga ergashib, ko'chki effektini keltirib chiqaradi.

Ozchilikning ta'siri ko'pincha paradoksal va mantiqsizdir. Ko'pchilik yetakchilari tomonidan ozchilikka nisbatan ta'qiblar har doim ham birinchilarning mavqeini mustahkamlamasligi isbotlangan.

Aksincha, bu harakatlar ko‘pincha ko‘pchilik lagerida shubhalarning kuchayishiga, quvg‘in qilingan ozchilikka hamdardlik paydo bo‘lishiga olib keladi. Jahon tarixi shahidning halosi ozchiliklar rahbarlariga o‘zlarini mustahkamlashga yordam berganida ko‘plab misollarni biladi. Ko‘rib chiqilgan hodisalar guruh hayotining murakkabligi, nomuvofiqligi va pulsatsiyalanuvchi tabiatini ko‘rsatadi. Menejerning ushbu hodisalarning harakat shakllarini bilishi nafaqat guruh jarayonlarining rivojlanishini bashorat qilish, balki ularni boshqarish imkonini beradi.

5.4-§. Boshqaruv qarorlari. Echimlarning mazmuni va turlari

Element turlari va boshqaruv qarorini qabul qilish bosqichlari.

Har qanday tashkilotning boshqaruv faoliyati boshqaruv funktsiyalarining bir xil elementlari bilan tavsiflanadi:

- rejalashtirish;
- tashkillashtirish;
- muvofiqlashtirish;
- resurslar va quvvatni boshqarish;
- motivatsiya;
- nazorat.

Qaror qabul qilish boshqaruv faoliyatining markaziy bo‘g‘ini bo‘lib, unga nisbatan boshqa barcha elementlarni yordamchi sifatida ko‘rib chiqish mumkin. Shu bilan birga, **qaror qabul qilish - bu mavjud qaror muqobillaridan eng yaxshisini tanlashga qaratilgan boshqaruv faoliyatining alohida turi.**

Boshqaruv qarori - bu tashkilot yoki har qanday jarayonning normal ishlashi yoki rivojlanishini belgilab beruvchi muammoli vaziyatni hal qilishga olib keladigan menejer qilish kerak bo‘lgan tanlovdir.

Qaror tanlash jarayonining uchta elementi mavjud:

- hal qilinishi kerak bo‘lgan muammo;
- qarorlarni qabul qiluvchi shaxs yoki kollegial organ;
- tanlov akti amalga oshiriladigan qarorning muqobillari.

Qaror qabul qilish – murakkab psixologik jarayondir. Qaror qabul qilish yechimlarning uch turi mavjud:

- tashkiliy
- intuitiv

- oqilona qarorlar.

Tashkiliy qarorlar, o‘z navbatida, dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmaganlarga bo‘linadi. Birinchi holda, muqobil variantlarni tanlash cheklangan, ikkinchi holda, qaror noma‘lum omillar bilan bog‘liq.

Tanlov akti ma‘lumotni tahlil qilish va sintez qilishning namoyon bo‘lishi sifatida sog‘lom fikrni, irodaning murakkab psixologik jarayon sifatida namoyon bo‘lishini, berilgan vakolat va qaror qabul qilish huquqiga asoslangan vakolat va hokimiyatning namoyon bo‘lishini birlashtiradi.

Intuitiv qaror top-menejerlarga xosdir. O‘rta va quyi darajadagi menejerlarning aksariyat qarorlari mulohazalar, bilim va tajribaga asoslanadi.

Agar yechim tanlashda bir xil muammo, masalan, muntazam muammo qayta-qayta takrorlansa, u holda tashkilot rahbari uni hal qilishning standart usullarini ishlab chiqadi, bu yechimni belgilaydigan me‘yoriy hujjatlarga kiritilishi mumkin. Bunday holda, tanlov noaniqlik ostida yo‘qoladi, lekin muqobillar mavjudligida qoladi.

Oqilona qarorlar, Noyob tanlov muammolari mavjud, masalan inqirozli. Yetakchi uchun yangi tanlov ob‘ektlari paydo bo‘lishi mumkin yoki tanlov har safar turli sharoitlarda amalga oshiriladi. Ushbu tanlov eng qiyin va qarorning kelajakdagi oqibatlariga ta‘sir qiluvchi barcha omillarni aniqlashni talab qiladi. Qarorlarni qabul qilish tartib-qoidalarini amalga oshirish bir-biri bilan chambarchas bog‘langan va birgalikda qarorlarni tanlash va qo‘llab-quvvatlash tizimini tashkil etuvchi maxsus axborot, huquqiy, tashkiliy va iqtisodiy asoslashni talab qiladi.

Qiyin vaziyatlarda tanlov muammolarini hal qilishda bir qator qiyinchiliklarni yengish kerak:

- muqobil qarorlar sifatini baholashning ko‘p aspektliligi;
- muqobillarni solishtirishning barcha jihatlarini aniqlashdagi qiyinchiliklar;
- muqobillar sifatini baholashning ko‘p sub‘ektivligi;
- muqobil variantlarning to‘liq ro‘yxatini olishda qiyinchiliklar.

Rivojlanish va qaror qabul qilish rahbar faoliyatidagi ijodiy jarayondir. U quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- muammoni aniqlash va shakllantirish;
- muammoni o‘rganish;

- samaradorlik mezonlarini va qabul qilinayotgan qarorning mumkin bo‘lgan oqibatlarini tanlash;

- yechimlar variantlarini ko‘rib chiqish;
- qaror qabul qilish;
- qarorni ijrochilarga yetkazish;
- qarorning bajarilishini nazorat qilish.

Qaror qabul qilish jarayoni, pirovardida, mehnat faoliyatining turtkiligiga, ijrochilarning birgalikdagi harakatlarining maqsadga muvofiqligi va uyg‘unligiga bog‘liq.

Ko‘p mezonlarga ko‘ra qarorlarni tasniflash:

- aniqlik sharoitida qabul qilingan qarorlar;
- noaniqlik (xavf) sharoitida qabul qilingan qarorlar;
- murakkabligi bo‘yicha - oddiy va murakkab;
- o‘qitish shakli bo‘yicha - individual va jamoaviy;
- qamrovning kengligi bo‘yicha - umumiy va yuqori ixtisoslashtirilgan;
- oqibatlarining davomiyligi bo‘yicha - uzoq, o‘rta va qisqa muddatli;
- tartibga solishning qat‘iyligiga ko‘ra - kontur (taxminan), tuzilgan (qattiq tartibga solingan) va algoritmik (muammoli qattiq).

Qarorlarni tanlash usullari

Qaror tanlash qoidalari tizimlarini ikki guruhga bo‘lish mumkin: algoritmik tanlash strategiyalari va evristik tanlash strategiyalari.

Algoritmik tanlash strategiyalari - bu aniq belgilangan algoritmik qoidalar tizimi bo‘lib, ular cheklangan miqdordagi bosqichlarda alternativani tanlash imkonini beradi. Strategiyalarning ushbu klassi sub’ektiv kutilayotgan foydalilikni maksimal darajada oshirish strategiyasini o‘z ichiga oladi.

Algebraik model bo‘lgan ushbu strategiya to‘rtta asosiy taxminga asoslanadi:

1. Natijaning sub’ektiv ehtimolini baholash uning foydaliligiga bog‘liq emas va unga ta’sir qilmaydi;

2. Strategiya ushbu muqobil bilan bog‘liq xavf ushbu muqobildan foydalanadigan shaxs uchun hech qanday ahamiyatga ega emasligini taxmin qiladi;

3. Ushbu strategiyani qo'llashda ishlarning holati to'g'risidagi gipotezalarning ehtimollari bittaga to'g'ri kelishi kerak, ya'ni farazlar to'plami to'liq bo'lishi kerak;

4. Qaror qabul qiluvchi sub'ektiv ehtimollik va foydalilik o'rtasidagi o'zaro kompensatsiya fenomeni bilan tavsiflanadi. Bunday holda, natijaning yuqori ehtimoli uning past jozibadorligini qoplashi mumkin.

Algoritmik strategiyalar haqiqiy qaror jarayonini tasvirlamaydi. Ularning qo'llanilishi ko'pincha insonning intellektual imkoniyatlaridan oshib ketadi: ular juda qiyin.

Evristik tanlash strategiyalari - bu juda kam aniqlangan va har doim ham optimal echimga olib kelmaydigan intuitiv xarakterdagi qoidalar, tamoyillar va texnikalar to'plami. Ular tanlovning murakkabligi va qiyinligini tubdan kamaytirishga, qaror tayyorlash va qabul qilish uchun zarur bo'lgan intellektual harakatlar intensivligini kamaytirishga qodir.

Evristik strategiya doirasida harakat qilgan holda, qaror qabul qiluvchi vaziyatni quyidagi xususiyatlar to'plami sifatida qabul qiladi:

- g'alaba qozonish ehtimoli,
- yutuq miqdori,
- yo'qotish ehtimoli,
- yo'qotish hajmi,
- xavf va boshqalar.

Shunday qilib, u vaziyatning omilli tasvirini yaratadi. Tanlash jarayonida ushbu omillarni ishlatish qoidalariga qarab, evristik strategiyalarning ikki turi ajratiladi.

Ichki strategiya. Bunday strategiyani qo'llagan holda, qaror qabul qiluvchi har bir vaziyatni bir butun sifatida ko'rib chiqadi va uning xususiyatlarining intensivligini taqqoslaydi.

Shunday qilib, tahlil vaziyatga nisbatan ichki xususiyatga ega. Ichki tahlilning ikki turini ajratish mumkin:

- omillarni to'g'ridan-to'g'ri taqqoslash - foyda va zarar, xavf va foyda va boshqalar. Qaror qabul qiluvchi ushbu nisbatlarni ketma-ketlikda belgilaydi va shu asosda tanlovning global jozibadorligini baholaydi;

- omillarni muayyan tashqi mezonlar bilan solishtirish va ularning ushbu mezonga mos kelishini tekshirish. Tanlovning jozibadorligini global baholash xususiyatlar va ularning mezonlari o'rtasidagi munosabatlarga bog'liq.

Tashqi strategiya. Bu qaror qabul qiluvchining ikki yoki undan ortiq vaziyatlarning o'xshash xususiyatlarini solishtirishidan iborat. Bu taqqoslash tashqidir. Ushbu strategiya bir nechta xarakterli xususiyatlarga ega.

- tanlovning global jozibadorligining turli holatlari uchun bir xil bo'lgan xususiyatlarni keyingi tahlildan chiqarib tashlash imkonini beradi, bu esa taqqoslashlar sonini va tanlov vaziyatining qiyinligini kamaytiradi.

- bir hil xarakteristikalar, masalan, to'lovlar bilan to'lovlar, ehtimolliklar bilan taqqoslanadi, bu mutlaqo tabiiy va hech qanday qiyinchilik tug'dirmaydi.

Tashqi va ichki strategiyalar, qoida tariqasida, strategiyalar sinflaridir. Ushbu sinflarning har birida qaror qabul qiluvchi foydalanadigan ma'lum evristik qoidalarga qarab bir necha turdagi strategiyalarni ajratish mumkin.

Guruh tanlovi

Guruh tanlovi deganda guruh a'zolarining shaxsiy imtiyozlarini muvofiqlashtirish asosida jamoaviy qaror qabul qilish tartibi tushuniladi.

Asosiy muammo - jamoaviy fikrni ishlab chiqish tartiblarini tashkil etish va individual imtiyozlarni guruh imtiyozlariga «yaxshi», «oqilona» kelishish nima ekanligini aniqlash.

Guruh qarorlarini qabul qiluvchining ish texnologiyasi guruh a'zolarining xatti-harakatlarini, ushbu xatti-harakatlarga turli omillar ta'sirini hisobga olishni talab qiladi:

- hal qilinayotgan muammoning tabiati
- fikrlar ketma-ketligi
- ishtirokchilarning hissiy holati va boshqalar.

Guruhni tanlashning eng keng tarqalgan tamoyillari quyidagilardan iborat:

- ko'pchilik ovoz berish tamoyili. Ko'pchilik printsipi shuni ko'rsatadiki, guruh afzalligi ba'zi bir chegaradan ko'proq a'zolar (ovozlar)ga ega bo'lgan koalitsiyaning afzalligiga mos kelishi kerak. Ushbu tamoyil qaror qabul qilishning demokratik usulida qo'llaniladi.

- "diktator" tamoyili, bir kishining afzalligi guruh afzalligi sifatida qabul qilinadi. Ushbu tamoyil bilan guruhning boshqa a'zolarining afzalliklari umuman hisobga olinmaydi, guruh qarorlarini qabul qiluvchi tushunchasi o'zining mazmunli ma'nosini yo'qotadi.

- Kurno printsiipi. Ushbu tamoyil individual mantiqiylikni aks ettiradi: qaror qabul qiluvchi guruh a'zolaridan hech biri uchun qarorni o'zgartirish foydali emas, chunki undan yaxshisi yo'q;

- Pareto printsiipi. Ushbu tamoyilga ko'ra, guruh har bir a'zoga zarar etkazmasdan o'z qarorlarini yaxshilashi mumkin, shuning uchun uni qo'llash faqat guruh qarorlarini qabul qiluvchining barcha a'zolari kuchli bog'liq bo'lgan taqdirdagina mumkin. Bu qaramlik guruhning barcha a'zolarining umumiy maqsadlarida ifodalanadi;

- Edjvort printsiipi. Bu tamoyil Kurno va Pareto tamoyillarini umumlashtiradi. Har bir koalitsiya uchun o'z qarorini o'zgartirish foydasiz, chunki undan yaxshisi yo'q.

Guruh qarorlarini qabul qiluvchida koalitsiyalar tuzilishi mumkin - ishtirokchilarning maqsadlari bir-biriga mos keladigan guruhlariga birlashishi. Har bir koalitsiya o'z imtiyoz funksiyasiga ega. Afzalliklarni sifat shkalalarida o'lchashda birlashtirish odatda 100% ko'pchilik printsiipi bo'yicha amalga oshiriladi, ya'ni koalitsiyaning barcha a'zolari bir xil afzalliklarga ega bo'lsa, koalitsiyada bitta qaror boshqasiga afzallik beriladi.

Samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish modellari va usullari.

Usulni tanlash muammoning xususiyatiga, qaror qabul qilish uchun ajratilgan vaqt va mablag'larga bog'liq.

Barcha usullarni uch guruhga bo'lish mumkin:

- norasmiy (evristik);
- jamoaviy;
- miqdoriy.

Norasmiy usullar qaror qabul qiluvchilarning analitik qobiliyatlari, tajribasi va sezgilariga asoslanadi.

Kollektiv usullar optimal echimni tanlash bilan bir guruh vakolatli shaxslar tomonidan g'oyalarni yaratishga asoslanadi (masalan, aqliy hujum usuli, Delfi usuli).

Miqdoriy qarorlar qabul qilish usullari ilmiy va amaliy yondashuvga asoslanadi, u kompyuter yordamida katta hajmdagi axborotni qayta ishlash orqali optimal yechimni tanlashni nazarda tutadi. Modellar asosidagi matematik funksiyalarning turiga qarab quyidagilar ajratiladi: chiziqli modellashtirish; dinamik dasturlash; ehtimollik va statistik modellar; o'yin nazariyasi; simulyatsiya modellari.

5.5-§. Rejalashtirish tashkilotda liderlik funksiyasi sifatida

Rejalashtirish - bu tashkilotning maqsadlarini, zarur vositalarni, shuningdek, ushbu maqsadlarga erishishning eng samarali usullarini belgilaydigan boshqaruv funktsiyasi. Rejalashtirishning boshlang'ich elementi ob'ektni atrof-muhit bilan yaqin aloqada ko'rib chiqiladigan kelajakdagi rivojlanishining mumkin bo'lgan yo'nalishlarini ko'rsatadigan prognozlarni tayyorlashdir.

Tashkilot odatda faoliyatni boshqarishning yagona rejasini tuzadi, ammo aniq maqsadlarga erishish uchun turli usullar qo'llaniladi. Ma'lum bir vaqt oralig'ida maqsad sari yo'l xaritasi tuziladi.

Rejalashtirish turi va tegishli reja turi ular amalga oshirilayotgan tashkiliy ierarxiya darajasiga bog'liq.

Strategik rejalashtirish tashkilotning rivojlanish strategiyasida bunday maqsadlarni ilgari surishni nazarda tutadi, ularning amalga oshirilishi uning uzoq muddatli istiqbolda samarali ishlashini ta'minlaydi. Strategik rejalashtirish boshqaruv ierarxiyasining eng yuqori darajasida amalga oshiriladi.

Boshqaruvning o'rta darajasida **taktik rejalashtirish** amalga oshiriladi: ya'ni strategik maqsad va vazifalarga erishish yo'lida oraliq maqsadlar belgilanadi. Taktik rejalashtirish strategik rejalashtirish jarayonida ishlab chiqilgan g'oyalarga asoslanadi.

Operatsion rejalashtirish tashkiliy ierarxiyaning quyi darajasida amalga oshiriladi. Operatsion - ilgari rejalashtirilgan rejalar va ish jadvallarini to'ldirish, batafsillashtirish, tuzatishlar kiritishga yo'naltirilgan qisqa muddatlarda joriy ishlab chiqarish, moliyaviy va ish faoliyatini rejalashtirish.

Rejalarning har uch turi (**strategik, taktik va operativ rejalar**) umumiy tizimni tashkil qiladi, ular tashkilotning umumiy yoki umumiy rejasi yoki biznes-rejasi deb ataladi.

Rejalashtirish yordamida ma'lum darajada tashkilotdagi noaniqlik muammosi, unga samaraliroq javob berish qobiliyati hal qilinadi.

Strategik rejalashtirish. Strategik menejment deganda yuqori rahbariyat kompaniyaning o'rta yoki uzoq muddatli istiqbolda rivojlanishini rejalashtiradigan dasturlar, tamoyillar, usullar va uslublar to'plamini anglatadi. Reja odatda 5 yillik rejalashtirish gorizonti bilan tuziladi.

Strategik rejalashtirishda eng muhimi, kompaniyaning bozordagi ichki holati va tashqi mavqeini haqqoniy tahlil qilishdir. Shunga ko'ra, ikkita bo'lim ajratiladi.

Birinchisi, asosiy savollar: xodimlar iqtisodiy yo'qotishlarni kamaytirishdan manfaatdormi va bu yerda qanday to'siqlar mavjud, iste'molchilarning ehtiyojlari to'g'ri va o'z vaqtida qondiriladimi, ularga qanday xizmat ko'rsatilmoqda, xarajatlar darajasi qanday? asosiy raqobatchilar uchun qaysi mahsulot va xizmatlar eng foydali hisoblanadi? Xom ashyo va resurslardan oqilona foydalaniladimi, qo'shimcha xarajatlarni taqsimlash metodologiyasi oqilonami?

Rejaning ikkinchi qismi kompaniyaning bozordagi o'rnini tahlil qilishga bag'ishlangan. Xususan, bozor segmentatsiyasini o'rganish, narx raqobati orqali sotish hajmini oshirish imkoniyatlarini aniqlash, bozorga yanada ilg'or mahsulotlar yetkazib berishdan o'zib ketish, iste'molchilarni yangi mahsulotlarni ishlab chiqishga jalb qilish haqida bormoqda.

Turli kompaniyalarda va turli mamlakatlarda iqtisodiy reja turli ko'rsatkichlar va vositalarni o'z ichiga olishi mumkin. U birlashtirilmagan, samarali boshqaruvga xalaqit beradigan mavhum dogmaga aylantirilmagan. Strategik reja quyidagi bo'limlardan iborat bo'lishi mumkin:

- a) mahsulot va bozor
- b) ishlab chiqarish vositalari;
- c) resurslar
- d) mehnatni tashkil etish va mehnat taqsimoti;
- e) boshqaruv tizimi;
- f) rag'batlantirish va rag'batlantirish dasturi.

Iqtisodiyot bo'yicha mutaxassislar odatda menejerga yordam berish uchun birlashtirilgan funktsional shtabga kiritiladi. Ular strategik rejaning modeli va dasturini ishlab chiqadi, aktsiyaga to'g'ri keladigan daromad, mulkni o'stirish, qo'yilgan kapitalning rentabelligi, foyda, daromad va aylanma mablag'lar, har bir xodimga to'g'ri keladigan daromad, har bir xodimga to'g'ri keladigan foyda kabi standartlarni hisoblab chiqadi.

Menejer rejaning amalga oshirilishini tashkil qiladi, kompaniya maqsadlari xodimlarning vazifalariga aylanishini, ular tomonidan o'zlariniki sifatida qabul qilinishini ta'minlaydi. Qo'shimcha xarajatlarni taqsimlashning iqtisodiy usullariga rahbar rejaga xodimlarni boshqaruvga jalb qilish dasturini, uning uyg'unligini, qulay psixologik

muhitni ta'minlash usullarini qo'shadi, tashkil etish va rag'batlantirishning yangi usullarini taklif qiladi.

Strategik rejalashtirish, agar menejment darhol foyda olishga intilmasa, balki xodimlar bilan kelajak uchun munosabatlarni o'rnatish mumkin bo'ladi. Chunki strategik rejalashtirishning asosiy komponenti iqtisodiyot, kapital yoki texnologiya emas, balki kadrlardir. Shu bois, haqiqiy menejerni yangi jihozlar keltirildimi, buning natijasida ish qanday yaxshilangani qiziqtiradi. Texnik mutaxassislar aynan shu maqsadda. Uni boshqa narsa qiziqtiradi: xodimlarning tashabbusi bilan amalga oshirilayotgan ishlardagi yaxshilanishlar nisbati qanday? Xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish borasida qanday ishlar amalga oshirilmoqda? Mavjud rag'batlantirish tizimi guruhlar o'rtasidagi hamkorlikni rag'batlantiradimi yoki ziddiyatlarni yanada kuchaytiradimi?

Biznes-rejani tarkibi va tuzilishi. Biznes-reja - bu biznes-reja shaklida tuzilgan tadbirkorlik, investitsiya loyihasini amalga oshirish, tashkilotni ma'lum muddatga rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqish jarayoni.

Biznes-reja - doimiy hujjat bo'lib, u tashkilot ichida ham, tashqi muhitda ham o'zgarishlar bilan bog'liq o'zgarishlar va qo'shimchalar kiritilishi mumkin. Strategik hujjat sifatida bunday reja quyidagi vazifalarni hal qiladi:

- tashkilotning rivojlanish yo'nalishlarining iqtisodiy maqsadga muvofiqligini asoslaydi;
- kutilayotgan moliyaviy natijalar (sotish, foyda va boshqalar) hisobini ifodalaydi;
- tanlangan strategiyani amalga oshirishni moliyalashtirish manbalarini belgilaydi;
- rejalashtirilgan tadbirlarni amalga oshirishga qodir bo'lgan xodimlar tarkibini belgilaydi.

Strategik biznes-reja ichki hujjatdir. O'z kapitali yoki texnologiyasini investitsiya qila oladigan investorlar, kreditorlar va potentsial hamkorlar uchun biznes-reja ixcham shaklda («xulosa») tuziladi, ammo ular ushbu loyihani amalga oshirishning haqiqati va rentabelligini ko'radigan tarzda tuziladi. . Aynan ushbu hujjat zamonaviy bozor iqtisodiyotida innovatsiyalar uchun keng qo'llaniladigan maxsus boshqaruv vositasi sifatida biznes-reja deb ataladi.

Biznes-reja tadbirkorlikning asosidir. Biznes-rejaning tuzilishi potentsial investorlar uchun oson tushunarli bo'lishi kerak, boblar mazmuni ularning nomlariga mos kelishi, mundarijaga ega bo'lishi kerak. Qoidaga ko'ra, rivojlanish prognozi 3-5 yil davomida amalga oshiriladi va birinchi yilda barcha ko'rsatkichlarning taqsimlanishi mas'ul shaxslarni ko'rsatgan holda batafsil (oylik, choraklik), ikkinchi yilda - interval bilan beriladi. olti oy, qolgan davrlar uchun - yil oxirida. Biznes-reja har qanday yangi biznesni rivojlantirishda muqarrar bo'lgan va moddiy va moliyaviy resurslarni sozlashni talab qilishi mumkin bo'lgan noaniqliklar, muammolar va xavflarning mumkin bo'lgan sabablarini ko'rsatadi.

Odatda, biznes-reja quyidagi bo'limlardan iborat:

1. Kirish;
2. Tashkilotning o'ziga xos xususiyatlari;
3. Mahsulotlar (ishlar, xizmatlar) tavsifi;
4. Bozor va raqobatchilarni tahlil qilish;
5. Marketing rejasi;
6. Ishlab chiqarish rejasi;
7. Tashkiliy reja;
8. Moliyaviy reja;
9. Investitsiya rejasi;
10. Ilovalar.

Biznes-rejaning hajmi kichik investitsiyalar uchun 20-25 varaq va yirik investitsiya kapitali uchun 50-80 varaqdan iborat.

Interaktiv boshqaruv va rejalashtirish

Interaktiv boshqaruv va rejalashtirishning maqsadi imkon qadar kelajakni yaratish bo'lishi kerak. U yaxshi yoki yomonni vaqtning funktsiyalari deb hisoblamaydi. Bizning taqdirimiz bizga nima qilinganidan ko'ra ko'proq nima qilayotganimizga bog'liq.

Interaktiv rejalashtirish - bu kerakli sovg'ani loyihalash va unga iloji boricha yaqinroq yondashish uchun vositalarni ixtiro qilish yoki tanlashdan iborat. Bunday rejalashtirish dizayn va ixtironing ko'p qismini tashkil qilganligi sababli, ya'ni. ijodkorlik harakatlarining maqsadi, kelajakni yaratishdir. U buni tashkilotning hozirgi holati va hozir bo'lishni xohlaydigan joy o'rtasidagi tafovutni doimiy ravishda bartaraf etadigan xatti-harakatlarni aniqlash orqali amalga oshiradi. Nega endi?»? Agar biz hozir qayerda bo'lishimizni bilmasak, agar biz xohlagan joyda bo'la olsak, keyingi besh yoki o'n yil ichida qayerda bo'lishni xohlayotganimizni qayerdan bilamiz?

VI BOB. KORXONANI BOSHQARISH TIZIMIDA LIDERLIK STILI

6.1-§. Korxonani boshqaruvida liderlik uslubi tushunchasi

Tarixiy taraqqiyot jarayonida “stil” so‘zi o‘z mazmunini sezilarli darajada o‘zgartirdi.

Qadimgi Rimda ular doskaga stil - uchli tayoq yordamida yozishgan. Keyinchalik “stil” tushunchasi adabiyotda “nutq tarzi”, “bo‘g‘in” ma‘nolarida qabul qilingan. Qo‘llash doirasi kengaygani sari, bu tushuncha mehnat natijalari bo‘yicha faoliyat shakllarining (masalan, gotika, lirik, dramatik uslublar, yozuv uslublari, suzish) o‘ziga xos va yagona izini (yoki xarakterini) bildirib boshladi.

Stil tushunchasi ifodaning xarakterli belgisi sifatida boshqaruv faoliyati uslubiga ham mos keladi, etakchilik - o‘ziga xos boshqaruv usullari, usullari, yondashuvlari, vositalari, boshqaruv sub’ektining «qo‘l yozuvi» tizimi.

«Boshqaruv uslubi (rahbarlik)» tushunchasi korxonada faoliyatida boshqaruv ishlari taqsimlangandan keyin paydo bo‘lgan. Ammo menejmentdan farqli o‘laroq, boshqaruv uslubi o‘z rivojlanishining mustaqil bosqichlariga ega emas. Xuddi shu uslubni takomillashtirish fan va boshqaruv amaliyotining rivojlanishiga adekvat emas. Asosiy farq shundaki, boshqaruv eskirgan tadqiqot usullari va boshqa vositalardan (texnika, modellardan) voz kechib, o‘zini yangi shakl va usullar bilan boyitadi.

Uslub nafaqat eng yaxshi amaliyotlarni aks ettiradi. Boshqaruv uslubi tushunchasi menejerlar boshqaruv vazifalarini bajaradigan har qanday shaklni bildiradi. Boshqaruvdagi axloqiy jihatdan eskirgan uslublar, faoliyatning boshqa sohalaridan farqli o‘laroq, bugungi kunda ham amalda qo‘llaniladi. O‘tgan asrning o‘rtalaridan boshlab avtoritar uslub o‘zining yashash va moslashuvining bir yarim asrini bosib o‘tib, hozirgi kungacha saqlanib qoldi.

Yangi boshqaruv vazifalari menejerlardan yangi ish uslublarini talab qiladi. Uslub amalda qo‘llaniladigan barcha usullarni to‘playdi.

Muayyan davrda, ma‘lum bir korxonada, muayyan vaziyatda ma‘lum bir uslub ustunlik qiladi, shu bilan birga boshqa davrga xos uslublar mavjud. Uslublarning to‘planishi va saqlanib qolishi ta’siri har bir davr iqtisodiy faoliyatda, ijrochilardan qat’i nazar, ushbu faoliyatni

amalga oshirishning ma'lum bir ustun usullari bilan namoyon bo'lishiga olib keldi.

Uslubning rivojlangan fanlararo tahlili yo'qligi sababli unga turli xil yondashuvlar mavjud. Boshqaruv uslubi tushunchasi falsafa, pedagogika, psixologiya va sotsiologiyada uchraydi.

Boshqaruv uslubining barcha tushunchalarining mohiyati bir xil va shu bilan ifodalanadiki, ushbu toifa, uni qo'llash darajasi va fazoviy-vaqtinchalik chegaralaridan qat'i nazar (davr, tashkilot, boshqaruv funktsiyasi, shaxsiyat) odamlar uchun munosabatlar shaklini belgilaydi. maqsadlarni amalga oshirish. Shu munosabat bilan boshqaruv uslubi turli o'lchov va yo'nalish birliklariga ega.

KORXONA MENEJMENTI	
MENEJMENT ASOSLARI	- STRATEGIK MENEJMENT
	Strategiyani amalga oshirishni rejalashtirish, tanlash va boshqarish
	- MOLIYAVIY MENEJMENT
	Moliyaviy boshqaruv
	- INNOVATSION MENEJMENT
	Innovatsiyalarni boshqarish
	- ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI
	Ishlab chiqarishni rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish
	- EKOLOGIYA MENEJMENTI
	Atrof-muhitni boshqarish
	- TASHQI IQTISODIY FAOLIYAT MENEJMENTI
	Tashqi iqtisodiy aloqalarni boshqarish
	- XODIMLAR MENEJMENTI
	Korxonada xodimlarini boshqarish

6.1-rasm. «Korxonada menejment» tizimining tarkibi

Bozor munosabatlari sharoitida iqtisodiy faoliyat markazi butun iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini - korxonada (tashkilot) tomon o'tadi, chunki aynan korxonada mahsulot yaratiladi, ish bajariladi, xizmatlar ko'rsatiladi. Uning jamoasi va butun jamiyat farovonligi korxonada ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyatini qanchalik samarali amalga oshirishiga bog'liq.

Korxonada faoliyatidagi kundalik jarayonlarni strategik, marketing, moliyaviy, ishlab chiqarish, kadrlar va boshqalarga bo'lish mumkin. Bu jarayonlar korxonaning yetakchi bo'g'ini – boshqaruvning harakatlari bilan tartibga solinadi.

Keng ma'noda menejment - bu resurslarni samarali boshqarish, ularni takomillashtirish, ko'paytirish va maqsadlarga erishish uchun

foydalanish. Resurslar deganda odamlar, xom ashyo, kapital, yer, tabiat va atrof-muhit, vaqt tushuniladi.

Korxonada boshqaruvi boshqaruv muammolarini yagona korxonada doirasida hal qiladi va ishlab chiqarish omillari o'rtasidagi o'zaro ta'sirning murakkab jarayonlarini sinxronlashtirishga xizmat qiladi.

Korxonani menejment tizimining tarkibi 10-rasmda ko'rsatilgan. **Strategik menejment** – korxonada faoliyati va rivojlanishining kelajakdagi parametrlarini bashorat qilish vositasidir. Prognozda xato tuzatib bo'lmaydigan natijalarga, kelajakda resurslarning foydasiz isrof qilinishiga, bankrotlikka olib keladi. Strategik menejment bo'yicha ishlarni tashkil qilish uchun missiya va strategik maqsadlarni aniq shakllantirish, sizning imkoniyatlaringiz, kuchli va zaif tomonlaringizni, tashqi muhit bilan aloqalarni baholash va tashkilot strategiyasini shakllantirish uchun boshqa vazifalarni hal qilish kerak. Uning funktsiyalariga quyidagilar kiradi: kompaniyaning bozor strategiyasini shakllantirish (korxonaning tashqi muhit bilan munosabatlarini tahlil qilish va prognozlash, korxonada uchun imkoniyatlar va tahdidlar omillarini tahlil qilish), korxonaning strategik kontseptsiyasini amalga oshirish, strategik reklama savdoni rag'batlantirish (tovarlarni sotish va o'sishni rag'batlantirish strategiyasini shakllantirish).

Moliyaviy menejment – bu moddiy va nomoddiy aktivlarni shakllantirish, taqsimlash, tahlil qilish va ulardan foydalanish samaradorligini nazorat qilish jarayonlarini tartibga soluvchi korxonada boshqaruvining bo'limi. Uning maqsadi korxonaning barqaror ishlashini ta'minlashdir. Asosiy vazifalari: korxonaning har yili, shuningdek, istiqboldagi daromadlari va xarajatlarini shakllantirish; korxonada bo'linmalarida resurslardan foydalanish samaradorligini tahlil qilish; korxonada bo'linmalarida resurslar harakati va ulardan foydalanishni hisobga olish jarayonlarini tashkil etish; korxonaning moliyaviy faoliyati auditini tashkil etish; resurslardan foydalanish samaradorligini oshirishni rag'batlantirishni tashkil etish.

Innovatsiya menejmenti - boshqaruv ob'ektidagi o'zgarishlar va iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, ilmiy, texnik va boshqa turdagi ta'sirlarni olish. Innovatsion menejmentning asosiy funktsiyalariga quyidagilar kiradi: ishlab chiqarilgan mahsulot sifatini oshirish, yangi texnologiyalarni o'zlashtirish orqali ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxini pasaytirish, ishlab chiqarishni tashkil etishning yangi usullari, boshqaruv, sotish hajmini oshirish, yangi bozorlarni o'zlashtirish.

Ishlab chiqarish menejmenti – korxonada boshqaruvning birlashtiruvchi qismidir, chunki u korxonaning asosiy faoliyati - ishlab chiqarishni boshqarishni tavsiflaydi. Ishlab chiqarishni boshqarishning asosiy funksiyalari: korxonada ishlab chiqarishning ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmasini rejalashtirish; ishlab chiqarishni texnologik, moddiy tayyorlash, asosiy ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish; ishlab chiqarish faoliyatini muvofiqlashtirish; motivatsiya; korxonani nazorat qilish, sozlash.

Ekologiya menejmenti - bu ekologik maqsadlar, loyihalar, dasturlarni amalga oshirishga qaratilgan murakkab, ko'p qirrali faoliyat. Ekologik boshqaruvning asosiy funksiyalariga quyidagilar kiradi: ekologik siyosat va majburiyatlarni asoslash; ekologik faoliyatni rejalashtirish; ichki va tashqi ekologik faoliyatni tashkil etish, xodimlarni boshqarish; atrof-muhitga ta'sirni boshqarish va resurslardan foydalanish; atrof-muhit monitoringi va nazorati; ekologik faoliyat natijalarini tahlil qilish.

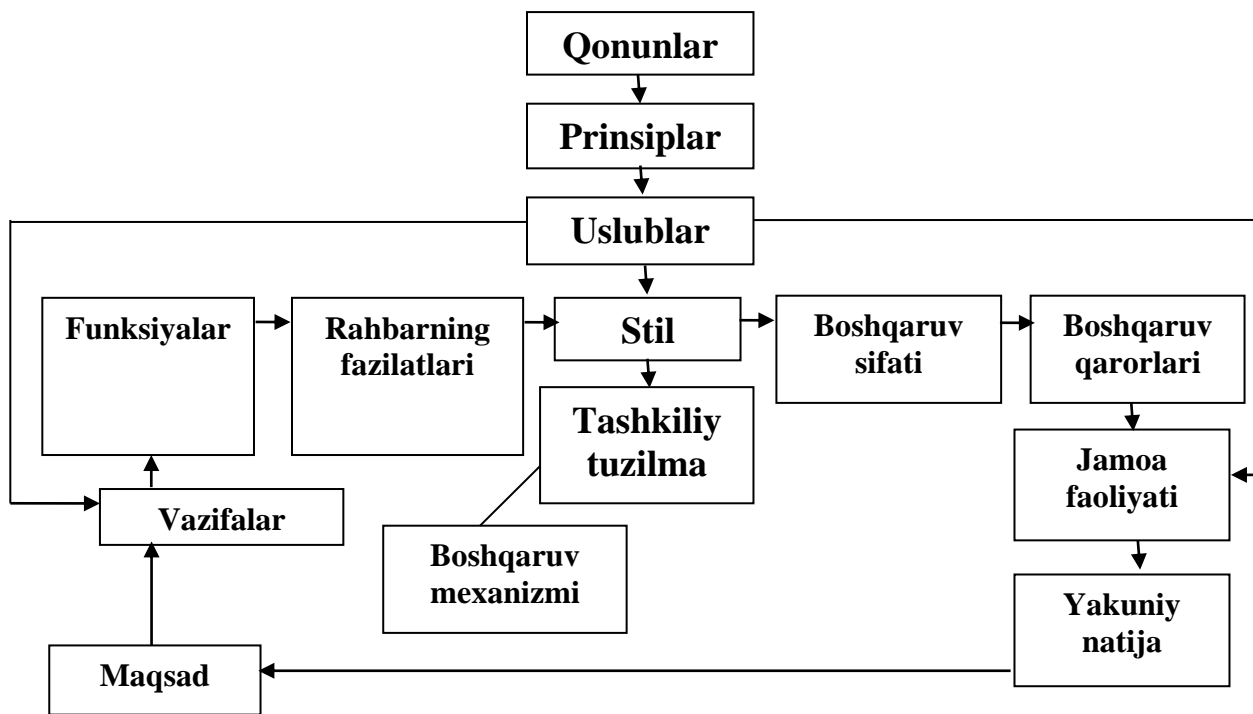
Tashqi iqtisodiy faoliyat menejmenti funksiyalariga quyidagilar kiradi: tovar va xizmatlar eksporti va importini boshqarish; xorijiy investitsiyalar; boshqa mamlakatlar kapitalini jalb qilgan holda birgalikdagi faoliyatni tashkil etish; tashqi savdo maqsadlarida amalga oshiriladigan boshqa harakatlarni boshqarish (xorijiy turizmni tashkil etish, transport, sug'urta, hisob-kitob-kredit operatsiyalari, bank operatsiyalari va boshqalar).

Xodimlar menejmenti funksiyalari: ishchi kuchini ishga olishni tashkil etish; kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash, malakasini oshirishni tashkil etish; ishchilar harakatini tashkil etish; korxonaning kadrlarga bo'lgan ehtiyojini hisobga olish va rejalashtirish; har bir shaxsga maksimal darajada g'amxo'rlik qilish, uning huquqlariga rioya qilish; motivatsiya; jamoada nizolarni boshqarish.

Har bir boshqaruv turida boshqaruv ta'sirining turli usullaridan foydalanish mumkin. Qo'llaniladigan usullarga qarab, boshqaruv munosabatlari ularni amalga oshirishning turli shakllariga, etakchilik uslublariga ega. Ular, shuningdek, ierarxiya darajasi, nazorat munosabatlarining paydo bo'lish doirasi, usullarning o'zini amalga oshirish usullari va usullari bilan belgilanadi.

6.2-§. Korxonani boshqarishning asosiy toifalari tizimida liderlik stili.

Menejmentning har bir turi doirasida liderlik stilini shakllantirish uchun bir qator shartlarga ega - boshqaruvning asosiy toifalari 11-rasm.



6.2-rasm. Menejmentning asosiy toifalari tizimida liderlik stili.

Stil boshqaruv toifalari o'rtasidagi quyidagi munosabatlar chorrahasida joylashgan:

- tashkiliy tuzilma - uslub (aniq vaziyatning o'zgaruvchilarini o'z ichiga oladi);

- qonunlar - tamoyillar - usullar - stil;

- maqsad - vazifalar - funktsiyalar - rahbarning fazilatlari - stil.

Uslub bir-biriga bog'langan uchta sohani birlashtiradi: stil - boshqaruv ishining sifati - boshqaruv qarorlari - jamoaviy faoliyat - natijalar.

«Tashkiliy tuzilma - stil» munosabatlari. Struktura lotin tilidan tarjimada tuzilish, tartibga solish, tartib, bog'lanish kabi ma'nolarni anglatadi. Korxonasi strukturasi ishlab chiqarish tuzilmasi tizimi (shu jumladan xodimlarga xizmat ko'rsatish), ya'ni boshqaruv sub'ekti va ob'ektining tuzilishi. Menejment nazariyasida menejment predmeti (nazorat tizimi) tuzilishi korxonasi boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi deb ataladi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi - bu boshqaruv darajalari o'rtasida ma'lum bir tarzda taqsimlangan bo'g'inlar yig'indisidir. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi murakkabligi boshqaruv tizimidagi bo'g'inlar soni va ular joylashgan bosqichlar soni bilan belgilanadi.

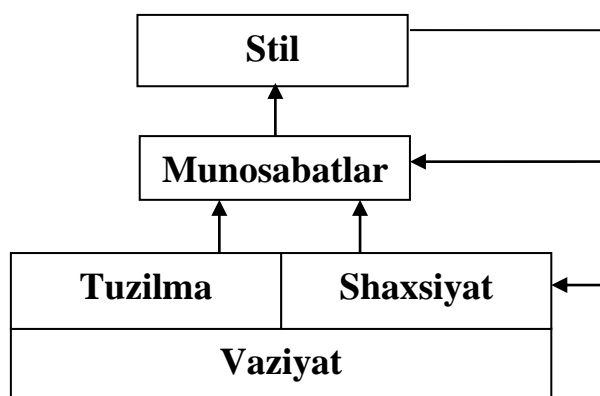
Korxonani boshqarish tizimida boshqaruv funktsiyalari boshqaruv tizimining bo'g'inlari - bo'linmalari o'rtasida taqsimlanadi. Ishlab chiqarish jarayoni kengayishi va murakkablashishi bilan, qoida tariqasida, boshqaruv tizimida boshqaruv faoliyatining maxsus turlarini bajarishga ixtisoslashgan yangi bo'g'inlar paydo bo'ladi. Ierarxiyaning ma'lum darajasidagi bog'lanishlar to'plami boshqaruv darajasi deb ataladi.

Bog'lanishlar o'rtasidagi munosabatlar ikki xil bo'lishi mumkin: vertikal (bo'ysunish va rahbarlik aloqalari) va gorizontal (teng bo'g'inlarning hamkorlik aloqalari). O'z navbatida vertikal bog'lanishlar chiziqli (barcha boshqaruv masalalari bo'yicha majburiy bo'ysunish) va funktsional (muayyan muammolar guruhi bo'yicha bo'ysunish) bo'linadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi korxonaga yaxshi yog'langan mexanizm sifatida faoliyat ko'rsatishga imkon beradi, lekin bu faqat u to'g'ri tanlangan, boshqaruv ob'ektiga mos kelsa va boshqaruv jarayonining uzluksiz borishini ta'minlasagina amalga oshadi.

Tashkilotning butun tuzilmasini tanlash to'g'risidagi qaror yuqori rahbariyat tomonidan qabul qilinadi.

Tashkiliy tuzilmaning asosiy tarkibiy qismlarini «tashkiliy tuzilma - stil» munosabatlari kontekstida ko'rib chiqamiz (3-rasm).



6.3-rasm. Tashkiliy tuzilma va liderlik stili o'rtasidagi dastlabki munosabatlar

Diagrammadan ko'rinib turibdiki, boshqaruv uslubini ikki darajada ko'rib chiqish mumkin:

- tuzilma - munosabatlar - stil;
- shaxsiyat - munosabatlar - stil.

Ikkala holatda ham vaziyat liderlik stilini shakllantirishning umumiy sharti bo'lib xizmat qiladi.

Vaziyat haqida gapirganda, ular quyidagilarni anglatadi: xodimlarning xususiyatlari (shaxsiyat); hal qilinadigan vazifalarning xususiyatlari; tashkiliy shartlar (tuzilma); atrof-muhit sharoitlari.

O'z navbatida, bu murakkab omillarning har biri quyidagicha batafsilroq farqlanadi.

O'zaro munosabatlar va etakchilik uslubiga xodimlarning quyidagi shaxsiy fazilatlari ta'sir qiladi (diagrammadagi shaxs): ta'lim darajasi; ehtiyojlar tuzilishi; xavfga munosabat; korxonaga; ijtimoiy va siyosiy etuklik; kompetentsiya (shu jumladan ijtimoiy, iqtisodiy, ekologik, boshqaruv, xulq-atvor, kasbiy, strategik).

Boshqaruv tizimini tashkil etish shartlariga (diagrammada - tuzilmada): tashkiliy tuzilmaning turi (chiziqli, matritsa va boshqalar); norasmiy aloqalar holati; qaror qabul qilish texnologiyasi (qancha misollar ishtirok etadi); subordinatsiyaviy kvota (nazorat doirasi yoki nazorat qilish darajasi); nazoratni ifodalash darajasi.

Shunday qilib, liderlik stilining tabiati vaziyatning parametrlari bilan belgilanadi.

Tuzilishi - munosabatlar - liderlik stili. Boshqaruv munosabatlari tashkilotning hajmi, ishlab chiqarish tuzilmasi, texnologik jarayonlari va tashkiliy tuzilmaning boshqa parametrlari bilan belgilanadi. Rahbarlik uslubi boshqaruv tizimidagi munosabatlar uning tashkiliy tuzilishiga mos kelgandagina eng samarali hisoblanadi.

Shaxsiyat - munosabatlar - uslub. Shaxsiy munosabatlar xodimlarning shaxsiy fazilatlariga ham bog'liq. Rahbarlik jarayonida, o'ziga xos liderlik stilidan foydalanishda shaxsiy omilni e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi. Liderlikning har bir uslubi mulkdorlar va xodimlarning ehtiyojlariga bo'ysunadi, ayniqsa ularning funktsiyalari va vakolatlari aniq belgilangan bo'lsa; xodimlarning munosabatlaridagi shaxsiy fazilatlarning harakatlari o'ziga xos xususiyatlarga ega, xususan, mijozga tobora ko'proq e'tibor qaratish, uning buyrug'i bilan ishlash kerak.

Binobarin, tashkiliy tuzilma boshqaruv munosabatlari shakllari uchun o'ziga xos filtrdir: munosabatlar shakllarida shaxsiy daraja bilan bir qatorda tarkibiy darajani ham ajratib ko'rsatish kerak.

«Qonunlar - tamoyillar - usullar - stil» munosabatlari. Tadbirkorlik amaliyotida xolisona boshqaruv qonunlarini o‘zlashtirish zarurati tug‘ildi. Bu qonunlar va ulardan foydalanish, ya’ni boshqaruv munosabatlarini amalga oshirish, demak, uslub o‘rtasida o‘tish jarayonlari mavjud. Qonunlar uslubning obyektiv atamalarining asosini belgilaydi.

Boshqaruvning qonunlari, tamoyillari va usullari ob’ektiv iqtisodiy kategoriyalar bo‘lib, ular boshqaruv shakllarini, tuzilishini, jarayonini belgilaydi.

Qonunda ma’lum sharoitlarda barqaror, ob’ektiv va takrorlanadigan hodisalar xususiyatiga ega bo‘lgan munosabatlar tushuniladi.

Menejmentning umumiy qonuniyatlariga quyidagilar kiradi: boshqaruv ixtisoslashuvi qonuni; boshqaruv integratsiyasi qonuni; zarur va yetarli markazlashtirish qonuni; boshqaruvni demokratlashtirish qonuni; vaqt tejamkorligi qonuni.

Qonunlar bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, qonunlardan amalda foydalanishni tavsiflovchi boshqaruv tamoyillari mavjud.

Prinsiplar - bu har qanday faoliyat turini, shu jumladan boshqaruvni boshqaradigan qoidalar.

Boshqaruv tamoyillarini uch guruhga bo‘lish mumkin:

- 1) boshqaruvning umumiy va tarkibiy - funksional tamoyillari ishlab chiqarish,
- 2) odamlarni boshqarish tamoyillari;
- 3) boshqaruvchi shaxsini shakllantirishga yordam beruvchi tamoyillar jera-rahbar.

Amalda boshqaruv usullarida tamoyillar amalga oshiriladi. Zamonaviy menejmentda quyidagilar mavjud:

- to‘g‘ridan-to‘g‘ri direktiv buyruqlar asosidagi tashkiliy va ma’muriy boshqaruv usullari;

- iqtisodiy rag‘batlantirishdan foydalanishga asoslangan boshqaruvning iqtisodiy usullari, mehnatkashlarning faoliyatning yakuniy natijalariga iqtisodiy manfaatlarini shakllantirishga qaratilgan;

- tashkilotdagi mikroiklimni yaxshilashga hissa qo‘shadigan va xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish uchun foydalaniladigan boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.

Boshqaruv usullarining barcha guruhlari o‘zaro bog‘langan va ma’lum bir tarzda menejer faoliyatida birlashtirilgan.

«Maqsad - vazifalar - funktsiyalar - boshqaruvchining fazilatlari - stil» munosabatlari. Boshqaruvning barcha holatlarida uslubni tanlash uchun bevosita boshqaruv apparati tomonidan hal qilinadigan maqsad va vazifalar muhim ahamiyatga ega.

Vazifalar boshqaruv faoliyatining muayyan sub'ekti uslubining o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi. Vazifalar bo'yicha siz ish uslublaridagi farqlarni aniqlashingiz mumkin, masalan, ta'minot agenti, texnolog yoki smena ustasi.

Vazifalar mos ravishda boshqaruv funktsiyalarini belgilaydi. Boshqaruv funktsiyalarining deyarli har biri ham etakchilik funktsiyasidir: rejalashtirish, boshqaruv tizimini tashkil etish, motivatsiya, nazorat.

Tarmoqli menejerlarni boshqarish munosabatlari umumiy funktsiyalarni bajarishdagi munosabatlardir. Shu sababli, rahbarning shaxsiy fazilatlari orqali singan ushbu funktsiyalarni bajarish shakllari chiziqli menejerlarning individual uslublari hisoblanadi.

Menejment san'ati - bu boshqaruv ob'ekti va mavjud sharoitga qarab, har safar o'ziga xos tarzda rahbar yoki mutaxassisning fazilatlaridan foydalanish, bilimlarni muayyan vaziyat sharoitlariga qo'llashdan iborat.

Munosabatlar «stil - boshqaruv ishining sifati - boshqaruv qarorlari - jamoa faoliyati - natijalar». Boshqaruv ishining sifati menejerning qobiliyatlarini ro'yobga chiqarish darajasiga - etakchilik uslubiga bog'liq. Rahbarning fazilatlari ularning ish sifatini tavsiflovchi oqilona boshqaruv qarorlarini tanlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Boshqaruv qarorining sifati nuqtai nazaridan boshqaruv ishining sifati ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi: qabul qilingan qarorlarning asosliligi; qarorning bajarilish darajasi; vaziyatga moyillik. Ushbu ko'rsatkichlar ko'proq darajada boshqaruv ishlari sifatining xususiyatlarini aks ettiradi. Biroq, rahbarning ish sifatini eng ishonchli tarzda boshqariladigan jamoa faoliyatining yakuniy natijalari bilan aniqlash mumkin. Faoliyatning yakuniy natijasi yangi maqsadni belgilashga yoki eskisini tuzatishga ta'sir qiladi.

6.3-§. Liderlik stilining shakllanishi. Stilni shakllantiruvchi omillar tizimi

Uslubni shakllantiruvchi omil deganda o‘z mazmuniga ko‘ra bir-biriga yaqin bo‘lgan, boshqaruv uslubining shakllanishini belgilovchi tushunchalar birikmasi tushuniladi.

Uslubni shakllantiruvchi omillar tizimi deganda uning tarkibiy qismlaridan kamida bittasining shakllanishi va rivojlanishini belgilovchi uslubni shakllantiruvchi omillar to‘plami tushuniladi.

Korxonani boshqarishda uslubni shakllantiruvchi omillar tizimi biz tomonidan ilgari ko‘rib chiqilgan.

Bundan tashqari, uslubning o‘zaro bog‘liq uchta jihati - shakllanish omillari (umumiy, maxsus, yagona) mavjud.

Umumiy omillar ishlab chiqarishning texnik va texnologik vositalari harakatini muvofiqlashtirish uchun tashkiliy munosabatlar shaklini ifodalaydi. Uslubning bu jihati boshqaruvning tashkiliy va ma‘muriy usullari, shaxsiy ish texnikasi va boshqaruv ishining texnologiyasi qanday qo‘llanilishi bilan belgilanadi. Umumiy omillar, shuningdek, tashkiliy texnologiya - texnik boshqaruv vositalarini ishlab chiqish va ulardan foydalanishni aks ettiradi: texnologik boshqaruv uslubi (uskunalar ish rejimlarini boshqarish), mahsulot ishlab chiqarishning texnik sifatini nazorat qilish va boshqalar.

Umumiy (ob‘ektiv) omillar:

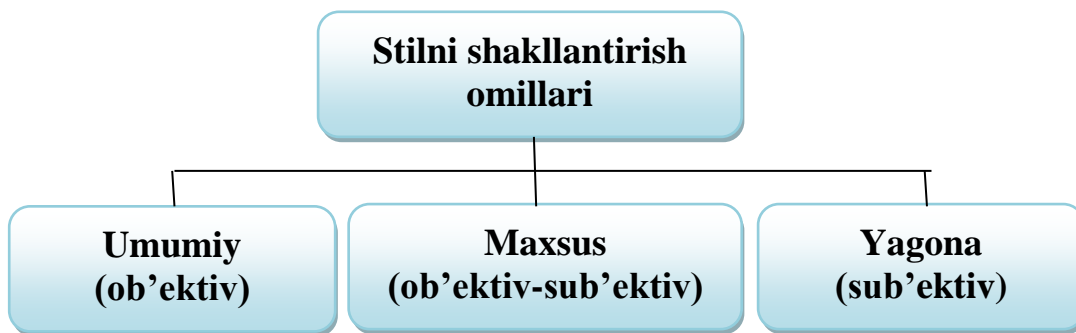
- tartibga solinadigan ijtimoiy talablar;
- boshqaruv ishining vositalari;
- ijtimoiy, iqtisodiy va texnik ma‘lumotlarning mavjudligi va holati;
- keng ko‘lamli boshqaruv ob‘ektlarining umumiy tavsiflari: tarixiy va hududiy omillar, milliy an‘analar.

Boshqaruv munosabatlarining maxsus individual elementlari rahbarning shaxsiyati (yagona omillar bilan birga) va boshqaruv tizimi (umumiy omillar bilan birga) darajasida uslubni tashkil qiladi.

Maxsus omillar orasida: ishdan qoniqish; jamoadagi munosabatlar; Mehnatni tashkil etish; ish haqi bilan qoniqish; muayyan vaziyatlarda rahbar tomonidan qo‘llaniladigan boshqaruv usullari.

Etakchilik uslubi uchun eng muhim yagona (sub‘ektiv) omillar qatoriga rahbarning fazilatlari, shuningdek, individual o‘ziga xos omillar kiradi: tajriba, vakolat, shaxsiy ish texnikasi, ish vaqtining xarajatlar tarkibi, boshqaruv ishining madaniyati.

12-rasmda Liderlik stilini shakllantirish omillari shaklda ko'rsatilgan.



6.4-rasm. Boshqaruv stili shakllanishi.

Rahbarning fazilatlari uning faoliyatida tanlagan uslub va usullar orqali namoyon bo'ladi. Boshqa tomondan, boshqaruv usullarini tanlashning o'zi menejerning bilimiga, uning tadbirkorlik fazilatlariga va tashkilotchilik qobiliyatiga bog'liq.

Uslubni shakllantiruvchi omil sifatida tajriba quyidagilardan iborat:

- 1) bilimlarni real vaziyatlarda boshqarish usullari va uslublarni qo'llash qobiliyatiga aylantirish;
- 2) amaliy bilim va ko'nikmalarni to'plash va boyitish asosida boshqaruv munosabatlarini rivojlantirish.

Vakolat - bu rahbarning sifatlari va tajribasidan hosil bo'lgan tushuncha bo'lgan omil. Hokimiyat bilim va ko'nikmalarning namoyon bo'lishiga asoslanadi. Hokimiyat va uslub munosabatlari shaxsiy misol orqali amalga oshiriladi. Agar rahbar shaxs sifatida xodimlarga o'rnak bo'lmasa, u samarali etakchilik uslubiga ega emas va hatto iqtisodiy usullar yordamida ham ularga ta'sir o'tkaza olmaydi.

Uslubning tashkiliy tomoni rasmiy vakolatga mos keladi, bu boshqaruv funktsiyalari, sub'ektdan qat'i nazar, ma'lum bir faoliyat (lavozim) ma'nosining atributi bo'lgan ma'lum bir rasmiy vakolatni berishidan kelib chiqadi. Uslubning ijtimoiy tomoni, birinchi navbatda, haqiqiy yoki shaxsiy hokimiyat tomonidan belgilanadi, bu ishbilarmonlik ishonchi, tanlangan harakat yo'nalishini tan olishdir.

Psixologlarning fikricha, melankolik va flegmatik odamlar deyarli obro'ga ega bo'lmaydilar: ular o'zlarida chuqur va boshqalarga yordam berishga tayyor emaslar. Xolerikning his-tuyg'ularining bo'rttirilgan reaksiyasi ham hokimiyatni qo'lga kiritishga to'sqinlik qiladi. Sanguin odamning temperament xususiyatlari hokimiyat uchun mos keladi.

VII BOB. LIDER IMIDJI

7.1-§. Imidj tushunchasi va turlari

So‘nggi o‘n yilliklar davomida «Imidj» so‘zi hayotimizga kirdi. Bu haqda siyosatchilar, tadbirkorlar gapiradi, olimlar, jurnalistlar bahslashadi. Ijobiy imidj yaratish uchun katta kuch, pul, vaqt sarflanadi.

Zamonaviy inson ongida imidjning qadriyat sifatidagi tushunchasi tobora mustahkamlanib bormoqda, uning mavjudligi va darajasi har qanday faoliyatning muvaffaqiyati va samaradorligini belgilaydi. Bu imidjni shakllantirish uchun ijtimoiy talabni keltirib chiqaradi. Talab takliflarning butun spektrini hayotga tatbiq etadi: imidj konsalting; imidjni shakllantirish (imidjmayking) sohasidagi xizmatlar; imidj yaratish vositasi sifatida joylashtirilgan mahsulotlarni sotish (kiyim-kechak, aksessuarlar, interyer buyumlari va boshqalar); tegishli imidjni yaratadigan turmush tarzi. Ushbu bozorning ulkan miqyosi va o‘ziga xosligini hisobga olgan holda, bugungi kunda jadal rivojlanish bosqichida bo‘lgan imidj sanoati haqida yaxshi asoslar bilan gapirish mumkin.

Imidjelologiyaning ijtimoiy hodisa sifatida kelib chiqishi antik davrga borib taqaladi. Bu haqda Gretsiya va Rimning qadimgi mualliflarida o‘qishingiz mumkin. Shunday qilib, buyuk Rim notiq va siyosatchisi Tsitseron ijobiy imidj yaratish uchun alohida sa’y-harakatlar zarurligini ta’kidladi: «Shunga qaramay, ba’zi ko‘rsatmalar berish kerak.»

Har bir inson intuitiv ravishda o‘zining ijobiy fazilatlarini u yoki bu tarzda ta’kidlab, o‘zini eng yaxshi tomondan ko‘rsatishga intiladi. Bu yoqishga xarakat qiladigan odam bilan birinchi tanishuvda yuzaga chiqishni boshlaydi..

Bugungi kunda «imidj» so‘zi juda mashhur. Ingliz tilidan tarjimada «Image» - «obraz», «tashqi ko‘rinish», «imidj».

“Imidj” tushunchasi G‘arbda 1950-yillarda paydo bo‘lgan va dastlab reklama faoliyatida foydalanilgan. 1960-yillarda biznes sohasiga ham keng tarqaldi. U «iste’molchiga ta’sir qilish»ning asosiy vositasi sifatida qaraldi. Keyinchalik “imidj” jamoatchilik munosabatlari nazariyasining (ingliz tilidan tarjimasi – public relation) asosiy elementiga aylandi va ijtimoiy-siyosiy hayotga mustahkam kirib bordi. Mahalliy ilmiy adabiyotlarda «imidj» tushunchasi XX asrning 70-yillarda kiritilgan.

Imidj – o‘z-o‘zidan yoki maqsadli shakllangan, boshqalarga hissiy va psixologik ta‘sir ko‘rsatadigan obrazdir.

Imidj – boshqa odamlarning ko‘z o‘ngidagi odamning qiyofasi.

Imidjelogiya – boshqa odamlar ongida shaxs yoki hodisaning obrazini yaratishni o‘rganadigan fan.

Bu sohada mutaxassislariga bo‘lgan ehtiyoj imijmeyker kasbining paydo bo‘lishiga olib keldi.

Imidjelogiya quyidagi imidj turlarini ajratib turadi:

- shaxsiyat,
- korxonalar,
- tovarlar,
- mamlakatlar va boshqalar.

Shaxs imidji - bu insonning shaxs (shaxsiy imidji) va professional (professional imidji) sifatidagi individual qiyofasi. Shaxsiy imidjga **tashqi sifatlar** (yuz, kiyim-kechak, soch turmagi va boshqalar), **individual xususiyatlar** (ovoz, nutq, xulq-atvor va boshqalar), **shaxsiy fazilatlar** (temperament, xarakter va boshqalar) kiradi. **Professional imidj** insonni ushbu kasbning mutaxassisi sifatida idrok etish sifatida zarur bilim, ko‘nikma va tajribani, shuningdek, tanlangan kasb bo‘yicha yuqori malakaga erishish uchun zarur bo‘lgan o‘ziga xos shaxsiy fazilatlarni o‘z ichiga oladi. Menejer (lider) uchun bu turdagi imidj biznes sheriklari tomonidan hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Korxonaning imdji – korxonalar, tashkilot, kompaniya, firma sifatidagi imidji muhim nomoddiy aktivdir. Bu tashkilotning prestiji, obro‘si, muvaffaqiyati va barqarorligini aks ettiradi. Korporatsiyaning muvaffaqiyati bevosita uning imidjiga bog‘liq.

Misol uchun, jahon bozorida doimiy mashhurlikka ega bo‘lgan eng taniqli kompaniyalarning brendlari kompaniyaning balans qiymatidan yuqori narxga ega bo‘lishi mumkin.

Mahsulot imidji uni amalga oshirish faoliyatini belgilaydi. Ko‘pgina ob‘ektiv ravishda o‘xshash brendlalar mavjud bo‘lganda, iste‘molchi ular o‘rtasidagi ramziy farqlarga munosabat bildiradi boshlaydi, bu avvalroq mutaxassislar tomonidan ushbu mahsulot imidjiga kiritilishi mumkin.

Mamlakat imidji – bu har qanday davlat qiyofasida ko‘zga ko‘rinmas holda mavjud bo‘lgan aholining milliy xususiyatlari, iqtisodiy rivojlanish darajasi, siyosiy tizimi, madaniyati, tabiiy xususiyatlari va boshqa ko‘plab omillarning xorijiy jamoatchilik tomonidan idrok etilishi. Imidjning salbiy tomonlari mavjudligi boshqa davlatlar bilan

o‘zaro munosabatlarga, shuningdek, ichki rivojlanishga xalaqit berishi mumkin.

Ko‘pgina mamlakatlar imidjida ularning imidjining ajralmas qismiga aylangan muayyan stereotiplar mavjud. Hamma nemis punktualligini, Shveysariya aniqligini, Amerika samaradorligini, italyan ishqibozligini, fransuz nafosatini, ingliz odob-axloqini, sirli rus qalbini biladi.

Biz imidj tushunchasini shaxs bilan bog‘lab o‘rganamiz.

Mutaxassislar imidj mashhurligining fenomenal o‘rishini zamonaviy dunyodagi ikkita tendentsiya bilan bog‘laydilar: shaxsning o‘zini o‘zi ifodalash ahamiyatining ortishi va aloqa vositalarining jadal rivojlanishi.

Birinchidan, biz shaxsiy o‘zini namoyon qilish yetakchi insoniy qadriyatlardan biriga aylangan, shaxsiy muvaffaqiyat esa eng muhim vazifa bo‘lgan davrda yashayapmiz.

Imidjning o‘shib borayotgan mashhurligining ikkinchi sababi – kommunikatsiyalarning rivojlanishi. Texnik aloqa vositalari odamlarni bir-biriga ancha yaqinlashtirdi. Televideniya, internet, kinematografiya yordamida biz hech qachon ko‘rmagan odamlarni bilib olayapmiz.

7.2-§. Imidjning xususiyatlari va tuzilishi

Mustaqil hodisa sifatida imidj o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Ulardan asosiylari: ***dinamik, faollik, funksionallik, kommunikativlik va adekvatlik.***

Dinamik (yoki moslashuvchanlik) imidjning bir marta berilgan va o‘zgarimas narsa emasligini anglatadi. U imidj tashuvchining o‘zidagi o‘zgarishlarga, u tomonidan yangi ma’lumotlarni olishiga qarab o‘zgaradi. O‘zgarib borish natijasida odamlar boshqalarni boshqacha qabul qilishga moyil.

Imidj dinamikasining yorqin namunasi - «Yulduzli fabrika» televizion loyihasi. Har bir dasturda yigit-qizlar sahna tajribasiga ega bo‘lishdi. Tajribali ustozlar rahbarligida ularning ko‘pchiligi o‘ziga xos “sir”lari bilan shou-biznesning “yulduzlari”ga aylanishdi.

Imidjning faolligi – bu alohida shaxslar va aholining butun guruhlari ongiga, his-tuyg‘ulariga, faoliyati va harakatlariga ta’sir qilish qobiliyati. Ko‘pincha imidjning samaradorligini ta’minlash uchun unga ba’zi tafsilotlarni qo‘shish, ba’zan esa butun imidjni sezilarli darajada o‘zgartirish kerak.

1831 yilda yosh frantsuz ayoli Aurora Dupin Dudevant oilasini viloyatlarda qoldirib, mashhur yozuvchi bo'lish orzusi bilan Parijga keldi. Ammo bu sohadagi ayolning o'shanda imkoniyati kam edi va Aurora chiqish yo'lini topdi - u Jorj Sand taxallusi ostida erkak yozuvchi obrazini yaratdi.

Imidjning funksionalligi uning muayyan maqsadlarga erishishga qaratilganligidir. Yaratilgan imidj yordamida biz qo'yilgan vazifalarni hal qilishga, ya'ni aniq maqsadlarga erishishga u yoki bu faoliyatni yanada muvaffaqiyatli qilishga harakat qilamiz.

Masalan, Yuliy Sezar mard va matonatli jangchi obrazini yaratdi. U askarlar orasida yashadi, ularning ovqatiga rozi edi va janglarda u doimo eng qiyin joyda edi. Va askarlar o'zlarining qo'mondonlarini butparast qilishdi, bu Qaysarga Rim imperatori bo'lishiga imkon berdi.

Imidjning kommunikativligi – bu o'zi haqida aytib berish, o'zida shakllangan obraz orqali boshqalarga ko'p ma'lumotlarni aytib berish usuli: ijtimoiy zinapoyaning qaysi bosqichida uning tashuvchisi, uning xarakteri va temperamenti, ma'lumoti va madaniyati, oilaviy ahvoli, kasbi va boshqalar.

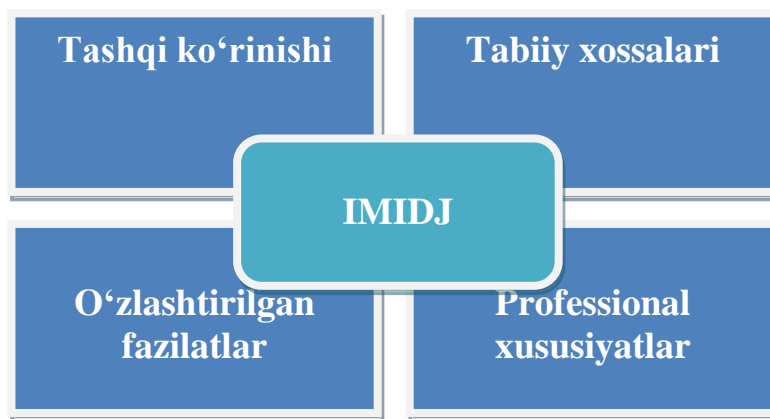
Ba'zan hatto kiyim yoki aksessuar kabi obrazning kichik elementi ham inson haqida ko'p narsalarni aytib beradi.

Shunday qilib, jinoiy tatuirovka, bo'ynidagi oltin zanjir, qimmatbaho soat, avangard soch turmagi va tashqi ko'rinishning boshqa ko'plab elementlari o'z egasiga shahodat beradi.

Imidjning adekvatligi – uning ijtimoiy talablarga ham, bajarilgan ijtimoiy rolga ham mos kelishidir. Bundan tashqari, muvofiqlik tashqi ko'rinishda ham, ichki tarkibda ham bo'lishi kerak.

Parlament majlisida o't o'chiruvchi kiyimidagi shifokor yoki sport kiyimidagi siyosatchini tasavvur qilish qiyin. Nutqda nuqsoni bor ma'ruzachi yoki o'z mavzusini qanday taqdim etishni bilmaydigan o'qituvchini tinglash mumkin emas. Boshqacha qilib aytganda, nomuvofiqlik bo'lsa, imidj boshqalar tomonidan salbiy qabul qilinadi.

Imidjning tuzilishini va uning tarkibiy elementlarini tahlil qilaylik 13-rasm. Imidj tizimli tushuncha bo'lib, uning tuzilishini tashkil etuvchi barcha elementlar birgalikda, o'zaro a'loqada va o'zaro bog'liqlikda bo'ladi.



7.1-rasm. **Imidj tuzilishi**

Rasm toʻrtta asosiy elementdan iborat.

Tashqi koʻrinish – Imidjning asosiy elementi sifatida tasodifan birinchi emas. Tanishuv paytidagi odamni idrok etish muloqotning birinchi daqiqalarida paydo boʻladigan vizual taassurotdan boshlanadi. Buning sababi shundaki, idrok etilgan vizual maʼlumotlarning hajmi boshqa barcha sezgilardan (eshitish, teginish, hidlash) koʻp marta koʻpdir.

Inson oʻzining individual, betakror tashqi qiyofasini butun umri davomida sinov va xato orqali yaratadi.

Mutaxassislarning fikriga koʻra, odamlarning atigi 3 foizi tugʻma taʼmga ega. Imidjni shakllantirish boʻyicha qolganlar professional yordamga muhtoj.

Imidjning tarkibiy qismi sifatida tashqi koʻrinish quyidagi elementlarni oʻz ichiga oladi: tashqi maʼlumotlar va fiziologik xususiyatlar (yuz, koʻzlar, sochlar, shakl); kiyim va poyabzal; soch turmagi, boʻyanish, umumiy parvarish; shaxsiy aksessuarlar: biznes jihozlari, koʻzoynaklar, soatlar, zargarlik buyumlari va boshqalar.

Tashqi koʻrinish imidjning boshqa muhim jihatlari bilan bogʻliq: kinesik, verbal-vokal va asosiy vositalar. Kinesika – bu harakat, yaʼni odamning yurishi, pozitsiyalari va imo-ishoralari. Verbal-vokal – ovozning tovushi, tembri, intonatsiyasi, urgʻu va nutqning boshqa xususiyatlari. Asosiy vositalar – moddiy muhit (avtomobil, ofis, shaxsning kvartirasi). Imidjni shakllantirishda kinetik va asosiy vositalar muhim rol oʻynaydi.

Tabiiy xossalari – bu inson tugʻilishidanoq mavjud boʻlgan, genetik kod orqali yaqin va uzoq ajdodlardan olingan xususiyatlardir. Bu shaxsning poydevori, insonning taʼlim va tarbiyasi quriladigan poydevordir.

Tabiiy xususiyatlar doirasida psixologik jihat - shaxsning xarakteri va temperamenti muhim ahamiyatga ega.

Xarakter – bu shaxsning barqaror ruhiy xususiyatlarining individual birikmasidir.

Temperament – aqliy faoliyat va xulq-atvor dinamikasidagi shaxsning individual xususiyatlarining nisbati (sangvinik, xolerik, flegmatik, melanxolik).

Imidjologiya shuningdek, intellekt, intuitsiya, xarizma, kommunikabellik, refleksivlik va empatiya kabi insonning tabiiy xususiyatlarining asosiy elementlarini anglatadi.

Intelekt – bu aqliy faoliyat muvaffaqiyatini belgilaydigan shaxsning kognitiv va analitik qobiliyatlari majmuasidir. Kognitiv (kognitiv) xususiyatlarga quyidagilar kiradi: hislar, idrok etish, xotira, fikrlash va tasavvur. Analitik xususiyatlarga mantiq, sabab-oqibat munosabatlarini o‘rnatish, tahlil qilish va umumlashtirish qobiliyatini o‘z ichiga oladi.

Intuitsiya – bu haqiqatni oldindan mantiqiy fikrlashsiz tushunish qobiliyati. Bu muammoni tushunish va narsalarning mohiyatiga, ular aytganidek, «ichki ovoz» ning irodasiga ko‘ra, ichki «sezgi» ga asoslangan holda kirib borish qobiliyatidir.

Xarizma - bu insonning ichki kuchi, jozibadorligi, qobiliyatligi va tug‘ma liderlik qobiliyati. Xarizma - bu noyob sifat. Psixologlarning fikriga ko‘ra, aniq xarizma odamlarning 5 foizidan ko‘p emas.

Kommunikabellik (muloqot) – bu boshqa odamlar bilan osongina yaqinlashish, turli ijtimoiy qatlamlar vakillari bilan umumiy til topish, o‘z fikrlarini aniq va ishonchli ifodalash, boshqalarni qiziqish bilan tinglash qobiliyatidir.

Reflektorlik – bu tahlil qilish va umumlashtirish qobiliyati, o‘zining va boshqalarning intilishlari, xatti-harakatlari va harakatlarini tushunish qobiliyati.

Empatiya – hissiy sezgirlik, odamning boshqa odamlarning muammolariga munosabati. Menejer uchun empatiya qilish qobiliyati idrok kabi professional sifatni rivojlantirishning zaruriy shartidir.

Odamlarni yoqtiradigan bu tabiiy xususiyatlar majmuasi attraktsiya deb ataladi.

Attraktsiya – bu odamlarni xursand qilish va boshqalarda yaxshi taassurot qoldirish qobiliyati.

O‘zlashtirilgan fazilatlar – ta’lim, tarbiya va hayotiy tajriba bilan bog‘liq shaxs xususiyatlari. Olingan fazilatlarga xulq-atvor me’yorlari, ya’ni shaxsning madaniy darajasi kiradi.

Shaxs qiyofasini belgilovchi orttirilgan sifatlar tarkibiga quyidagilar kiradi: odob va xulq-atvor madaniyati; axloqiy qadriyatlar va fazilatlar; nutq madaniyati va nutq odobi; gumanitar rivojlanish ruhiy salomatlik.

Xulq-atvor madaniyati – bu muayyan vaziyatlarda jamiyatda qabul qilingan xulq-atvor normalari va qoidalariga rioya qilish. Ushbu me’yor va qoidalar odob-axloq qoidalari bilan tartibga solinadi. Umumiy xulq-atvor madaniyatiga odob-axloq qoidalari kiradi.

Xulq-atvor – bu xatti-harakatlarning bir shakli, boshqa odamlarga munosabat, o‘zini ko‘rsatish qobiliyati. Xulq-atvorga nutqning intonatsiyasi, ishlatiladigan iboralar, shaxsga xos imo-ishoralar, yuz ifodalari kiradi.

Jamiyat insonning axloqiy fazilatlarini inson qadr-qimmatining eng muhim ko‘rsatkichi deb biladi. Bu fazilatlarga quyidagilar kiradi: halollik, odoblilik, rahm-shafqat, altruizm, mehribonlik, manfaatsizlik, rahm-shafqat, burch hissi, mas’uliyat va boshqalar.

Jamiyatda shakllangan axloqiy qadriyatlar odamlar o‘rtasidagi munosabatlarning uzoq muddatli shakllanishi natijasidir. Axloqiy me’yorlarga rioya qilmasdan iqtisodiy, siyosiy va madaniy munosabatlarni amalga oshirish mumkin emas, chunki o‘zaro hurmatsiz, muayyan qoidalar va cheklovlarni qabul qilmasdan hamkorlik qilish mumkin emas.

Nutq madaniyati – bu malakali, obrazli va ishonarli so‘zlash qobiliyati, so‘z yordamida keng ko‘lamli his-tuyg‘ularni etkazish qobiliyatidir. Buning uchun siz tilning muloqot maqsadiga erishishga imkon beradigan elementlarini bilishingiz va ulardan foydalana olishingiz kerak.

Nutq odob-axloqi – og‘zaki muloqotda nutq madaniyati qoidalariga rioya qilish, muloqotning hurmatli nutq formulalarini bilish va ulardan foydalanish. Nutq odob-axloq qoidalariga ega bo‘lish hokimiyatni egallashga yordam beradi, ishonch va hurmatni uyg‘otadi, inson madaniyatining umumiy darajasini belgilaydi. Nutq odobi va nutq madaniyati, ayniqsa, kasbiy faoliyatining tabiatiga ko‘ra odamlar bilan ko‘p muloqot qilishga majbur bo‘lganlar uchun juda muhimdir. Bunday mutaxassislar uchun professional muloqotda eng samarali bo‘lgan maxsus til vositalarini ongli ravishda tanlash va ulardan foydalanish

zarur. Shunday qilib, imidjning og‘zaki (barakali gapirish qobiliyati) va vokal (ovozning ovozi) tomonlarini ajratib ko‘rsatish mumkin.

Gumanitar rivojlanish - bu insoniy fan va jamiyat sohasidagi keng bilim, muloqotga ochiqlik va qiziqish, ijtimoiy faollik. Aqlli inson shaxsiy o‘zini-o‘zi takomillashtirishga, ma’naviy rivojlanishga tayyor bo‘lishi kerak. Buning uchun siz chuqur gumanitar bilimga ega bo‘lishingiz kerak.


Insonparvarlik madaniyati tufayli inson olingan har qanday ma’lumotni ham oqilona, ham hissiy tahlilga bo‘ysunadi.

Ko‘pgina nazariyotchilar tsivilizatsiya rivojlanishining texnokratik yo‘lini jahon muammosi sifatida ilgari surdilar. Gumanitar bilimlarning etishmasligi va mashinalarning rolini asossiz ravishda ortiqcha baholash insoniyatni pragmatik, iste’molchi qilib qo‘ydi, hayotning ma’naviy asoslarini kam baholadi, uning yashash muhitiga halokatli ta’sir ko‘rsatdi.

Shunday qilib, yaponlar 300 ga yaqin rang va soyalarni ajrata oladilar. Belarusiyaliklar 30 dan ortiq gulni nomlashlari mumkin emas. Bular fiziologiya muammolari emas, balki ta’lim siyosatining natijasidir. Yigirmanchi asrning ikkinchi yarmi uchun. Belarusiya maktablarida o‘qitiladigan gumanitar fanlar soni uchdan bir qismga kamaydi. Yapon mentalitetida go‘zallik, uyg‘unlik va ma’naviyat nihoyatda yuqori o‘rin tutadi.

Ruhiy salomatlik – bu o‘zini va atrofidagi dunyoni optimistik va adekvat idrok etish, hissiy muvozanat, ichki qulaylik hissi. Ruhiiy salomatlik to‘g‘ri turmush tarzi tushunchasi bilan chambarchas bog‘liq.

Shuni ta’kidlash kerakki, odamda «tug‘ma» va «orttirilgan» ni ajratish ko‘pincha qiyin. Inson tabiatdan ma’lum xususiyatlarni olishi mumkin, keyin u o‘z hayotiy tajribasi asosida ularni rivojlantiradi va shaxsiy fazilatlariga aylantiradi. Biroq, «tabiiy» dan «orttirilgan» ga o‘tishning bu chegaralari ba’zan belgilanishi mumkin. Ushbu jarayonning misollari 14-rasmda ko‘rsatilgan.

<i>Tabiiy xususiyatlar</i>	<i>O'tish</i>	<i>O'zlashtirilgan fazilatlar</i>
Xarizma		Liderlik mahorati
Xarakter		Axloqiy qadriyatlar
Temperament		Hissiy jilovlilik
Intellekt		Eruditsiya
Kommunikabellik		Notiqlik

7.2-rasm. Tabiiy xususiyatlarning O'zlashtirilgan fazilatlarga o'tishi

Professional xususiyatlar ma'lum bir kasbga tegishli bo'lgan odamlar o'rtasidagi farqlarni aniqlaydi. Ba'zida odamning ishdan tashqaridagi kasbiy mansubligi deyarli farq qilmaydi, ammo kasb «yuzga yozilgan» holatlar mavjud. Bu ikki omilga bog'liq: kasbning tabiati va shaxsning shaxsiyati.

Shuning uchun imidjni nafaqat imidj, balki tizim sifatida talqin qilish mumkin. Uni yaxlit va izchil deb qabul qilish kerak. Bu xususiyat imidjning tuzilishi nafaqat tashqi ko'rinishni, balki insonning ichki dunyosini ham o'z ichiga oladi. «Izchil» imidjning ba'zi elementlari boshqalarga mos kelishi kerakligini anglatadi, tashqi ko'rinishni idrok etish insonning ichki holatiga mos keladi.

Shunday qilib, imidjning tuzilishi murakkab va bir qator jihatlardan iborat bo'lib, u tizim bo'lib, uning barcha tarkibiy qismlari o'zaro bog'liq, bir-biriga bog'liq, bir-birini to'ldiruvchi va izchildir.

7.3-§. Imidjning shakllanish yo'llari

Ijobiy imidj odamlarga, boshqa narsalar qatorida, bunday imidjning tashuvchisi foydasiga ongsiz tanlov qilish imkonini beradi. Bu aniq ishlaydi, lekin muvaffaqiyatsiz.

Imidjni shakllantirish – bu odamni boshqalarning ko'ziga eng yaxshi tomondan ko'rsatish uchun alohida harakat.

Imidjni shakllantirish misollarini hatto bolalar adabiyotida ham topish mumkin, masalan, Zolushka haqidagi ertakda. Hikoya jarayonida bosh qahramon obrazi o'zgaradi. Peri xudojo'y onasining mahorati tufayli o'ziga xos, ammo ko'zga tashlanmaydigan va doimo xafa bo'ladigan o'gay qizning go'zal malikaga aylanishi sodir bo'ladi. Qiz ichki jihatdan bir xil bo'lib qoldi, ammo yangi imidj uni tanib bo'lmas darajada o'zgartirdi.

Imidj o‘z-o‘zidan rivojlanishi va maqsadga muvofiq shakllanishi mumkin. Bu butunlay imidjning ommaviy axborot vositalariga bog‘liq.

Imidjni shakllantirish yo‘llari uning tuzilishi bilan bog‘liq. Ijobiy imidjni yaratish uchun imidjning asosiy tarkibiy qismlariga maqsadli ta‘sir ko‘rsatish kerak (14-rasmni eslang).

Ta‘sir ikki yo‘nalishda amalga oshiriladi: yaratish va ko‘rsatish. Bir tomondan, ijobiy imidjga mos kelish, ya‘ni munosib inson va yaxshi mutaxassis bo‘lish kerak. Boshqa tomondan, inson o‘zini boshqalarga ko‘rsatish uchun o‘zini befarq va qulay nurda «taqdim etish» qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak. Boshqacha aytganda, insonning ichki mohiyatiga munosib tashqi ramka kerak. Bu, o‘z navbatida, inson nafaqat odamlarda qoldirilgan taassurotni nazorat qila oladi, balki buni amalga oshirishi kerak. Bu jarayonga e‘tibor bermaslik insonning madaniyati pastligidan dalolat beradi. Aslida, bu umumiy qabul qilingan ijtimoiy me‘yorlarga e‘tibor bermaslikni anglatadi.

imidjni shakllantirish va boshqarish jarayonida inson ma‘lum omillarga, xususan: majoziy tasavvurlar, fikrlar va his-tuyg‘ularga ta‘sir qiladi. Boshqacha aytganda, imidjni shakllantirish va boshqarish ob‘ektning kerakli taassurotni yaratish va tartibga solishdan boshqa narsa emas.

Shunday qilib, mashhur boshqaruv psixologiyasi nazariyotchisi Devid Mayres shunday yozadi: «Imidjlarni boshqarish - bu taassurotlarni boshqarish.»

Imidj yaratish dasturini yaratish uchun tashuvchi o‘ziga ikkita savol berishi kerak: men boshqalarda qanday taassurot qoldirmoqchiman? u menga nimaga kerak?

Imidj yaratish dasturining algoritmi quyidagi vazifalarni hal qilish zanjiri sifatida ifodalanishi mumkin:

1. O‘zingizga e‘tibor qarating.
2. Ijobiy taassurot qoldirish.
3. Tushunarli bo‘lmoq.
4. Esda tuting.
5. Ishonch va hurmatni mustahkamlang.
6. Kerakli harakatlarga undash.

Imidjni shakllantirish faoliyatida asosiy jihatlar bosqichma-bosqich vazifalarni belgilash va ulardan olingan natijadir. Har bir imidj tashuvchisi uchun vazifalarni tanlash va baholash boshqacha bo‘ladi. Bu imidjni shakllantirish maqsadiga bog‘liq 7.1-jadval.

Imidjni shakllantirishdagi vazifalar va effektlar

Vazifa	Effekt
E'tiborni jalb qiling va olomondan ajralib turish	Yorqinlik
Niyatlar va harakatlar aniq ekanligiga ishonch hosil qilish	Aniqlik
O'zingizni sevish uchun, hamdardlik va ishonchni uyg'otish	Ijobiylik
Esda qolish, taniqli va tushunarli bo'lish	Mashhurlik
Kuch, ahamiyat va hokimiyat haqida taassurot qoldirish	Ta'sir qilish
Tabiiy, o'z mohiyatingizga yaqin bo'lish	Organiklik

Imidjning yorqinligi uning tashqi ko'rinishini, jozibaliligini anglatadi. Bunga turli yo'llar bilan erishish mumkin: go'zallik, o'ziga xos xulq-atvor, g'ayrioddiy ko'rinish, kiyim uslubi, majoziy nutq, yorqin g'oyalar va boshqalar.

Imidjning ravshanligi tashuvchining niyatlarining ravshanligi, uning pozitsiyasining soddaligi va qulayligi bilan bog'liq. Agar imidj odamlarni uning tashuvchisiga o'xshash his qilishiga sabab bo'lsa yaxshi bo'ladi. Imidj insonning boshqa odamlar tomonidan idrok etilishi bo'lganligi sababli, biz har bir kishining ongsiz ravishda ijobiy taassurot qoldirish istagi haqida gapirishimiz mumkin. Imidj insonning ichki dunyosiga mos kelishi yoki hech bo'lmaganda u tomonidan chuqur tushunilishi muhimdir.

O'zingiz bilmagan va mos kelmaydigan narsani tushunmaydigan narsalarni ishonchli tarzda o'ynash mumkin emas. Agar inson o'zi tanlagan hayotiy rolga mos kelmasa, uning imidji haqiqiy yuzni yashiradigan «niqob» ga aylanadi. Ertami-kechmi, atrofdagi odamlar o'zlarini yolg'on his qilishadi va odam «o'z rolini emas» o'ynayotganini ko'radi. Bunday holda, ishonchsizlik va begonalashuvni keltirib chiqaradigan salbiy imidj paydo bo'ladi.

Odamlar tomonidan yaratilgan tuyg'u, «xalqdan» yoki «bizdan birimizdan» imidj ob'ekti biznes, siyosat, san'atda muvaffaqiyatga hissa qo'shishi mumkin.

Imidjning ijobiyliги atrofdagi imidj ijobiy his-tuyg'ularni keltirib chiqarishini anglatadi: qiziqish, moyillik, hurmat, ishonch, hamdardlik. Ijobiylik, imidj egasining axloqiy fazilatlari va qadriyatlarini bilan chambarchas bog'liq.

Imidjning mashhurligi tashuvchining ma'lum bir ijtimoiy guruhda qanchalik jozibali ekanligini ko'rsatadi. «Shon-sharaf» va «mashhur» tushunchalari mashhurlikka yaqin. Shu ma'noda, mashhurlik imidjni tan olish darajasi va tashuvchiga e'tiborni jalb qilish darajasi sifatida tavsiflanishi mumkin.

Mashhurlikka turli yo'llar bilan erishish mumkin. Ulardan eng keng tarqalgani:

- shaxsiy jozibadorlikni oshirish;
- tashqi ko'rinishning unutilmas elementlaridan, kiyim detallaridan, noodatiy aksessuarlardan foydalanish;
- televizor ekranida, jamoat joylarida imidj tomoshabinlari oldida doimiy ko'rinish. Buning uchun har qanday ma'lumotdan foydalaniladi, agar mavjud bo'lmasa, u sun'iy ravishda yaratiladi;
- tashuvchining ijobiy fazilatlari va o'ziga xos xususiyatlarini ta'kidlash, uning o'ziga xos afzalliklarini joylashtirish;
- hayratlanarli, ya'ni ajablanib, kuchli his-tuyg'ularni rag'batlantirish. Bundan tashqari, imidjerlar tashuvchi haqidagi salbiy, shov-shuvli ma'lumotlar sukut saqlashdan, ekrandan g'oyib bo'lishdan ko'ra mashhurlikni saqlab qolish yaxshiroq ekanini ta'kidlamoqda.

Imidjning organik tabiati uning tashuvchisiga mos kelish darajasini ko'rsatadi. Tashuvchining mohiyatiga adekvat bo'lgan va unga psixologik jihatdan mos keladigan imidj kongruent deb ataladi. Bunday holda, tashuvchi o'zini qulay, ishonchli, xotirjam his qiladi. Shu bilan birga, boshqalarda ishonch va hamdardlik hissi mavjud. Va aksincha, odamga yuklangan yoki muvaffaqiyatsiz tanlangan sun'iy, noto'g'ri imidj uni g'ayritabiiy, ziddiyatli, yoqimsiz qiladi.

Shunday qilib, ijobiy shaxsiy imidj turli nisbatlarda ishlab chiqarilgan effektlar - yorqinlik, ravshanlik, ijobiylik, tan olish, ta'sir va organiklik kombinatsiyasidan iborat. Ro'yxatdagi effektlar imidjni shakllantirish maqsadlariga bog'liq.

Imidjning shakllanishi uning asosiy tarkibiy qismlariga ta'sir qilish orqali sodir bo'ladi (14-rasm): tashqi ko'rinish, tabiiy xususiyatlar, orttirilgan fazilatlar va kasbiy xususiyatlar.

Tashqi ko'rinish. O'zining tashqi qiyofasini yaratish dasturi ma'lum bir imidjni izchil targ'ib qilishdan iborat. Menejer uchun bu ishbilarmon, muvaffaqiyatli shaxs, yuqori toifali mutaxassisning qiyofasi.

Dasturning mazmuni quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak: tashqi ko'rinishni o'rganish, figura turini aniqlash, yuzni tahlil qilish, shaxsiy

ranglar va ranglarni aniqlash, soch turmagi va soch ranglarini tanlash, bo‘yanish, psixologik va kasbiy xususiyatlarni aks ettiruvchi individual «shkaf kapsulasi» ni tuzish. tashqi ko‘rinish, ish uchun kiyim tanlashni belgilaydigan talablarni hisobga olgan holda.

O‘z tashqi qiyofasini o‘rganish oynaga qarab, tashqi ko‘rinishning fiziologik xususiyatlariga, afzalliklari va kamchiliklariga, figura, yuz, teri, soch, ularning tashqi ko‘rinishi va boshqalar haqida umumiy taassurotlarga ob‘ektiv baho berishdir. shaxsiy o‘ziga xoslikni ochib beradigan «go‘zallik shtrix-kodi» ni yaratish kerak.

«Go‘zallik shtrix kodi» - bu sizning tashqi ko‘rinishingizning foydali elementlarini ta’kidlash va kamchiliklarni yashirish imkonini beradigan harakatlar rejasi. Bunday kodni tuzish uchun siz barcha ko‘zlaringizni bitta ustunga - tashqi ko‘rinishning afzalliklarini, ikkinchisida - «tanqidiy fikrlarni», ya’ni kamchiliklarni yozishingiz kerak. Bundan tashqari, hamma narsa oddiy: siz boshqalarning e’tiborini o‘zingizning yoqimsiz joylaringizga qaratmasligingiz kerak, g‘olib bo‘lganlar, aksincha, ularga maksimal e’tiborni jalb qilish uchun ta’kidlash kerak. Bu har birining individual jozibadorligi va o‘ziga xosligini eng yaxshi tarzda namoyon etishga yordam beradi.

Shakl turini aniqlash uslubni tanlash uchun muhimdir. Qanchalik taniqli brend va sifatli kiyim bo‘lishidan qat’i nazar, uning raqam turiga mos kelmasligi tashqi ko‘rinishni uyg‘unlikka olib keladi.

Yuzni tahlil qilish uning turini, shaklini, xarakterli belgilarini va xususiyatlarini belgilashni anglatadi. Kiyim uslubi va aksessuarlar shaklini tanlash yuzning turiga bog‘liq.

Shaxsiy rang sxemasi va rangini o‘rnatish - «koloristik sinov». Bu sizga tashqi ko‘rinish uchun eng foydali ranglar va soyalarni topishga imkon beradi. Bunday testni mustaqil ravishda o‘tkazish qiyin, professional stilistlar yoki rangchilarga murojaat qilish yaxshiroqdir.

Soch turmagi va soch rangini tanlash ham tabiiy tashqi ma’lumotlarga bog‘liq. Bu masalada stilist yoki moda dizaynerining professional maslahati ham afzaldir.

Pardoz yuzning qadr-qimmatini va ifodaliligini ta’kidlash va kamchiliklarni yashirish uchun amalga oshiriladi. Makiyajning intensivligi vaqt va joyga bog‘liq. Kechki bo‘yanish - ziyofatda yoki teatrda - biznesdan farq qiladi, ko‘proq vazmin.

Shaxsiy «shkaf kapsulasi» ni yaratish - egasiga mos keladigan va turli xil shkaf detallarini birlashtirishga imkon beradigan kiyimlar to‘plamini tanlash.

Tashqi ko‘rinishdagi psixologik xususiyatlarning aks etishi xarakterning, temperamentning har qanday xususiyatlarini ta’kidlashi yoki aksincha, yashirishi kerak. Axir, insonning tashqi ko‘rinishi uning ichki dunyosini aks ettiradi, deyishadi.

Shkafni shakllantirishda tashqi ko‘rinishdagi professional xususiyatlarning aks etishi e’tiborga olinishi kerak. Har qanday ijtimoiy rol tegishli atrof-muhit yoki «sahna libosi» ni talab qiladi.

Menejer uchun biznes uslubi talab qilinadi. Bu qat’iy klassik kostyum, ehtiyotkor aksessuarlar. Tatuировka, pirsing, haddan tashqari ochiq kiyimlar biznes sharoitida qabul qilinishi mumkin emas.

Tabiiy xususiyatlar. Tashqi ko‘rinishdan farqli o‘laroq, insonning tabiiy xususiyatlarida o‘zgarishlar qilish mumkin emas. Bunday vazifa qo‘yilmasligi kerak. Ammo imidjni shakllantirishning bir qismi sifatida tabiiy fazilatlarni ta’kidlash va kamchiliklarni tuzatish mumkin va kerak. Ijobiy tabiiy imkoniyatlarni faol rivojlantirish kerak. Shunday qilib, intellektual xususiyatlar - fikrlash, tasavvur, mantiq, xotira - rivojlanishga mos keladi. Bundan tashqari, intuitsiyangizni yaxshilashingiz mumkin.

Ko‘pchilik xarizma bor yoki yo‘qligiga ishonishadi. Axir, har bir inson noyobdir va har qanday odamning o‘ziga xos «Xudo in’omi» bor. Yana bir narsa shundaki, hamma ham buni qanday namoyon qilishni, o‘zini topishni bilmaydi. Bugungi kunda xarizma ko‘pincha etakchilik kabi fazilat sifatida tushuniladi. Darhaqiqat, yuqori malakali mutaxassis hamisha o‘z sohasida yetakchi bo‘ladi. Bu rasm, musiqa, sport, texnologiya, tibbiyot, siyosat va boshqalar bo‘lishi mumkin. Har qanday odam uchun asosiy narsa o‘z jozibangizni topib, keyin uni tashqi dunyoga ko‘rsatishdir.

Boshqacha qilib aytganda, tabiiy xususiyatlarni ochish nuqtai nazaridan muvaffaqiyatli imidj yaratishning kaliti nafaqat ijobiy qobiliyatlarga ega bo‘lish, balki ularni rivojlantirishda doimiy mashqlardir.

Olingan fazilatlar. Imidjni shakllantirishning bu qismida hamma narsa insonga va uning ichki ishiga bog‘liq. Uning butun hayot yo‘li faqat shu odamga xos bo‘lgan noyob, takrorlanmas tajribani yaratadi. Kishining ishdagi, oiladagi, do‘stlar davrasidagi xulq-atvorida uning madaniyati doimo namoyon bo‘ladi: odob-axloq, axloqiy fazilatlar, yaxshi tarbiya, bilim, muloqot qobiliyatlari va boshqalar.

Olingan xususiyatlarni shakllantirish ikki yo‘nalishda - o‘z-o‘zidan ijobiy xususiyatlarni rivojlantirish va salbiylarni tuzatish ustida doimiy

ish olib boradi; kundalik xulq-atvorda ijobiy fazilatlarni mohirona namoyish qilish, lekin ayni paytda salbiy shaxsiy xususiyatlarni retush qilish. Bunday “yashirish”ni aldash deb hisoblab bo‘lmaydi. Bundan tashqari, bunday pozitsiya xijolat bo‘lgan salbiy fazilatlarning asta-sekin orqaga qaytishiga va oxir-oqibat yo‘q qilinishiga olib keladi. Ammo ularning kamchiliklarini ko‘z-ko‘z qilish ularni yanada kuchaytiradi. Bunday xatti-harakatlar inson madaniyatining pastligidan dalolat beradi.

Professional sifat. Odamlar faol hayotining uchdan bir qismini ishda o‘tkazadilar. Kasbiy hayot - bu shaxsning eng yuqori ehtiyoj sifatida o‘zini o‘zi anglash imkoniyati. Afsuski, hamma ham hayotda o‘z kasbiy o‘rnini topa olmaydi.

Boshqaruv kasbida, boshqa har qanday sohada bo‘lgani kabi, siz muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz bo‘lishingiz mumkin. Muvaffaqiyatli menejerning xususiyatlariga quyidagilar kiradi: boshqaruv nazariyasi va amaliyotini bilish, mehnatsevarlik, tushunarliklik, mas’uliyat, majburiyat, ijodkorlik, muloqot qilish qobiliyati, o‘zini-o‘zi tanqid qilish va boshqalar. Menejer bu fazilatlarni o‘zida tarbiyalashi kerak. Bu ijobiy professional imidjni yaratadi va muvaffaqiyatli mutaxassis bo‘ladi.

Shunday qilib, imidjni shakllantirish jarayoni doimiy ravishda o‘z ustida ishlashdan, ishlab chiqarishga g‘amxo‘rlik qilishdan iborat boshqalarning taassurotlariga kuch berish, doimo jamoatchilik fikri bilan hisoblash. Imidjni shakllantirish dasturi yaratilgan imidjning asosiy tarkibiy qismlariga maqsadli ta’sir qilishdan iborat.

Demak, “obraz” tushunchasi muayyan shaxs, ob’ekt, tashkilot yoki hodisani eslashda muqarrar ravishda yuzaga keladigan va unga munosabatimizni shakllantiradigan obrazni bildiradi.

Shaxsiy imidjga tayanish har bir kasbda talabga ega.

Odamlar o‘zini tabib sifatida ko‘rsatgan shifokorga murojaat qilishadi. Saylovchilar o‘z muammolarini hal qilishni kutayotgan siyosatchini afzal ko‘radilar.

Rahbar imidji ko‘plab tashqi omillarni hisobga olishi kerak. Ijtimoiy idrok etishda yetakchi obrazi doimo o‘zgarib turadigan muloqot va o‘zaro ta’sir muhitida sodir bo‘ladi.

VIII BOB. TASHKILOTDA LIDERLIKNI BOSHQARISH

8.1-§. Boshqaruvni tashkil etishda liderning roli

XX-asr oxirida G'arb boshqaruv tafakkuri tomonidan faol ishlab chiqilgan muhim ilmiy yo'nalish boshqaruvda liderlikni o'rganish edi.

Olimlar va amaliyotchilarni eng ko'p qiziqtirgan savolardan biri: kim zamonaviy menejer - kelajak menejeri? Menejer yangi sharoitda ishlashga qanday tayyorlash kerak?

Tajriba shuni ko'rsatadiki, bugungi sharoitda ham a'zo, ham jamoa rahbari sifatida samarali ishlay oladigan menejer kerak. Ushbu ko'nikmalarni egallash uchun u doimo o'z-o'zini o'rganishi va o'zini rivojlantirishi kerak. U doimiy ravishda bilimlarni to'ldirishi, jamoani boshqarish uchun ko'nikma va qobiliyatlarni rivojlantirishi kerak. Bundan tashqari, zamonaviy rahbar - tashkilotning barcha darajadagi rahbarlarining tarbiyachisi sifatida ishlaydi.

Tashkiliy madaniyatni shakllantirish va boshqarish. Tashkiliy madaniyat turiga qarab, rahbar quyidagi funktsiyalarni bajarishi mumkin:

1. Tashkiliy shaxslararo muloqotni uning tabiatiga ta'sir qilish orqali boshqarish;

2. Ishchi guruhga a'zo bo'lish uchun munosib da'vogarlarni tanlash, tashkiliy maqsadlarga erishish uchun guruh energiyasini yo'naltirish qobiliyati;

3. Guruh a'zolariga ta'sir qilish, ularni kuchli shaxsiy fazilatlarini namoyon etishga undash va zaif xarakter xususiyatlarining namoyon bo'lishini tiyish;

4. Ijtimoiy ziddiyatlarni boshqarish;

5. Guruhlarni boshqarish, tashkilotlar bilan hamkorlik va sheriklik munosabatlarini yaratish va mustahkamlash, ularning ta'siri tashkilotning samarali faoliyatida muhim omilga aylanadi;

6. O'zgarishlarni amalga oshirish, innovatsiyalar g'oyasini aniqlash, maqsadlarni shakllantirish, umumiy qarash va uning asosida o'zgarishlar strategiyasini boshqarish.

Liderlik va madaniyat – o'zaro bog'liq ikkita tushunchadir.

Tashkiliy madaniyat – bu odatiy va rag'batlantirilgan xulq-atvor shakllarida, tashkilot a'zolarining bir-biri bilan va tashqi muhit vakillari bilan o'zaro munosabatida o'zining mantiqiy mujassamini topadigan hukmron stereotiplar, qadriyatlar va marosimlar, qoidalar va an'analar

to'plami. Shuningdek, tovar va xizmatlar, turli mahsulotlar ishlab chiqarish texnologiyalariga qaratilgan tashkiliy faoliyat. Tashkiliy madaniyati doimiy rivojlanib, takomillashib boruvchi ijtimoiy-iqtisodiy hodisadir. U mavjud bo'lgan ko'plab omillar ta'siri ostida o'zgaradi.

Tashkiliy madaniyatini rivojlanishining eng asosiy omili liderlikdir. Tashkiliy madaniyatining taniqli tadqiqotchisi E.SHteyn shunday ta'kidlagan edi: «*Liderning yagona haqiqiy ahamiyatga ega roli, bu rahbarning o'ziga xos iste'dodi madaniyatni yaratish va boshqarish qobiliyatidadir*».

Liderlik deganda strategik maqsadlarni amalga oshirishda tashkilotning samarali ishlashini ta'minlaydigan elementlarni ishlab chiqishga imkon beruvchi tashkiliy madaniyatini zamonaviylashtirish jarayoni tushunilishi kerak.

Liderning belgilangan rollarini hisobga olgan holda, uning vazifalari quyidagilardan iborat bo'ladi:

- turli barqaror ijtimoiy-iqtisodiy guruhlar submadaniyatlarining asosiy xususiyatlarini ajratib olish va bu xususiyatlarni etakchi madaniyatga integratsiyalash;
- tashkilotning samaradorligini belgilovchi madaniy xususiyatlarni tarbiyalash (xodimlarni rag'batlantirish va o'qitish orqali);
- tashkilotning samarali faoliyatiga to'sqinlik qiluvchi ma'lum bir guruh madaniyati yoki submadaniyatining umumiy xususiyatlarining o'zgartirish.

Michigan biznes maktabi mutaxassisleri tashkiliy madaniyat modellarini ishlab chiqdilar. *Tashkiliy madaniyatning to'rt turi aniqlandi, ularda tashkiliy faoliyat samaradorligi mezonlari va boshqaruv rahbariyati uslubi aniqlandi.*

1. ***Klan madaniyati.*** Yuqori darajadagi kelishuv va o'zaro sodiqlik, shuningdek, an'analarga sodiqlik xarakterlidir. Ushbu turdagi tashkilotlarda, qoida tariqasida, homiy, motivator, murabbiy va tarbiyachi rolini o'ynaydigan rahbarlar talab qilinadi.

2. ***Ierarxik madaniyat*** iqtisodiy samaradorlikka intilish bilan birga ichki tartib va barqarorlikni saqlashga qaratilgan. Rahbarlar koordinator, tashkilotchi, tahlilchi va murabbiy vazifasini bajaradi.

3. ***Bozor madaniyati*** barqarorlik va nazoratga juda yuqori ehtiyojga ega bo'lgan tashqi muhitga yo'naltirilganligi bilan tavsiflanadi. Rahbarlar generator, tashabbuskor va nazoratchi rolini o'ynaydi.

4. **Edxok madaniyati.** Dinamizm, tadbirkorlik va ijodkorlik bilan ajralib turadi. Rahbar innovator, tadbirkor va rivojlanishning yangi yo‘nalishlarini belgilovchi strateg sifatida ishlaydi.

Boshqaruv muammolarini hal qilishda samaradorlikka erishish uchun rahbar tashkilotning hukmron madaniyatiga mos keladigan xatti-harakatlarni tanlashga majbur bo‘ladi.

8.2-§. Kommunikatsiyani boshqarishda liderning roli

Kommunikatsiya – bu o‘zaro aloqa jarayonida shaxslar tomonidan axborot xabarlarini yuborish va olish.

Liderning aloqani boshqarishdagi alohida roli (tashkilotning o‘zida ham, tashqi muhit vakillari bilan muloqot qiladigan uning a‘zolari orasida ham) muloqotning sikllik xususiyati bilan belgilanadi.

Muloqot sikli ijobiy (o‘zaro ishonchni mustahkamlash, ma’lumot miqdorini oshirish) yoki salbiy (o‘zaro ishonchni pasaytirish, ma’lumot miqdorini cheklash) bo‘lishi mumkin.

Har qanday kommunikatsiyaning maqsadi – bu muloqotda ishtirok etuvchi shaxslarning maqsadlarini amalga oshirish uchun alohida qiziqish uyg‘otadigan ma’lumotlar almashinuvi hisoblanadi.

Shaxslarga yaxshi ma’lumot kerak bo‘lib, bu birinchi navbatda vazifalarning sifatli bajarilishini ta’minlaydi; ikkinchidan, atrofdagi odamlarning rejalari va niyatlarini hisobga olgan holda o‘z harakatlarini muvofiqlashtirish imkonini beradi.

Liderning ijobiy tashkiliy kommunikatsiyani shakllantirishning asosiy yo‘nalishlari:

- tashkilotdagi barcha shaxslar va guruhlarning ishonchli ma’lumot almashishga tayyorligini o‘zaro mustahkamlashga rag‘batlantirishga ijobiy ta’sir ko‘rsatish;

- tashkilot a‘zolari va ijtimoiy guruhlar o‘rtasidagi kuch va ta’sir muvozanatini saqlash, bu aloqaning kooperativ xarakterini rivojlanishiga olib keladi;

- tashkilotning maqsadlari, vazifalari va istiqbollari, tashkilotning barcha xodimlari uchun boshqaruv siyosati to‘g‘risidagi ma’lumotlarning o‘z vaqtida va mavjudligini ta’minlash;

- ijobiy va ishonchli aloqa qiymatlarini, axborot almashinuvining ochiqligining maqbul darajasini belgilaydigan aloqani amalga oshirish normalari va tartiblarini tasdiqlash;

- boshqaruv va xarakter nuqtai nazaridan qiymatidan qat'i nazar, bo'ysunuvchilarning barcha xabarlari bo'yicha o'z vaqtida va ijobiy fikr bildirish (boshqaruv siyosatini yoki tanqidni qo'llab-quvvatlash);

- tashkiliy faoliyat muammolari bo'yicha ishonchli va ishonchli ma'lumot manbalari imidjiga ega bo'lgan shaxslar va tuzilmalarni saqlash va mustahkamlash.

Tashkilotda rasmiy va norasmiy kommunikatsiya aloqalari mavjud. Rasmiy kommunikatsiya sub'ektlarning rasmiy vazifalar doirasidagi o'zaro ta'sirini o'z ichiga oladi. Norasmiy kommunikatsiya shaxsiy muammolar va guruh dinamikasi muammolari munosabatlarini saqlash va rivojlantirishga qaratilgan. Rasmiy va norasmiy kommunikatsiya samarali bo'lishi mumkin. Rasmiy va norasmiy kommunikatsiya tarmoqlarining samarali o'zaro ta'siri va o'zaro to'ldirilishi darajasi ko'p jihatdan liderlik samaradorligini belgilaydi.

Samarali tashkiliy kommunikatsiyaga to'sqinlik qiladigan to'siqlar quyidagilardir:

- qo'l ostidagilarning tashabbus va norozilik ko'rsatishidan qo'rqish, shu bilan rahbarni almashtirish;

- rahbariyatning ochiq muloqotga tayyor emasligi;

- yuqoridan pastga yoki pastdan yuqoriga axborot oqimining nomutanosibligi;

- vositachilar tomonidan xabarlarining ma'nosini yo'qotish yoki buzish;

- guruhli fikrlash hodisasi.

Tashkilotning yuqori mahsuldorligi rasmiy yoki norasmiy kommunikatsiyalarni boshqarishga qodir va tayyor bo'lgan rahbarlarning mavjudligi bilan belgilanadi, tashkilotning yagona kommunikatsiya tizimini yaratadi, bu uning barcha a'zolariga ishonchli va to'liq ma'lumotlardan foydalanish imkoniyatini beradi.

8.3-§. Xodimlarni boshqarishda liderning roli

Har qanday tashkilot (uning xodimlari) – bu barqaror ijtimoiy guruhlar yig'indisidir. Bu guruhlarining shakllanishi rasmiy va norasmiy xususiyatlarga ko'ra amalga oshiriladi. Ularning energiyasi doimiy o'zgarishlarga duchor bo'ladi, ularning dinamikasi ham ijodiy, ham halokatli bo'lishi mumkin.

Guruh dinamikasi – bu guruh rivojlanishining juda murakkab va majmualari jarayoni, uning a'zolari o'rtasidagi munosabatlardagi

o'zgarishlar, shuningdek, motivatsiyasi, munosabati, kayfiyati va pozitsiyasi. Guruh dinamikasi guruh xatti-harakatlarining rivojlanish energiyasini va uning oldida turgan muammolarni hal qilishda samaradorlik darajasini belgilaydi. Guruh dinamikasi jarayonlari, uning hajmi, tabiati va liderlik xususiyatlaridan qat'iy nazar, har qanday guruh va tashkilot uchun tabiiydir.

Lider o'z faoliyatini faqat guruh dinamikasi xususiyatlarini hisobga olgan holda amalga oshirishi mumkin. Barcha darajadagi guruh dinamikasi jarayonini boshqarish orqali rasmiy rahbar samarali guruh faoliyati va o'z liderligining samaradorligi uchun imkoniyatlar yaratadi.

Guruh dinamikasi guruhning rivojlanish bosqichlari bilan bevosita bog'liq. Olimlar guruh rivojlanishining to'rt bosqichini aniqladilar, ularning har biri guruh oldida turgan muammolarni hal qilish qobiliyatini belgilaydigan o'ziga xos xususiyatlarga ega.

1. Shakllanish bosqichi. Bu bosqich xulq-atvorning individual motivlarining ustunligi bilan tavsiflanadi. Vazifaning mohiyatini, ularni bajarishdagi rolini va guruhdagi o'rnini ochib berish, guruh a'zolari shaxsiy ehtiyojlarga e'tibor qaratishadi, ular kelgusidagi faoliyatini ijobiy va salbiy mustahkamlash tizimini aniqlashtirishdan manfaatdordirlar. Barcha shaxslar vazifani, uni amalga oshirishdagi rolini aniqlash, guruhning boshqa a'zolari bilan faoliyatni muvofiqlashtirish va etakchilik munosabatlarini rasmiylashtirish zarurligini his qiladilar.

Ushbu bosqichda menejer quyidagilarni bajarishi kerak:

- yliderlikni ta'minlash;
- guruh maqsad va vazifalarini, guruh a'zolarining rolini, shart-sharoitlarini aniqlash;
- ijobiy va salbiy mustahkamlashni ta'minlash;
- norasmiy muloqotni, axborot almashinuvini ta'minlash.

2. Norozilikning kuchayishi bosqichi. Ushbu bosqich professionallik darajasi, shaxsiy ambitsiyalari, individual kuchi va ta'siri, shuningdek, vazifaning maqsadi va uni amalga oshirish usullari haqidagi g'oyalardagi farqlar tufayli bir-biri bilan kelishmovchilik kabi ko'rinishlar bilan tavsiflanadi. Guruh bufflari vazifaga emas, balki guruhdagi hokimiyat va ta'sir uchun kurashga qaratilgan.

Guruh rivojlanishining ushbu bosqichida menejerning vazifalari quyidagilardan iborat:

- guruh a'zolarining shaxsiy manfaatlari va guruh maqsadlari o'rtasidagi mustahkam va shaffof bog'liqlikni ta'minlash;

- guruh a'zolarining ehtiyojlari va ularning shakllanishining o'ziga xos xususiyatlari o'rtasidagi munosabat;
- guruh faoliyati mezonlari, normalari, standartlari va qadriyatlarini ishlab chiqish;
- guruh a'zolarini o'z maqsadlariga erishishga undash;
- guruhdagi qarama-qarshilik va tushunmovchiliklarni bartaraf etish;
- guruh vazifalarini belgilash.

3. Guruh tashkilotida normalarni belgilash bosqichi. Bu bosqich guruhdagi ta'sir kuchi muvozanatining rivojlanishi bilan tavsiflanadi. Oldinga guruh vazifalarini belgilash bilan bog'liq muammolar mavjud.

Guruh rivojlanishining ushbu bosqichida menejerning vazifalari quyidagilardan iborat:

- me'yorlar va qoidalar o'rtasidagi bog'lanishlarni amalda qo'llash bilan shakllantirish;
- ularni samarali amalga oshirish uchun guruhga yuklatilgan vazifa va topshiriqlarni tushuntirish;
- mustahkam ishonchli munosabatlarni rivojlantirish uchun motivatsiya;
- innovatsiyalarni rivojlantirish va belgilangan maqsadlarga erishish uchun rag'batlantirish va motivatsiya;
- guruhni qo'llab-quvvatlash va hamjihatlikni rivojlantirishni rag'batlantirish.

4. Topshiriqni bevosita bajarish bosqichi. Shunday qilib, qo'yilgan vazifalarni bajarishda ijobiy samaraga erishish faqat kuchli ahil jamoani, yaqin guruh munosabatlarini yaratish va vazifalarni bajarish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish orqali mumkin.

8.4-§. Tashqi muhitni va o'zgarishlarni boshqarishda liderning roli

Tashkilotning tashqi muhit bilan munosabatlaridagi asosiy manfaatlarini ham sherik, ham raqobatchi sifatida harakat qila oladigan rasmiy rahbar himoya qiladi.

Umuman olganda, rasmiy rahbarning tashqi aloqalar bilan aloqalaridagi faoliyati quyidagi lavozimlarga qisqartiriladi:

– tashkilotdagi mavjud vaziyatni va tashqi muhitni tahlil qilish, shuningdek sheriklar bilan munosabatlarni prognozlash; turli mumkin

bo‘lgan vaziyatlarni modellashtirish va belgilangan maqsadlarni ishlab chiqish uchun muayyan choralarni ko‘rish;

– noaniq tashqi muhitda belgilangan maqsadlarga erishish uchun alohida koalitsiyalar yoki guruhlar tuzish;

– tashkilotni rivojlantirishning taktikasi va strategiyasi nuqtai nazaridan rahbarlik pozitsiyalarini mustahkamlash;

– o‘z maqsadlariga erishish uchun tashkilotga ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan barcha guruhlarining ijobiy salohiyatidan foydalanish;

– natijaga yoki maqsadlarga erishishga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan boshqa guruhlariga qarshilik ko‘rsatish.

Hamkorlik rahbarini boshqarish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

• potentsial hamkorlar bilan muloqot xarakterini ongli ravishda tanlash;

• suhbat mazmuniga va konstruktiv qaror qabul qilishga ta’sir qilish;

• tashqi aloqalarni shaxsiy nazorat qilish va ularning samaradorligini kuzatish;

• umumiy manfaatlarga taalluqli boshqaruv va strategik qarorlarni qabul qilishda faol ishtirok etish;

• barcha bo‘linmalar va koalitsiyalar ishini hamkorlar faoliyati bilan uyg‘unlashtirish va muvofiqlashtirish;

• sheriklar bilan munosabatlarda shaxsiy manfaatlarni olish.

Hamkorlar bilan munosabatlarda rahbarning malakasi va xushmuomalaligi qarorlar qabul qilish samaradorligini talab qiladi va tashkilot faoliyatiga ta’sir qiladi.

Hamkorlikdagi samarali boshqaruvchi rahbarning asosiy faoliyati:

• tashkilotning shaxsiy manfaatlariga e’tibor qaratish;

• hamkorlar bilan kelgusidagi istiqbolli hamkorlikka e’tibor qaratish.

O‘z tashkilotining manfaatlari va faoliyatiga yo‘naltirilgan rahbar quyidagi funktsiyalarni bajaradi:

• hamkorlar bilan aloqalar koordinatori;

• tashkilot a’zolarining hamkorlar bilan keyingi hamkorlik bo‘yicha maslahatchisi;

• hamkorlikning mohiyatini monitoring qilish va tahliliy ma’lumotlarni yig‘ish;

• tashkilotingiz uchun lobbichi.

Hamkorga yo'naltirilgan rahbar quyidagi funktsiyalarni bajaradi:

- tashkilot, uning manfaatlari va loyihalari vakili;
- tashkilotning rivojlanish istiqbollari, bo'limlar yoki guruhlarining rivojlanish xususiyatlari bo'yicha hamkorlarning maslahatchisi;
- o'z tashkiloti va hamkor tashkilotlarning qo'shma faoliyatini muvofiqlashtiruvchi;
- tashkilotlar o'rtasida ishonch va o'zaro tushunishni rivojlantirish tashabbuskori.

Tashkiliy munosabatlarning ochiq tizimida boshqaruvchi rahbarning asosiy vazifasi tashkilot faoliyatini uzluksiz samarali rivojlantirishga qaratilgan strategiyani topish va amalga oshirilishini ta'minlashdan iborat.

Boshqaruv rahbari ish jarayoniga o'zgartirishlar kiritish va tuzatishlar kiritish uchun ma'lum vakolatlarga ega.

Rahbar, birinchidan, o'z lavozimiga ko'ra ko'proq ma'lumotga ega bo'lib, unga faoliyatning istiqbolli va ko'p qirrali rivojlanishini, shuningdek, hozirgi vaqtda tashkiliy faoliyat samaradorligiga ta'sir qiluvchi va ijobiy ta'sir ko'rsatadigan tashqi sharoitlarni aniqlash imkonini beradi. kelajak haqida.

Ikkinchidan, uning maqomi unga qo'l ostidagilarning ongida paydo bo'lgan barcha yangi g'oyalarni to'plash va amalga oshirish imkoniyatini beradi.

Uchinchidan, boshqaruvchi rahbar barcha innovatsion g'oyalarni tashkilotdan tashqarida o'rganish va bu g'oyalarni o'z korxonasi faoliyati doirasida amalga oshirish uchun sharoit yaratish imkoniyatiga ega.

Tashkiliy faoliyatni amalga oshirishda maksimal natijalarga erishish va o'zgartirishlar kiritish uchun rahbar ikki yo'nalishda harakat qilishi mumkin:

1. o'zgarishlarga bo'lgan ehtiyojni rivojlantirish, chunki rahbar barcha tashkiliy faoliyatning yaratuvchisi va manfaatdor ishtirokchisidir;
2. Yuqori lavozimga ega tashkilotchi sifatida u yanada gullab-yashnashi uchun tashkilotni qayta qurish uchun xodimlarga va tashkiliy resurslarga ta'sir ko'rsatishi kerak.

O'zgarishlarni amalga oshirish va amalga oshirish maqsadlari bo'yicha kelishuvga erishish uchun rahbar quyidagi vazifalarni hal qilishi kerak:

- o‘zgartirish maqsadlarini aniqlash va tashkilot a‘zolarini ishonitirish uchun to‘g‘ri so‘zlarni topish;
- xodimlar o‘rtasida maqsadlar va o‘zgarishlarga ishonchni shakllantirish;
- maqsadlar bo‘yicha umumiy tasavvurni rivojlantirish;
- strategiyaga asoslangan o‘zgarishlarni amalga oshirish jarayonini ishlab chiqish;
- barcha xodimlar: top-menejerlar, o‘rta bo‘g‘inlar va oddiy xodimlardagi o‘zgarishlarning yakuniy natijasi uchun javobgarlikni shakllantirish.

8.5-§. Liderlikni boshqarishning asosiy muammolari

Liderlikni boshqarish muammosi kamida beshta asosiy jihatni o‘z ichiga oladi:

1. Rahbarlarni aniqlash.

Rahbarlik salohiyati yaxshi tug‘ma aqliy yoki jismoniy qobiliyatlardan iborat ekanligi umumiy qabul qilinadi, shuning uchun tabiiy liderlik fazilatlariga ega bo‘lgan menejerning bo‘sh lavozimlariga kadrlarni professional tanlash va ularni rahbarlik lavozimlariga jalb qilish tizimini takomillashtirish kerak.

Liderlik fazilatlarini aniqlashning bir necha yo‘li mavjud. Ushbu test usullari va psixologik usullar ko‘pincha yosh ish izlovchilarga qo‘llaniladi: tarjimai holni o‘rganish, ish tajribasi va boshqalar.

Amerikalik lider tadqiqotchi Stiven Kovining ta‘kidlashicha, har bir kishi sakkizta mezondan foydalanib, o‘zining va boshqalarning munosibligini aniqlashi mumkin:

- uzluksiz o‘z-o‘zini takomillashtirish;
- boshqalarga xizmat qilishga yo‘naltirilganlik;
- xayrixohlik, sezgirlik, ochiqlik, ijobiy energiya muhiti, nizolardan qochish;
- boshqalarning imkoniyatlariga ishonish;
- vaqt va kuchni oqilona taqsimlash;
- optimizm, yangi ko‘rinish, yangilik, o‘ziga ishonch;
- o‘z-o‘zini tanqid qilish, bag‘rikenglik, boshqalarning xizmatlarini tan olish;
- o‘zining va qo‘l ostidagilarning sog‘lig‘iga g‘amxo‘rlik qilish, intellektual va estetik rivojlanishga intilish.

2. Liderlikni rivojlantirish.

Liderni rivojlantirish - tegishli sifat va ko'nikmalarni maqsadli shakllantirish va chuqurlashtirish, ta'lim, motivatsiya, o'qitish va amaliy tajriba orqali liderlik qobiliyatini rivojlantirish.

Liderlik ko'nikmalarini rivojlantirish uchun quyidagi tadbirlar qo'llaniladi:

- shaxsiy qiziqishni rivojlantirish, lider bo'lishga kuchli intilish, o'ziga ishonch, qaror qabul qilishga tayyorlik va bu qarorlar uchun mas'uliyat;

- intellektual individual va shaxsiy liderlik fazilatlarini rivojlantirish; kasbiy malaka, odoblilik, halollik, xulq-atvor va odo-axloq qoidalariga rioya qilish;

- rahbarning kasbiy malakasini, uning qo'l ostidagilar va xodimlar bilan munosabatlarida xayrixohligini ta'minlash.

- tez va to'g'ri qaror qabul qilish, vaziyatni baholash ko'nikmalarini egallash. o'z xodimlarining xususiyatlarini, qiziqishlarini, talab va istaklarini bilish va hisobga olish.

3. Guruh va norasmiy rahbarlik manfaatlarini hisobga olish

Xodimlar oldida boshqaruvchi rahbarning vakolati va

Biznes rahbarining samaradorligi quyidagilar bilan oshiriladi:

- guruh a'zolarining individual maqsad va manfaatlarini tashkiliy maqsadlar bilan chambarchas bog'lash va birlashtirish;

- guruh a'zolarining ehtiyojlarini qondirish;

- guruhning alohida a'zolari va butun jamoaning vakili va himoyasi;

- korxonada faoliyatidagi rasmiy va norasmiy rahbarlikning kombinatsiyasi.

Qo'l ostidagilar har doim rahbarda nafaqat qattiqqo'l boshliqni, balki tushunadigan, nafaqat tashkilotning samaradorligi, balki shaxsan o'zi, shuningdek xodimlari haqida qayg'uradigan odamni ko'rishni xohlashadi.

Rasmiy va norasmiy rahbarni haqiqiy hayotda tushunishni birlashtirish uchun tashkilot odamlar bilan jonli muloqot, hamkasblariga hurmat, har bir xodimga e'tibor, odamlarga va biznesga nisbatan shaxsiy namuna, ishtiyoqni jalb qilish, xodimlarni rag'batlantirish orqali targ'ib qilinadi. .

Bu fazilatlarining barchasi rahbarga liderlik samaradorligini oshirishga imkon beradi.

4. *Rahbarlarning tashkiliy integratsiyasi, ular faoliyatining konstruktiv yo‘nalishini ta‘minlash.*

Samarali etakchilik uchun etakchilikni shakllantirish va rivojlantirish jarayonini boshqarish, bu jarayonni nazorat qilish, tashkilotni buzadigan yoki guruhdagi mikroiqlimga salbiy ta‘sir ko‘rsatadigan guruhda etakchining shakllanishiga yo‘l qo‘ymaslik muhimdir.

Rahbarning integratsiyasi quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- qo‘l ostidagilarning shaxsiy fazilatlarini doimiy ravishda o‘rganish;
- tashkilot maqsadlariga erishish uchun rag‘batlantirilgan eng qobiliyatli xodimlarni tanlash;
- ularning kasbiy - rasmiy o‘shini rag‘batlantirish;
- jamoada yaxshi munosabatlar va hamkorlikni o‘rnatish;
- liderlikni yo‘q qilish, tashkilotdagi shaxslararo nizolarni hal qilish.

5. *Buzg‘unchi etakchilikni yo‘q qilish.*

Salbiy ta‘sirdan jamoaning ruxsati bilan quyidagi usullar mumkin:

1. “Ylider – izdoshlar” tizimini ma‘muriy choralar yordamida yo‘q qilish. Buning uchun quyidagi choralar qo‘llanilishi mumkin: buzg‘unchi rahbarni ishdan bo‘shatish, boshqa joyga o‘tkazish, ish funksiyalarini o‘zgartirish orqali uning ijtimoiy rolini o‘zgartirish, ushbu rahbarni izolyatsiya qilish. Salbiy rahbarlikni ma‘muriy yo‘l bilan yo‘q qilish, ayniqsa, u ko‘p targ‘ibotsiz amalga oshirilganda, guruh a‘zolarining noroziligini keltirib chiqaradigan adolatsiz chora sifatida qaralishi mumkin.

2. Buzg‘unchi rahbarning xarakterini o‘zgartirish, uning qobiliyatlari va vakolatlarini tashkilot foydasiga yo‘naltirish va ishlatish. Bunga shaxsiy suhbatlar, unga e‘tibor va ko‘proq hurmat ko‘rsatish, uni yuqori boshqaruv lavozimiga tayinlash orqali erishish mumkin. Buzg‘unchi rahbar bilan ishlashning bunday usuli norasmiy rahbar o‘z pozitsiyasini va munosabatini o‘zgartirishga tayyor bo‘lganda va o‘z faoliyatini tashkilot maqsadlariga bo‘ysundirganda samarali bo‘ladi.

3. Buzg‘unchi rahbarning asosiy funksiyalarini to‘xtatib turish. Rasmiy menejer guruhning norasmiy rahbar qondirishga harakat qilayotgan ehtiyojlarini tushunadi.

4. Buzg‘unchi rahbarning obro‘sigga putur yetkazish. Murosasiz dalillarni oshkor qilish va o‘z g‘oyalarini amalga oshirishga qodir emasligi, o‘z nazarida va ayniqsa izdoshlari va butun jamoa oldida

mavqeini yo‘qotish. Bunga rahbarning layoqatsizligini, tayyorgarligi va bilimining pastligini, shubhali axloqiy xarakterini, taklif qilayotgan harakatlaridagi xavf-xatarni yig‘ilishlarda xushmuomalalik bilan, lekin muntazam ravishda ko‘rsatish orqali erishish mumkin.

Rahbarning kasbiy uzoq umr ko‘rishi ma‘lum omillarga bog‘liq, masalan: tashqi sharoitlarning o‘zgarishiga tayyorligi, tashkilotdagi xodimlarning guruh va individual istaklarining o‘zgarishi, rahbarning o‘z xohish-istaklarining o‘zgarishi.

Liderlik evolyutsiyasi bosqichlari:

1. yliderlik samaradorligini oshirish;
2. liderlik samaradorligining bosqichma-bosqich pasayishi
3. rahbarning o‘zinikini bajarish qobiliyatini butunlay yo‘qotish funksiyalari.

Salbiy tendentsiyalarning oldini olish choralari:

- doimiy ravishda takomillashtirish, o‘z kompetentsiyasini rivojlantirish, o‘zini o‘zi nazorat qilish va o‘zini tanqid qilish;
- Ijodkorlik va jamoaviy ruhni rag‘batlantirish.

Shunday qilib, har qanday rahbar uchun tashkilotga kerak bo‘lgan yangi rahbarga yo‘l berish vaqti keladi. Rahbarning o‘zi uchun ham, tashkilot uchun ham bu o‘z vaqtida sodir bo‘lsa yaxshi bo‘ladi.

IX BOB. LIDERIK ISHINING ASOSIY YO‘NALISHLARI

9.1-§. Guruh a‘zolarini rag‘batlantirish. Motivatsiya nazariyalari

Ko‘p qondirilmagan ehtiyojlari bo‘lgan odam shaxsiy qadriyatlarning rivojlangan tuzilishiga ega va o‘z maqsadlarini belgilab, hech qanday faollik ko‘rsatmasligi mumkin. Uning faoliyati faqat quyidagi hollarda maqsadli faoliyatga aylanadi:

- o‘z faoliyatining tashqi ob‘ektiv maqsadini biladi;
- u haqiqatan nimani xohlashini, uning haqiqiy ehtiyojlari va qadriyatlariga mos keladigan narsani tushunadi, lekin uning ob‘ektiv maqsadiga mos kelmasligi mumkin.

Maqsadli faoliyatning bunday motivatsiyasi motivlar deb ataladi.

Motivlar – bu shaxsni muayyan harakatlarga undaydigan, harakatlarni keltirib chiqaradigan, maqsadga erishishga olib keladigan, uning faoliyatini mazmunli qiladigan turtki bo‘ladigan ichki, shaxsiy, nisbatan barqaror shakllanishlar. Subyektiv jihatdan motivlarni qiziqish, istak, intilish va joziba sifatida qabul qilish mumkin.

Motiv insonni ma‘lum bir vaziyatga majbur qiladi:

- maqsadni aniqlash va vazifalarni belgilash;
- vazifalarga qanday harakatlar va xatti-harakatlar mos kelishini aniqlash;
- ushbu harakat va harakatlar yordamida motiv talablariga javob beradigan, ehtiyojni qondiradigan va qadriyatlarga mos keladigan ob‘ektni yaratish yoki olish.

Shu bilan birga, turli motivlar ma‘lum bir harakatni keltirib chiqarishi mumkin. Shuningdek, odam turli vaziyatlarda bir xil motiv bilan boshqarilishi mumkin.

Maqsadli faoliyat motivlaridan tashqari, odamni tashqi omillar ham ruxlantiradi: faoliyatning o‘ziga xos xususiyatlari, boshqa odamlarning ta‘siri va boshqalar.

Ichki va tashqi ruhlantirish omillarining kombinatsiyasi **motivatsiya** deb ataladi.

Bundan tashqari, ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega bo‘lgan nuqtai nazardan, motivatsiya ta‘rifini ikkita pozitsiyadan ko‘rib chiqish mumkin:

1. motivatsiya - bu organizm faoliyatini yuzaga keltiruvchi va inson xulq-atvorining yo‘nalishini belgilovchi omillar tizimi. Bunday

omillarga ehtiyojlar, motivlar, niyatlar, maqsadlar, qiziqishlar, intilishlar, shaxsiy ambitsiyalar kiradi;

2. motivatsiya – ma’lum darajada xulq-atvor faoliyatini ta’minlovchi jarayonning o’ziga xos xususiyati, motivatsiya deb ataladi.

Motivatsiya – bu o’z maqsadlariga, ham tashkilot maqsadlariga erishish uchun odamni harakat qilish yoki muloqot qilishga undash usuli. Bunday holda, ehtiyoj motivatsiyaning ichki tomoni, maqsad esa tashqi tomon sifatida ishlaydi.

Aynan rag’batlantirish jarayoni xodimga o’z kasbiy vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishga, hamkasblarining xatti-harakatlarini yaxshiroq tushunishga va o’z xatti-harakatlarini tahlil qilish imkoniyatlarini kengaytirishga imkon beradi.

Motivatsiya quyidagi faoliyatlarga ta’sir qiladi:

- orientatsiya (odam o’z qiziqishlariga qarab faoliyat sohasini tanlaydi);

- intensivlik (yuqori motivatsiya bilan inson faoliyat jarayonida ko’proq harakat qiladi);

- jarayonning sifati va natija (motivatsiya darajasiga qarab, inson ozmi-ko’pmi vijdonan va unumli harakat qiladi va eng yaxshi natijaga erishishga intiladi);

- qat’iyatlilik (motivatsiya insonga vazifani hal qilishni davom ettirish va yakunlashda yordam beradi).

Inson motivlari tizimi, shuningdek, uning ehtiyojlari va qadriyatlar tizimi ierarxik tuzilishga ega.

Ushbu ierarxiyada yetakchi o’rinni egallagan, doimiy ravishda yangilanib turadigan va inson faoliyatiga sezilarli motivatsion ta’sir ko’rsatadigan motivlar **harakat** yoki **aktual** deb ataladi. Ierarxiyaning quyi pog’onalarda joylashgan, shaxs faoliyatiga kam ta’sir ko’rsatadigan va ko’pincha o’zini umuman namoyon qilmaydigan motivlar **potensial** deyiladi. Motivlar ierarxiyasi nisbatan barqaror, ammo vaziyatga qarab, turli omillar ta’sirida potensial motivlar faollashishi mumkin.

Motivatsiyaning umumiy darajasi quyidagilar bilan belgilanadi:

- faoliyat qo’zg’atadigan motivlar soni (qanchalik ko’p motivlar bo’lsa, motivatsiya shunchalik yuqori bo’ladi);

- bu motivlarning har birining harakatlantiruvchi kuchi;

- vaziyat omillarini aktuallashtirish darajasi.

Faoliyat sifati motivatsiyaning umumiy darajasiga bog’liq: motivatsiya qanchalik yuqori bo’lsa, yuqori natijalarga erishish

samaradorligi qanchalik yuqori bo'lsa, faoliyat samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi.

Biroq, tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, ma'lum bir chegara bor, undan tashqari motivatsiyaning yanada oshishi yomonroq natijalarga olib keladi, ya'ni biz motivatsiyaning yuqori darajasi haqida emas, balki optimal motivatsiya haqida gapirishimiz kerak.

Optimal yuqori motivatsiya ma'lum bir sohada etarli bo'lmagan qobiliyatlarni yoki etarli darajada shakllanmagan ko'nikmalarni qoplashi va to'ldirishi mumkin. Shu bilan birga, yuqori qobiliyatlar past motivatsiyani qoplay olmaydi.

Agar odam motivatsiyaga ega bo'lsa, demak u muayyan faoliyatni amalga oshirishga intiladi. Faoliyat sifatiga nafaqat motivatsiyaning umumiy darajasi, balki uning tabiati ham ta'sir qiladi. Shu nuqtai nazardan motivatsiyaning quyidagi darajalari ajratiladi.

1. Motivatsiyaning boshlang'ich (tashqi) darajasi faoliyatga bo'lgan ehtiyoj tashqi omillar yoki burch, martaba kabi shaxsiy motivlar bilan faollashishi bilan bog'liq.

2. Motivatsiyaning asosiy ichki darajasiga ehtiyoj faoliyatning o'zi va uning natijasi bo'lgan sub'ektda "topilganda" erishiladi.

Motivatsiyaning eng yuqori ichki darajasi insonning ijodiy salohiyatini faollashtirish orqali faoliyatda o'zini o'zi anglash zarurligini aks ettiradi; motivatsiyaning asosi – muayyan faoliyat turida o'zini o'zi amalga oshirishga bo'lgan yuqori da'volar, inson buni eng yuqori va asosiy ustuvor vazifa sifatida qabul qiladi va ijodiy salohiyatdan foydalanish o'zini o'zi anglash ehtiyojini eng yaxshi qondirishni ta'minlaydi.

Motivatsiya nazariyalari

Motivatsiyaning turli nazariyalari mavjud:

1. V. Vroom va E. Disi (1972 y.)ning "paternalistik" kontsepsiyasida odamlar o'z ishidan qanchalik ko'p qanoatlansa, uni bajarishga intilish kuchayadi, bundan tashqari, ular qancha ko'p mukofotlansa, shunchalik qiyin bo'ladi, deb taxmin qiladi. ular ishlaydi. Ish haqi, bu holda, xodimlarning mehnat unumdorligiga bog'liq bo'lmagan rag'batlantirish sifatida qaraladi. Mehnatsevarlik uchun to'lovni ish haqi shaklida xodim ushbu muassasaga (tashkilotga, firmaga, kompaniyaga) tegishli bo'lganligi sababli oladi. Ushbu nazariyaga ko'ra, ish haqi sifatida bir qator imtiyozlar taqdim etiladi,

ular quyidagilardan iborat: pensiyalar, ta'lim uchun subsidiyalar, sanatoriy-kurortda davolanish va boshqalar.

2. X va Y nazariyasi D. Makgregor (1960). "X nazariyasi" F. Teylor tomonidan tuzilgan "ilmiy boshqaruv" strukturasiga asoslanadi, bunda odam ishlashni istamaydigan, mas'uliyatni yoqtirmaydigan dangasa sub'ekt sifatida qaraladi. Shuning uchun uni doimiy ravishda majburlash, jazolash bilan tahdid qilish kerak. U to'g'ridan-to'g'ri mehnat samaradorligiga bog'liq bo'lishi kerak bo'lgan daromad shaklida tashqi nazorat va rag'batlantirishga muhtoj.

"Y nazariyasi"ning mohiyati "X nazariyasi" ning teskarisi bo'lib, u har qanday tashqi stimul ta'siridan qat'i nazar, ishning o'zi qoniqish manbai bo'lishi mumkinligiga asoslanadi, chunki mehnatga bo'lgan ehtiyoj shunchalik tabiiydir. insonga ijtimoiy muloqot yoki dam olish sifatida. Muayyan holatlar mavjud bo'lganda, xodim nafaqat mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi, balki tashkilotning asosiy maqsadlariga erishish bilan birga o'zining ijodiy qobiliyatlarini ro'yobga chiqarishga undaydi.

3. F.Gersbergning "Motivatsion-gigienik" nazariyasi (1959) Bu nazariyaga ko'ra, mehnatdan qoniqishni belgilovchi ikki xil omil aniqlanadi:

- «gigienik», ish jarayoniga va xodimning o'ziga nisbatan tashqi - bu ish haqi, mehnat sharoitlari va murakkabligi, kompaniya siyosati, tashkilotning tashkiliy madaniyati.

- «motivatsion», ish jarayoniga xos bo'lgan, bularga quyidagilar kiradi: ishdagi yutuqlar, hamkasblar tomonidan tan olinishi, shaxsiy qiziqish, mas'uliyat va martaba istiqbollari.

Agar bu omillar mavjud bo'lsa, u holda o'z ishidan qoniqish kuchayadi va inson faolligining oshishi turtki bo'ladi.

Shunday qilib, korxonalarda xodimlarning ijobiy motivatsiyasini oshirish uchun rahbariyat «gigienik» omillarga ham, «motivatsion» omillarga ham ijobiy ta'sir ko'rsatishi haqida g'amxo'rlik qilishi kerak, chunki bu ishdan qoniqishni tavsiflaydi. Ushbu nazariyaga ko'ra, ishning mohiyatiga ko'ra yuqori motivatsiyaga ega bo'lgan odamlar salbiy omillarga osonroq toqat qiladilar va har qanday holatda ham o'z ishlaridan qoniqish hosil qiladilar.

Mahalliy olimlarning tadqiqotlari o'ziga xos naqshni tavsiflaydi, bu esa kasbiylashuvning o'sishi bilan malaka oshirish imkoniyati va ishning ahamiyati kabi omillarning ahamiyati kamayishini belgilaydi.

Bundan tashqari, ichki motivatsiya nazariyasida, odatda, erkaklar uchun mehnatning mazmuni va ijtimoiy ahamiyati, uning xilma-xilligi va ijodiy imkoniyatlari muhimroqdir. Ayollar uchun jamoadagi munosabatlar, ish sharoitlari va ish vaqti, shuningdek, ish haqi muhimroqdir. Mas'uliyatli xulq-atvor motivlarini o'rganib chiqib, eng kuchli motivatsion stimullar bu hamkasblarni tushkunlikka tushirmaslik, ish jarayonini buzmaslik va ko'proq daromad olish istagi ekanligi aniqlandi. Ishning ko'zga ko'ringan natijalaridan qoniqish olish, shuningdek, o'z qobiliyatlari va moyilliklarini ro'yobga chiqarish zarurati kabi motivlar kamroq darajada mehnatga mas'uliyatli munosabatda bo'lishga ta'sir qiladi.

9.2-§. Rag'batlantirish motivatsiyani yaratish, qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish jarayoni sifatida

Motivatsiyaga bo'lgan ehtiyoj, birinchi navbatda, guruh faoliyati doirasida yuzaga keladi va guruh a'zolari o'rtasidagi funktsiyalarni taqsimlash natijasidir.

Bunday ajralish jarayonida guruh a'zolarida umumiy guruh maqsadidan uzoqlashish, guruh faoliyatining yakuniy natijasidan begonalashish hissi paydo bo'lishi mumkin. Guruh miqyosidagi bu yakuniy natija guruh a'zolarining faolligi uchun yetarli rag'batlantiruvchi xabar bo'lmay qoladi va ular guruh miqyosidagi tadbirlarda qatnashishda davom etadilar (har biri o'z sabablariga ko'ra).

Faoliyat motivlari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- jarayonning o'zidan zavqlanish;
- yakuniy natija (yaratilgan mahsulot, olingan bilim);
- moliyaviy mukofot
- nomoddiy mukofot (rag'batlantirish, e'tirof etish);
- faoliyatdan bo'yin tovlagan yoki uni amalga oshirishga yomon niyat qilgan taqdirda tahdid soladigan jazolardan bo'yin tovlash.

Motivatsiya jarayonining maqsadi – insonni maksimal ijobiy ta'sir bilan maqsadga erishishga qaratilgan harakatlarni amalga oshirishga undaydigan shart-sharoitlarni ishlab chiqish.

Motivatsiya jarayonida uning tashabbuskori adresatda ma'lum motivlarni uyg'otish va shu bilan ma'lum harakatlarni keltirib chiqarish uchun unga ta'sir qilishning turli vositalaridan foydalanadi.

Motivni to'g'ridan-to'g'ri qo'zg'atishning iloji bo'lmasa, ma'lum motivlarni faollashtiruvchi va ularga mos keladigan harakat va xatti-

harakatlarni keltirib chiqaruvchi tashqi yoki ichki qo'zg'atuvchilardan foydalanish kerak.

Rag'batlantirish motivatsiya usullaridan biri bo'lib, u ko'pincha ta'lim bosqichida bo'lgan yaratilgan jamoalarda yoki a'zolari o'rtasida etarli darajada ijtimoiy-iqtisodiy hamjamiyat mavjud bo'lmagan rivojlanmagan guruhlarda qo'llaniladi. Agar umumiy guruh maqsadi guruhning har bir a'zosi uchun shaxsiy ahamiyatga ega bo'lsa, ular rag'batning unga muvofiq harakat qilishini kutmaydilar.

Motivatsiyani guruh a'zolarining motivlarini faollashtirish (ichki motivatsiya) va ularni samarali ishlashga undash uchun rag'batlantirish (tashqi motivatsiya) yaratish jarayoni sifatida qarash mumkin.

Maqsadlarga qarab, motivatsiyaning ikki turi ajralib turadi, ular ichida odam tashqi ta'sirlar orqali:

1) uni istalgan natijaga olib keladigan harakatlarni amalga oshirishga undaydigan motivlarni keltirib chiqarish. Motivatsiyaning bu turining samaradorligi motivatsion ta'sir tashabbuskorining u yoki bu shaxsni ma'lum bir vaziyatda ma'lum bir tarzda harakat qilishga nima majbur qilishi mumkinligini qanchalik yaxshi bilishiga, tegishli motivlarni keltirib chiqara olishiga bog'liq;

2) motivatsiyaning ma'lum bir tuzilmasini shakllantirish, shaxsda orzu qilingan motivlarni rivojlantirish va mustahkamlash va aksincha, uning paydo bo'lgan muammolarni sifatli hal qilishiga va samarali rivojlanishiga to'sqinlik qiladigan motivlarni zaiflashtiradi.

Ushbu turdagi motivatsiyaning samaradorligi undan foydalanishning barqarorligi va motivator-tashabbuschi-menejerning bu sohada qanchalik malakali ekanligi bilan belgilanadi.

Motivatsiyaning birinchi turi ko'pincha rasmiy tashkiliy tuzilmalar rahbarlari yoki imperativ yoki manipulyativ ta'sirga moyil bo'lgan har qanday odamlar tomonidan boshqaruv vositasi sifatida qo'llaniladi.

Ikkinchi tur rahbarlar yoki shaxsiy ta'sirga moyil bo'lgan har qanday shaxslar tomonidan qo'llaniladi. Shu bilan birga, ikki turdagi motivatsiyaning kombinatsiyasi guruh yoki jamoaning faoliyati uchun samarali bo'ladi.

Samarali motivatsiyaning asosiy tamoyillari.

Guruhdagi motivatsiya jarayoni nafaqat uning rahbari bilan bog'liq. Guruhning boshqa a'zolari ham rag'batlantirishlari mumkin; tashkilotdagi mikroiklim; guruhning ish sharoitlari, shaxs hal qiladigan vazifaning xususiyatlari; u intilayotgan maqsadlar va boshqalar.

Biroq, motivatsiya jarayonida yetakchining roli juda muhimdir. Jinsiy aloqa, asosan, o'z harakatlari bilan guruh a'zolariga ta'sir qiluvchi boshqa rag'batlantiruvchi omillarning samaradorligini aniqlaydigan liderdir.

Rahbar rag'batlantirish jarayonida hal qilishi kerak bo'lgan asosiy muammolardan biri bu guruh va individual ehtiyojlar o'rtasidagi muvozanatni saqlash muammosidir.

Motivatsiya guruh hayotining barcha jabhalari bilan bog'liq. Biroq, agar rahbar ko'pincha bo'ysunuvchilarni tashkilotning umumiy vazifalariga muvofiq o'z vazifalarini bajarishiga e'tibor qaratsa, unda rahbar guruh va uning alohida a'zolarini ma'lum harakatlarga undash nafaqat guruh maqsadiga erishishni, balki muvaffaqiyatni ham ta'minlaydi. guruhni saqlash va rivojlantirish, guruh a'zolarining shaxsiy rivojlanishi.

Shu bilan birga, rahbar motivatsiya jarayonida guruh hayotining biron bir jihatiga e'tibor qaratish boshqa sohalarga zarar etkazishini yodda tutishi kerak. Shunday qilib, F. Teylorning "boshqarishni ilmiy tashkil etish" klassik kontseptsiyasida hamma narsa umumiy guruh maqsadiga erishishga qaratilgan bo'lib, guruh muammolari va alohida sub'ektning manfaatlari hisobga olinmagan.

Yana bir jiddiy muammo - motivatsiya usullarining muvozanatidir. Turli usullar, agar ular to'g'ri tanlangan bo'lsa, bir-birining harakatini kuchaytiradi. Klassik misol - mukofot yoki boshqa moddiy mukofotning ommaviy tantanali taqdimoti, ya'ni. moddiy va ijtimoiy-psixologik rag'batlantirishning kombinatsiyasi. Shu bilan birga, amaliyot shuni ko'rsatadiki, asosan ijobiy usullar va rag'batlardan foydalanish kerak.

Ko'pincha salbiy rag'batlardan foydalanib, siz guruhda (jamoada) keskin muhit yaratishingiz mumkin. Bundan tashqari, etarlicha ko'p odamlarga nisbatan salbiy usullar demotivatorlarga o'xshaydi (jamoada a'zolari muayyan muammolarni hal qilish uchun mas'uliyatni o'z zimmlariga olishdan bosh tortishni, ma'lumotni yashirishni va ekstremal holatda guruhni tark etishni boshlaydilar).

Motivatsiya jarayonida rahbar quyidagi tamoyillarga tayanishi kerak (6-jadval).

Motivatsiyaning asosiy tamoyillari

Lider qilishi kerak bo'lgan ishlar	Liderlikning nomoyon bo'lish omillari
o'zini motivatsiya qilish	<ul style="list-style-type: none"> - o'z kasbimiz, qilayotgan ishimizni taqdirimiz deb biladi; - ushbu guruhdagi faoliyat bilan bog'liq «g'oya» mavjud; - o'z ishiga sodiq va buni boshqalarga aniq ko'rsatadi. Guruh a'zolariga yaxshi o'rnak ko'rsatadi, jumladan, g'ayrat, fidoyilik va qiyinchiliklarga chidamlilik ko'rsatish.
allaqachon motivatsiyalangan odamlarni tanlash	<ul style="list-style-type: none"> - tanlashda ular energiya, fidoyilik, chidamlilik, maqsadga muvofiqlik, malaka, mas'uliyat, faoliyat jarayonidan zavqlanish kabi yuqori motivatsiya belgilarini baholaydilar; - o'z faoliyatida mukammallikka intiladigan, maydachuydalarga e'tiborli, ishga o'zi mas'ul bo'lgan kishilarni afzal ko'radi. tashqi nazoratni talab qilmasdan, o'zi uchun ish topishga qodir, boshqalarning fikridan mustaqil, o'z mahorati bilan faxrlanadi; - sog'lom ambitsiyalarni qabul qiladi.
motivatsiya jarayonini ob'ektiv va ochiq qilish	<ul style="list-style-type: none"> - guruh a'zolariga guruh maqsadlari haqida ma'lumot beradi; - guruhning har bir a'zosi ushbu maqsadlarga erishish uchun qanday vazifalarni hal qilishi kerakligini tushunishiga, undan nima kutilayotganini aniqroq tushunishiga va uning ishi nima uchun zarurligini tushunishiga ishonch hosil qiladi; - maqsad va vazifalarni belgilash jarayonida guruhning boshqa a'zolarini jalb qiladi.
qiyin, ammo erishish mumkin bo'lgan maqsadlarni qo'yish	<ul style="list-style-type: none"> - strategiyani belgilaydi, ya'ni yakuniy maqsadlar, keyinchalik ular taktik vazifalar (yo'nalishlar) tizimiga bo'linadi; - guruhni ilhomlantiradigan va uning a'zolari mukammallikka intilishini ta'minlaydigan qiyin, ammo real maqsadlarni shakllantiradi; - guruhning barcha a'zolari bilan o'z maqsadlari bo'yicha kelishuvga erishadi.
nima taraqqiyotni rag'batlantirayotganini eslash	<ul style="list-style-type: none"> - guruh a'zolariga fikr-mulohazalarini bildiradi, ular to'g'ri yo'nalishda harakat qilmoqda yoki qanchalik samarali ishlayotganligini tushunishga imkon beradi; - guruh a'zolarini rag'batlantirish uchun ijobiy fikrlardan foydalanishni afzal ko'radi; - guruhda yuqori ma'naviyatni saqlashga intiladi; - harakatni rag'batlantirish uchun oraliq g'alabalarni

	rejalashtiradi.
har bir insonga individual munosabatda bo'lish	<ul style="list-style-type: none"> - guruhning har bir a'zosiga qandaydir tarzda muvaffaqiyatlarini nishonlash, muammolarini muhokama qilish, uni yaxshilash yo'llarini belgilash uchun vaqt topadi. - guruh a'zolarida ishonch, mustaqillik, tashabbuskorlik, mehnatsevarlik, halollik, xavfsizlik hissi kabi fazilatlarni rivojlantirishga intiladi. - agar kerak bo'lsa, o'z kuchlari va qobiliyatlariga ishonchni tiklashga yordam beradi, ijodkorlikni uyg'otadi
motivatsiyaning individual usullarini tanlash	<ul style="list-style-type: none"> - guruhning ma'lum bir a'zosining ehtiyojlari ierarxiyasini, uning qiymat-semantik sohasining xususiyatlarini, uning qobiliyatini, fazilatlarini, xarakterini, shuningdek, yoshi, jinsi, guruhdagi mavqeini hisobga oladi.
roziligini ochiq bildirish	<ul style="list-style-type: none"> - kamdan-kam uchraydiganlarning haqiqiy hissasini qadrlash uchun guruhning barcha a'zolarining mas'uliyatini biladi; - ma'qullashdan u tegishli bo'lganlarni yo'naltirish va rag'batlantirish uchun foydalanadi; - agar guruh a'zosi haddan tashqari faol bo'lsa, o'z vazifalaridan tashqari biror narsa qilsa yoki odatdagidan yaxshiroq ish qilsa, roziligini bildiradi; - agar iloji bo'lsa, barcha guruh oldida o'z roziligini bildiradi; - rasmiy va norasmiy tasdiqlashni birlashtiradi; - ma'qullash o'lchovini biladi, uning qadrsizlanishiga yo'l qo'ymaydi; - chin va samimiy, chinakam ma'qullashni ifodalaydi.
ishlashni rag'batlantirish	<ul style="list-style-type: none"> - samaradorlik va ish haqi o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rsatadigan mezonlarni ishlab chiqadi; -guruhning har bir a'zosi nimani bilishi uchun fikr-mulohazalardan foydalanadi.
adolatli mukofotlashni ta'minlash	<ul style="list-style-type: none"> - umumiy ish uchun haqiqiy yutuq yoki haqiqiy hissani taqdirlaydi; - vaziyatga qarab mukofotlashning turli shakllaridan foydalanadi.

Rahbarlik motivatsiyasining eng muhim tamoyilini ilhom tamoyili deb hisoblash mumkin, unda rahbar-menejer quyidagilarni bajarishi kerak:

- kelajakdagi mumkin bo'lgan faraziy vaziyatlarni oldindan ko'ra bilish, qo'l ostidagilarni bitta ishlab chiqilgan maqsad yo'lida ishlashga ishontira olish;

- o'z qo'l ostidagilarni barcha ishlarda faol ishtirok etishga va o'z kuchlarini oshirishga harakat qilishga undash;

- o'z qo'l ostidagilarni imkoniyatlari cheklangan emasligiga ishontirish va aloqalarni mustahkamlash va ularni olib tashlashga intilish;

- qo'l ostidagilarni hurmat qilish va muntazam ravishda ushlab turish, ularning umumiy g'oyani amalga oshirishdagi hissasini qadrlash, rasmiy va norasmiy ravishda rag'batlantirish.

Guruhning global motivatsiyasi uchun yetakchi ko'pincha o'zining xarizmasidan foydalanadi, eng samarali ta'sirga erishish uchun hamkasblarini amalga oshirish va faol harakatlar uchun to'laydi.

Kichik jamoada rahbarni rag'batlantirish uchun uning qo'l ostidagilarini uning namunasi va tajriba va tavakkalchilik amaliyotini joriy etish orqali ilhomlantirish kifoya qiladi.

Agar ilhom printsipi ishlatilmasa yoki samarasiz qo'llanilsa, guruhda passivlik, befarqlik, motivatsiyaning etishmasligi va o'zini o'zi anglash kuzatilishi mumkin.

Ilhom tamoyilini samarali qo'llash natijalarini: qiziqish, ma'naviy yuksalish, moddiy va ma'naviy ne'matlar olish (maktublar, ko'tarilish), g'ayrat, g'ayrat, jo'shqinlik, ehtiros sifatida tavsiflash mumkin.

Jamoa bilan ishlash

«Jamoa» tushunchasi guruh boshqaruvini, tashkilotning raqobatbardoshligini va samaradorligini oshirish kontekstida juda tez-tez eshitiladi.

Ko'pincha «jamo» va «guruh» tushunchalari almashtiriladi, ammo bu sinonimlar emas, chunki har bir jamoa bir guruhdir, lekin har bir guruh ham «jamo» emas.

Haqiqatda jamoa tushunchasi uning faoliyatining unumdorligi va sifatini, shu bilan birga uning a'zolarining jamoa jarayonlari va natijalaridan yuqori darajada qoniqishini tavsiflovchi xususiyatlarga ega bo'lgan guruhni tavsiflash uchun ishlatiladi.

Shunday qilib, jamoa deganda 5-15 kishidan iborat kichik guruh tushuniladi, ularning a'zolari:

- birinchidan, birgalikdagi faol mehnat orqaligina samarali natijaga erishish mumkinligini anglab, muhim umumiy maqsadlar sari intiladilar;

- ikkinchidan, ular maqsadni ko‘rish va natijaga erishishda birlashadilar;
- jamoa maqsadlariga sodiq;
- umumiy maqsadlarga erishish uchun mas’uliyatni taqsimlash, olingan natijalar;
- ular o‘rtasida yuqori darajadagi o‘zaro bog‘liqlik, o‘zaro bog‘liqlik, o‘zaro yordam mavjud bo‘lib, ular qo‘yilgan maqsadga erishish uchun boshqa birov uchun o‘zini qurbon qilishga tayyor, umumiy ishga individual hissa qo‘shadi, bir-birini teng huquqli ishtirokchi sifatida qabul qiladi. faoliyat jarayonida;
- kutilmagan o‘zgarishlarga tezda javob berib, aniq rollar va funktsiyalarni taqsimlashga ehtiyotkorlik bilan yondashish;
- o‘zaro tushunish va kelishuvning yuqori darajasini ko‘rsatish;
- bir-biringiz haqida qayg‘uring, bir-biringizni tarbiyalang;
- o‘zaro hamkorlik yolg‘iz ishlashdan ko‘ra yaxshiroq natijalar beradi;
- yuzaga kelayotgan nizolar va qiyinchiliklardan jamoa va individual rivojlanish imkoniyati sifatida foydalana olish;
- jamoaviy faoliyatning yuqori standartlariga intilish;
- jamoa a‘zosi bo‘lish va umumiy maqsadga erishishda ishtirok etishdan qoniqish hissi.

9.2-jadval.

Buyruqlar tipologiyasi

Mezon	Buyruq turlari
Mavjudlik davri	<p>Funksional yoki doimiy (uzoq vaqt davomida muayyan faoliyatni amalga oshirish uchun yaratilgan; jamoada ishlash uning a‘zolari uchun asosiy hisoblanadi, masalan: sport jamoasi).</p> <p>O‘zaro faoliyat funksional yoki vaqtinchalik (turli xil vakolatlarga ega bo‘lgan boshqa guruhlar vakillari tomonidan bitta aniq vazifani bajarish uchun yaratilgan; asosiy vazifaga nisbatan jamoaviy ish uning a‘zolari uchun ikkinchi darajali, masalan: loyiha jamoasi).</p>
Boshqaruv sub’ekti	<p>Tashqi boshqaruv ustunlik qiladigan jamoalar (mas’uliyatning katta qismi butun guruhni va uning alohida a‘zolari faoliyatini boshqarish funktsiyalarini bajaradigan tashqi rahbarlar zimmasiga tushadi, masalan: tashkilotlardagi bo‘limlar).</p> <p>O‘z-o‘zini boshqarish (jamoaning barcha a‘zolari to‘liq ish jarayoni uchun yoki nisbatan mustaqil bo‘lgan</p>

	qismi uchun javobgardir; sifat va miqdor uchun to'liq javobgardir, ya'ni nafaqat ish, balki o'zini boshqarish funksiyalarini ham bajaradi, masalan: konsalting kompaniyalari)
Belgilangan maqsadlar	Maslahatchi (kengash; dumaloq sol). Ishlab chiqarish (ishlab chiqarish jamoasi, boshqaruv tuzilmasi). Dizayn (tadqiqot guruhi; rejalashtirish guruhi) Harakat guruhi (sport jamoasi)
Faoliyat turi	Tavsiyalar berish. Ishlab chiqarish. Menejerlar.
Guruh faoliyatining rivojlanish darajasi	Ishchi guruh (qo'shma ish samaradorligini oshirishga muhtoj bo'lmagan yoki jamoa bo'lish imkoniyatiga ega bo'lmagan guruh). Pseudo-jamoa (qo'shma ish samaradorligini oshirishga muhtoj bo'lgan guruh; jamoa bo'lish imkoniyati mavjud, lekin u ishni jamoaviy bajarishga e'tibor qaratmagan va bunga harakat qilmaydi). Potensial jamoa (qo'shma ish samaradorligini oshirishga jiddiy ehtiyoj sezadigan va u buni qilishga harakat qiladigan guruh). Haqiqiy jamoa (a'zolari bir-birini to'ldiruvchi ko'nikmalarga ega, umumiy maqsadlarga sodiq, o'zaro mas'uliyatni his qiladigan guruh). Yuqori samarali jamoa (a'zolari yuqori o'zaro mas'uliyatga ega bo'lgan va boshqalar kutganidan yuqori natijaga erishadigan haqiqiy guruh, guruhdagi ish usullari va o'zaro munosabatlar jamoa a'zolarining shaxsiy o'sishi va muvaffaqiyatiga hissa qo'shadi).

Shunday qilib, jamoani samarali ishlaydigan guruh deb hisoblash mumkin. Jamoaning kichik guruh sifatidagi asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- asosiy faoliyat samaradorligi;
- istiqbolning mavjudligi;
- o'z-o'zini tashkil qilish va o'zini o'zi boshqarish qobiliyati;
- guruh ichidagi maqsadlar, manfaatlar, qadriyatlarning umumiyligi;
- tashqi ko'zda tutilgan maqsad va vazifalarni jamoa va uning har bir a'zosi uchun muhim bo'lgan maqsadlarga aylantirish;

- jamoa a'zolarining samarali hamkorlikka, o'zaro yordamga, o'zaro almashinish qobiliyatiga va tayyorligiga;
- jamoa a'zolarining birgalikdagi faoliyat natijalari uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga tayyorligi;
 - yuqori darajadagi uyg'unlik;
 - yaxshi emotsional kayfiyat va optimizm;
 - jamoa a'zolarining kasbiy va shaxsiy xususiyatlarining ularning funktsional rollariga muvofiqligi.

«Kollektiv» va «jamo» tushunchalarining qiyosiy tavsiflari ularni sinonimlar deb hisoblash imkonini beradi. Biroq, jamoa va jamoa tushunchasi o'rtasida sezilarli farq bor:

a) strategik darajada – umumiy axborot maydonini tashkil qilish, jamoaning har bir a'zosining shaxsiy maqsadlariga mos keladigan jamoa maqsadlarini ishlab chiqish, guruh a'zolari o'rtasidagi qarama-qarshiliklardan qochish imkonini beradigan umumiy qarash; jamoa doimo o'zgarib turadigan kontekstda osonroq moslashadi; jamoa a'zolari umumiy fikrni aniqlaydi va jamoani rivojlantirishning muhim masalalari bo'yicha kelishuvga erishadi; jamoa a'zolarining axborot va tahliliy imkoniyatlaridan samaraliroq foydalaniladi; qaror qabul qilish va muammolarni hal qilishda zarur;

b) taktik darajada – samarali joylashishni aniqlash, ya'ni. jamoada mas'uliyatni taqsimlash va vaziyatga qarab uning a'zolarining asosiy funktsional pozitsiyalarini aniqlash tizimi, buning natijasida inson resurslari va vazifalarga qo'yiladigan talablarning optimal nisbati o'rnatiladi, ularning aniq va to'g'ri bajarilishi tashkil etiladi va barchaning muvaffaqiyati. jamoaviy ish ta'minlanadi. Samarali joylashishni aniqlash tizimi to'rt darajada amalga oshiriladi: muammoni to'g'ridan-to'g'ri hal qilishni ta'minlaydigan va kasbiy bilim, ko'nikma va tajriba darajasiga bog'liq bo'lgan funktsional pozitsiyalarni aniqlash; odamlarning jamoada ishlash qobiliyati bog'liq bo'lgan va jamoaviy ish uchun katalizator bo'lib xizmat qiladigan, jamoa a'zolarining bir-birini to'ldirishi va uyg'unligini ta'minlaydigan jamoa rollarini aniqlash; butun jamoaning mas'uliyatini taqsimlash va qabul qilish va uning alohida a'zolarining vazifalari va vakolatlarini taqsimlash; turli ish sharoitlarini hisobga olgan holda muvofiqlashtirish va harakatlar, jamoada javobgarlikni o'tkazish va olib tashlash tartibini belgilash;

v) dinamik darajada – o'z-o'zini boshqarish, bunda jamoa a'zolarining o'zaro ta'sirini qo'shimcha tashqi muvofiqlashtirishga ehtiyoj yo'q; mahsuldorlik darajasida, jamoa a'zolarining sa'y-

harakatlari natijasi, agar ular alohida ishlaganda olishlari mumkin bo'lgan potentsial natijalar yig'indisidan kattaroq bo'ladigan sinergik ta'sir.

Bu xususiyatlar jamoada liderlikning xususiyatlari, xususan, bo'lingan yetakchilik deb ataladigan imkoniyat va maqsadga muvofiqligi bilan ham bog'liq.

Birgalikda yetakchilik, jamoaviy maqsadga erishishning turli bosqichlarida yetakchilik mavqeini aniq vazifani hal qilishda eng malakali bo'lgan jamoa a'zolari egallashini taxmin qiladi, ammo yakuniy qarorlar guruhning birgalikdagi sa'y-harakatlari bilan qabul qilinadi. Shunday qilib, jamoaning har bir a'zosi bir vaqtning o'zida yetakchi rolini o'ynashi mumkin, keyin esa izdosh roliga qaytishi mumkin.

Umumiy yetakchilik guruhda doimiy, strategik rahbarning mavjudligini istisno etmaydi, u rollarni o'zgartirganda boshqa jamoa a'zolarining faoliyatini muvofiqlashtiradi va jamoani umumiy harakatiga maqsad sari yo'naltiradi, harakat yo'nalishini belgilaydi va uni yangisiga ilhomlantiradi. qarorlar. Agar jamoa qandaydir tashkiliy tuzilmaning bir qismi bo'lsa, u holda strategik rahbar murabbiy sifatida ishlaydigan va jamoaning tashkilot bilan o'zaro munosabatlarini muvofiqlashtiradigan «tashqi pozitsiyani» egallashi mumkin.

9.3-§. Jamoa shakllanishida liderning roli

Jamoa ko'pincha maqsadli shakllantiriladi va aynan rahbarning harakatlari bu shakllanish jarayoni qanchalik tez va oson o'tishini va jamoa o'zining to'liq salohiyati bilan rivojlana boshlashini belgilaydi.

Bo'lajak jamoa a'zolarini tanlash xususiyatlari ko'p jihatdan rahbarning «jamo» atamasining mohiyatini sub'ektiv baholashi bilan belgilanadi.

Ko'pgina menejerlarning fikriga ko'ra, asosiy «qiymat» bu mehnatdir va jamoa faqat bo'ysunuvchilar va boshqaruvdan iborat ko'p darajali shakllanish sifatida ishlaydi.

Shu bilan birga, yetakchilar ijodkorlikni yetakchi qadriyat deb bilishadi, bunda jamoa bir guruh izdoshlar va hamfikrlardan iborat.

Bundan tashqari, jamoa yo'nalishining asosi erkinlik bo'lgan bir qator yetakchilar mavjud. Bunday jamoa, qoida tariqasida, eski do'stlar, talabalar / o'quvchilardan iborat.

Jamoa a'zolarini tanlashda «oila» va «salomatlik» asosiy qadriyatlariga ega bo'lgan menejerlar o'zlarining xavfsizligini hisobga oladilar, ya'ni. birinchi navbatda, o'zlarining ruhiy va moddiy farovonligini, shuningdek, tashkilotda va undan tashqarida qulay yashash sharoitlarini ta'minlash va tashkiliy natijaga erishmaslik. Shuning uchun, jamoani shakllantirishda ular ijobiy mikroiklimni yaratishga qodir bo'lgan va rahbar va tuzilmaning barqarorligini ta'minlaydigan odamlarga ustunlik berishadi.

Shu bilan birga, jamoa a'zolarini tanlash strategiyasi nafaqat shaxsiy qadriyatlarga, balki menejerlarning tashkilot yetakchilari sifatida hayotga yo'naltirilgan yo'nalishlari bilan ham sodir bo'ladi.

1. Tashkiliy muammolarni hal qilishga yo'naltirilgan strategiya menejerning tashkilot rivojlanishi va faoliyatidagi o'tmish va hozirgi paytdan qoniqishi bilan o'zaro bog'liq bo'lib chiqdi.

2. Xavfsizlikka yo'naltirilgan - boshqaruvchining hayotining o'tmishida qolgan qismidan noroziligi bilan.

3. «Qon g'oyasi» ni hal qilishga qaratilgan - kelajakda o'z-o'zini anglash bilan.

Yetakchi shaxsiy qadriyatlar va mazmunli hayotiy yo'nalishlardan tashqari, jamoani qurish jarayonida yetakchining xatti-harakati jinsi, yoshi, me'yoriy-qiyamatli makondagi o'ziga xos yo'nalishlari, psixologik masofasi va faoliyatga jalb etilishi bilan ham belgilanadi.

Ushbu tadqiqotlarda menejment kabi jamoa turi haqida gap ketganiga qaramay, olingan natijalar odatda rahbar tomonidan o'z jamoasi a'zolarini tanlash jarayonining umumiy qonuniyatlarini aks ettiradi.

Jamoa qurish jarayonini uch bosqichda ifodalash mumkin:

1. Ishga qabul qilish bosqichida muammoni muvaffaqiyatli hal qilish uchun zarur bo'lgan jamoa a'zolarining individual qobiliyatlari, shaxsiy xususiyatlari va ko'nikmalarini hisobga olgan holda potensial jamoani yaratish bo'yicha ish maqsadli ravishda amalga oshiriladi.

2. Repetitsiya bosqichida jamoa bilan ishlashning maxsus tashkil etilgan tartiblari izchil amalga oshiriladi, bu sizga jamoada umumiy qarashni kelishish, jamoa a'zolarini joylashtirish, ish rejasini ishlab chiqish va jamoaviy ish uchun zarur bo'lgan muloqot qobiliyatlarini rivojlantirish imkonini beradi. .

3. Diagnostika bosqichida quyidagilar baholanadi: jamoa ishining haqiqiy mahsuli (aniq maqsadlar, sxemalar, joylashuv, reja, mas'uliyat), hissiy komponentlar (jamo a'zolarining birgalikda ishlashdan

qoniqishi. ishning to'g'ri yo'nalishi hissi.), jamoadagi o'zgarishlar (yangi rollar, jarayonlar, jamoaning birlashishi darajasi), individual o'zgarishlar (ko'nikmalar, munosabat yoki motivatsiyani egallashdagi muvaffaqiyat) Agar rahbar jamoani qurish jarayonini optimallashtirishga intilsa, u integratsiyalashgan yondashuvga tayanishi mumkin. uning ishi jamoada umumiy qarash va maqsadlarni belgilashga qaratilgan.

Ushbu yondashuvga muvofiq, jamoadagi umumiy qarash uning faoliyatining samaradorligi va mahsuldorligini belgilaydi va bashorat qiladi va umumiy qarashni ishlab chiqish shartlari guruh a'zolarining jamoa va uning har bir a'zosi haqidagi barqaror g'oyalari, shuningdek jamoa vazifasi haqida ma'lum darajada kelishuv.

Ushbu yondashuv doirasida jamoani shakllantirish jamoaning strategik maqsadlarini amalga oshirishga, shuningdek muammolarni aniqlash va hal qilishga qaratilgan harakatlar va mulohazalarning kombinatsiyasidan iborat tsiklik jarayon sifatida qaraladi.

Muayyan muammoni hal qilish yoki muhim maqsadga erishish uchun tashkilotda ma'lum bir tuzilma - boshqaruv jamoasi yaratiladi.

Ushbu jamoaning hayot aylanishini, uning ichki tuzilishini, shakllanish bosqichlarini va jamoada ishlash xususiyatlarini ko'rib chiqing.

Boshqaruv jamoasining hayotiy tsiklining quyidagi bosqichlari ajratiladi: shakllanish, ishga yaroqlilik, faoliyat ko'rsatish, qayta tashkil etish va tarqatish. Barcha bosqichlar o'zlari va tashqi muhit o'rtasida ma'lum bir bog'liqlikda.

1. Shakllanish bosqichi - eng muhimi hisoblanadi: jamoaning keyingi faoliyati unga bog'liq. Jamoa a'zolari umumiy maqsadga erishish uchun yig'ilsa, ular bir-birlari bilan tanishadilar va «umumiy til» topadilar. Ushbu bosqichda ular yangi sharoitlarga, yangi hamkasblarga moslashadi. Maxsus submadaniyat yaratiladi, umumiy manfaatlar va qadriyatlar topiladi. Muhimi, birdamlik, jamoaviy ruh mavjud.

2. Ishga yaroqlilik bosqichi oldingi bosqichga qaraganda jonliroq. Funktsiyalar va rollarning bo'linishi mavjud. Guruh a'zolari bir-birlari bilan yanada yaqinroq munosabatda bo'lishadi, turli ziddiyatlarni hal qilishadi, o'z maqsadlari va maqsadlariga erishish uchun umumiy yondashuvlarni topadilar.

3. Faoliyat bosqichi - eng uzun bosqich bo'lib, unda har bir jamoa a'zosining qobiliyatlari, bilimlari, ko'nikmalari va qobiliyatlari to'liq ochib beriladi. Jamoa a'zolarining o'zaro o'rganishi, shu jumladan qaror

qabul qilish jarayonida hamkasblarning manfaatlarini tushunish va hisobga olish qobiliyati mavjud.

4. Qayta tashkil etish bosqichi. Jamoaning maqsadi va tarkibi o'zgarganda paydo bo'ladi. Shu bilan birga, rahbarning roli jarayonni jamoani yangi a'zolar bilan to'ldirish eng organik tarzda tashkil etishdan iborat. Rahbarning vazifasi yangi jamoa a'zolarining jamoaga muammosiz qo'shilishi va jamoada umumiy manfaatlar va qadriyatlarni tezda topishi uchun sharoit yaratishdir.

5. Tarqalish bosqichi belgilangan maqsadlarga erishilgandan yoki jamoa oldiga qo'yilgan vazifalarni hal qilgandan keyin keladi. Rahbarlar yoki menejerlar avvalgi lavozimlariga qaytadilar.

Yuqoridagi barcha bosqichlar bitta tsiklga birlashtirilgan. Tarqalgandan so'ng, yangi maqsad va vazifa paydo bo'lishi kerak, uni hal qilish uchun yangi jamoa yaratiladi. Hayotiy tsiklning barcha bosqichlari bitta tashkilot doirasida. Agar murakkab maxsus masala bo'yicha maslahat kerak bo'lsa, tashqi mutaxassisni taklif qilish tavsiya etiladi. Ushbu maslahatchi maxsus murakkab masalalarga oydinlik kiritadi, lekin jamoaning faoliyatida qatnashmaydi. Jamoa aniq maqsadga erishish uchun yaratilgan. Mavjudlik davomiyligi maqsadning murakkabligiga, jamoa a'zolarining mahorat darajasiga va faoliyatning ichki tashkil etilishiga bog'liq.

Boshqaruv jamoasini shakllantirish - bu belgilangan maqsadlarga erishish uchun turli rahbarlar yoki menejerlarni birlashtirishdir. Jamoalarni yaratish boshqaruv ishining unumdorligini 70-80% ga oshirish imkonini beradi. Biroq bunday natijaga jamoada ichki boshqaruv tuzilmasini mohirona shakllantirish orqali erishiladi.

Jamoa muvaffaqiyatining garovi uning a'zolarining hamjihatligidir. Jamoa a'zolari guruh rahbari tomonidan tanlanadi. Malakalarga alohida e'tibor beriladi; jamoada ishlash qobiliyati; mas'uliyatni o'z zimmasiga olish va xavfli qarorlar qabul qilish istagi.

X BOB. MOJAROLI VAZIYATLAR SHAROITIDA LIDERLIK

10.1-§. Tashkilotdagi konflikt tushunchasi. Jamoadagi mojarolar va ularni boshqarish

Konflikt - tomonlardan birining (shaxs, guruh yoki umuman tashkilot) ongli xulq-atvori ikkinchi tomon manfaatlariga zid kelishi bilan belgilanadi.

Rahbar, o‘z roliga ko‘ra, odatda tashkilotdagi har qanday nizoning markazida bo‘ladi va uni o‘zi uchun mavjud bo‘lgan barcha vositalar bilan hal qilishga chaqiriladi.

Kimning manfaatlariga tahdid solayotganiga va bu tahdid nimadan yoki kimdan kelib chiqishiga qarab, odatda quyidagi nizolar turlari ajratiladi:

- shaxsning ehtiyojlari, qiziqishlari, intilishlaridan biri bilan bog‘liq ravishda tahdid qilinadigan shaxs ichidagi nizolar;

- boshqa ehtiyojlarni yangilash natijasida;

- shaxslararo nizolar, bunda boshqa shaxsning harakatlari natijasida bir shaxsning manfaatlariga tahdid soladi;

- shaxs va guruh o‘rtasidagi qarama-qarshiliklar, agar guruh manfaatlari, ularning tegishli harakatlari va shaxs manfaatlari, uning harakatlari o‘rtasida ziddiyat yuzaga kelganda;

- guruhlararo to‘qnashuvlar, bu qarama-qarshiliklar guruhlar o‘rtasida yuzaga kelganda.

Agar sub‘ektiv emas, balki ob‘ektiv komponent mavjud bo‘lsa, unda bunday ziddiyat potentsial deb ataladi.

Har qanday ijtimoiy hamjamiyat singari, jamoa ham nizolarga duchor bo‘ladi.

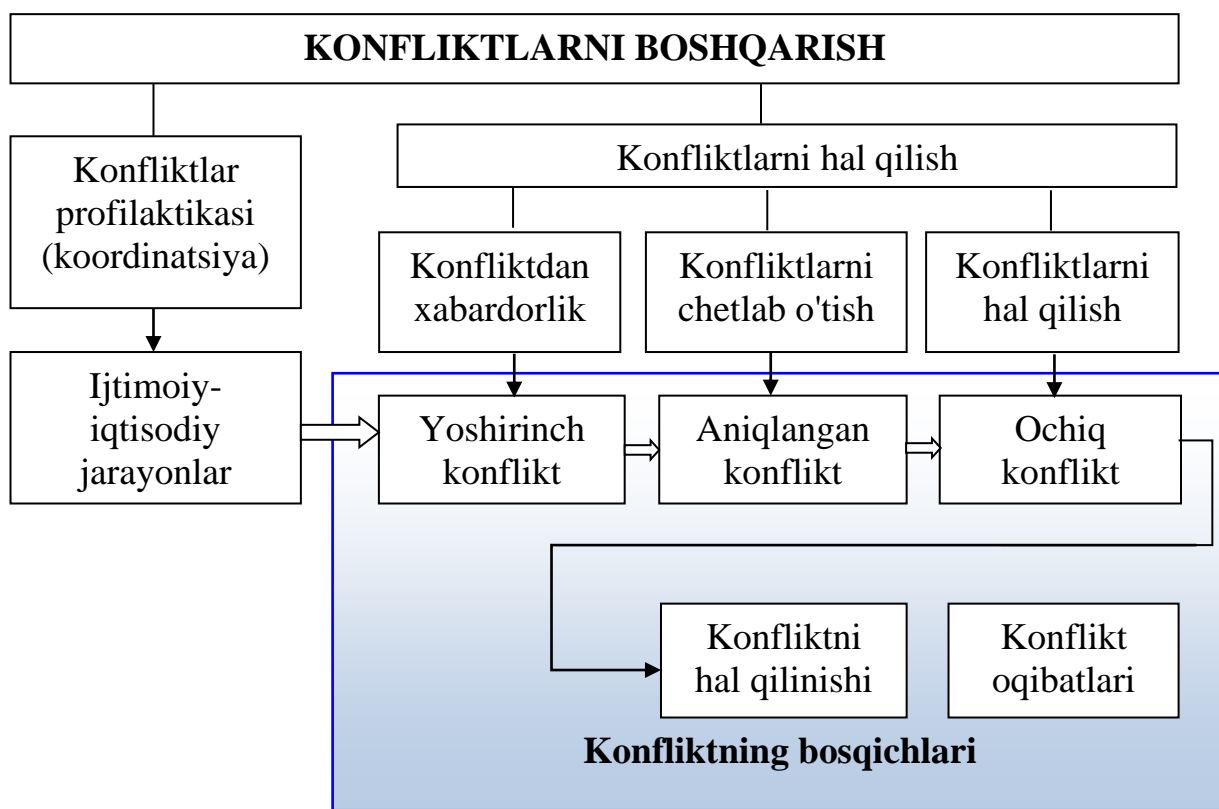
Rahbarning asosiy roli nizolarni malakali baholash va hal qilishdir. Mojaroni hal qilishning asosiy usuli - bu tushunmovchilikni muloyimlik bilan aniqlashdir. Mumkin bo‘lgan nizo yuzaga kelgan taqdirda, uning bo‘limida potentsial mojaroli vaziyat yuzaga kelgan rahbar birinchi bo‘lib uning oldini olish bilan shug‘ullanishi kerak. Shu bilan birga, bunday vaziyatni unga aloqador tomonlarni jalb qilmasdan, faollashtirmasdan bartaraf etish maqsadga muvofiqdir. Va faqat to‘liq ziddiyat yuzaga kelganda, uni hal qilish bo‘yicha keng qamrovli ishlarni olib borish, ta’sir etuvchi manfaatlarni batafsil diagnostika qilish,

muzokaralarni tashkil etish va o‘tkazish uchun zarur tartib-qoidalardan foydalanish kerak.

Nizolarni boshqarish murakkab jarayon sifatida quyidagi tadbirlarni o‘z ichiga oladi:

- ziddiyatlarni bashorat qilish va ularning funktsional yo‘nalishini baholash;
- nizolarning oldini olish yoki rag‘batlantirish;
- nizolarni boshqarish;
- nizolarni hal qilish.

Konfliktlarni hal qilishning bir qancha usullari mavjud. Bularga: majburlash, moslashish, murosqa qilish, muammoni hal qilish kiradi.



10.1-rasm. Tashkilotdagi konfliktlarni boshqarish

Majburlash har qanday holatda ham odamlarni o‘z nuqtai nazarini qabul qilishga majburlash demakdir. Buni qilishga urinayotgan kishi boshqalarning fikriga qiziqmaydi.

Bunday yondashuvni qo‘llagan kishi odatda o‘zini tajovuzkor tutadi va boshqalarga ta’sir qilish uchun majburlash orqali kuch ishlatadi. Majburiy uslub rahbar qo‘l ostidagilar ustidan sezilarli kuchga ega bo‘lgan holatlarda samarali bo‘lishi mumkin. Ushbu uslubning kamchiliklari shundaki, u bo‘ysunuvchilarning tashabbusini bostiradi,

ba'zi muhim omillar hisobga olinmaslik ehtimolini oshiradi, chunki faqat bitta nuqtai nazar taqdim etiladi.

Moslashish yoki yon berish - bu jang qilishdan majburiy yoki ixtiyoriy ravishda voz kechish va o'z pozitsiyalarini taslim qilish sifatida ko'riladi. Turli sabablar raqibni shunday qaror qabul qilishga majbur qiladi:

- o'z xatosini anglash;
- raqib bilan yaxshi munosabatlarni saqlash zarurati; unga kuchli qaramlik;
- muammoning ahamiyatsizligi.

Bundan tashqari, mojarodan chiqishning bu yo'li quyidagilarga olib keladi:

- kurash davomida olingan katta zarar;
- yanada jiddiy salbiy oqibatlar xavfi;
- boshqa natijaga erishish imkoniyatining yo'qligi;
- uchinchi tomon bosimi.

Yon berish yoki qochish - bu mojarodan minimal xarajat bilan chiqib ketishga urinish. Uning farqi shundaki, raqib faol harakatlar orqali o'z manfaatlarini ro'yobga chiqarishga bo'lgan muvaffaqiyatsiz urinishlardan keyin bu usulga o'tadi. Bu yerda gap yechim haqida emas, balki mojaroning susayishi haqida ketmoqda. Chiqib ketish uzoq davom etgan mojaroga mutlaqo konstruktiv javob bo'lishi mumkin.

Qochish qarama-qarshilikni bartaraf etish uchun kuch va vaqt yo'qligida, vaqt yutishga intilishda, o'z xatti-harakatlarining chizig'ini aniqlashda qiyinchiliklar mavjudligida va muammoni umuman hal qilishni istamaslikda qo'llaniladi.

Murosaga kelish (kompromiss) raqiblarning mojaroni qisman yon berish bilan tugatish istagidan iborat. U quyidagilar bilan tavsiflanadi: ilgari qo'yilgan ba'zi talablarni rad etish; boshqa tomonning da'volarini qisman asosli deb tan olishga tayyorligi; kechirishga tayyorlik. Murosa quyidagi hollarda samarali bo'ladi:

- raqibning o'zi va raqib teng imkoniyatlarga ega ekanligini tushunishi;
- bir-birini istisno qiluvchi manfaatlarning mavjudligi;
- vaqtinchalik yechimdan qoniqish;
- hamma narsani yo'qotish tahdidi.

Bugungi kunda murosaga kelish nizolarni hal qilishning eng keng tarqalgan usuli hisoblanadi. Muammoni hal qilish - bu qarama-

qarshiliklarning sabablarini tushunish va barcha tomonlar uchun maqbul bo'lgan harakat yo'nalishini topish uchun turli xil fikrlarni tan olish va boshqa nuqtai nazardan o'rganishga tayyor bo'lishni anglatadi. Ushbu uslubni qo'llagan kishi o'z maqsadiga boshqalarning hisobiga erishishga intilmaydi, aksincha, ziddiyatli vaziyatdan chiqishning eng yaxshi yo'lini qidiradi. To'g'ri qaror qabul qilish uchun turli xil yondashuvlar va aniq ma'lumotlar muhim bo'lgan murakkab vaziyatlarda qarama-qarshi fikrlarning paydo bo'lishini rag'batlantirish va muammoni hal qilish uslubi yordamida boshqarish kerak.

To'qnashuvlar muqarrar bo'lib tuyuladi. Ammo, yuqorida ko'rsatilgandek, birinchi navbatda, ularni oldini olish uchun vositalarning butun arsenali mavjud. Ikkinchidan, ularni nisbatan tinch yo'l bilan hal qilishning ko'plab yondashuvlari mavjud. Uchinchidan, ba'zi hollarda nizolarni konstruktiv hal qilish natijalari ham shaxslar, ham butun tashkilotlarning samaradorligini keskin oshirishi mumkin. Shu sababli, umuman olganda, mojarolar bilan emas (bu befoyda), balki ularning rivojlanishining bunday variantlari bilan kurashish kerak, degan xulosaga kelish kerak, bunda tomonlarning hech biri o'zlari uchun muammodan boshqa narsa olmaydi.

10.2-§. Liderlik uslublari mojarolardan qochish omili sifatida

Keng ma'noda uslub – bu shaxsning faoliyati, muloqoti va boshqaruvi xususiyatlari orqali shaxs individualligining namoyon bo'lishi.

Biroq, uslub nafaqat shaxsning individual o'ziga xosligiga, balki u shug'ullanadigan o'ziga xos faoliyatga, u bilan aloqada bo'lgan odamlar va guruhlarining xususiyatlariga ham ta'sir qiladi. Shuning uchun nafaqat har bir kishiga xos bo'lgan individual faoliyat uslubi, balki har qanday toifadagi mutaxassislarining faoliyat uslubi haqida ham gapirish kerak.

Rahbarlar izdoshlar bilan o'zaro munosabatlarning muayyan holatlarida o'zini tutishning o'ziga xos usullari bilan tavsiflanadi, ya'ni, turli xil rahbarlik uslublari.

Etakchilik uslublari ko'plab tadqiqotlar mavzusidir. Shu bilan birga, uslub etakchilik samaradorligini oshirish va ziddiyatli vaziyatlarni kamaytirish omillaridan biri sifatida qaraladi. Shuni ta'kidlash kerakki, «rahbarlik uslubi» va «rahbarlik uslubi» quyidagi parametrlar bilan ajralib turishi mumkin:

• «sub'ekt - ob'ekt» yoki «sub'ekt - sub'ekt» - boshqaruv nafaqat odamlarga, balki ob'ektlarga, narsalarga, texnik vositalarga ham taalluqlidir: etakchilik va boshqaruv faqat odamlarga taalluqlidir (bunday qilib, boshqaruv jarayonini juda oson standartlashtirish mumkin, va etakchilik jarayonlari va ko'rsatmalar faqat qisman rasmiylashtirilgan);

• “yuqoridan – pastdan” – “boshqaruv uslubi” tushunchasidan yuqori va o'rta darajadagi tegishli faoliyatni tavsiflashda foydalanish maqsadga muvofiqdir (birinchi navbatda, axborotni shaxssizlashtirish, rasmiylashtirish va vositachilik darajasi yuqoriligi, shuningdek, paydo bo'lgan muammolar ko'lamini oshirish); quyi bo'g'indagi boshqaruv xodimlari faoliyatini tavsiflashda «rahbarlik uslubi» tushunchasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Liderlik uslubi (shuningdek, etakchilik uslubi):

- shaxsning ajralmas xususiyati hisoblanadi;
- ongli tartibga solishga osonlik bilan moslashish;
- va ko'proq darajada faoliyat turiga bog'liq.

Shunday qilib, liderlik uslubi - bu liderning shaxsiy fazilatlarini, bo'ysunuvchilar bilan munosabatlarini, maqsadlarning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiruvchi va ichki uyg'unlikka ega bo'lgan va etakchilik funksiyalarini samarali bajarish uchun mo'ljallangan etakchi faoliyatining doimiy takrorlanadigan yaxlit o'ziga xos tizimi. nizolarning oldini olish.

Tor ma'noda, liderlik uslubi - bu paydo bo'lgan ziddiyatli vaziyatlarda liderlik funksiyalarini bajarish uchun rahbar faoliyatining o'ziga xos usullari, usullari, usullari va uning izdoshlariga ta'sirining nisbatan barqaror ochiq o'zini o'zi tartibga soluvchi tizimi.

Bipolyar modeldan foydalanib, qaror qabul qilishning oltita usulini ajratib ko'rsatish mumkin.

1. Qaror qabul qilish usuli sifatida barcha hokimiyatning to'liqligi rahbarning o'zi yakuniy qaror qabul qilish vakolatiga ega ekanligini, bunday huquqqa ega bo'lishini, qarorni yolg'iz o'zi qabul qilishi va uni o'z qo'l ostidagilarga etkazishini nazarda tutadi.

2. Qaror qabul qilish usuli sifatida ro'yxatdan o'tish tushunmovchiliklarning oldini olish uchun aloqa paytida ma'lumot to'plash uchun ishlatiladi, yakka qaror qabul qilishdan oldin, etakchi guruhning boshqa a'zolari bilan birgalikda, jamoadagi muhitni ro'yxatdan o'tkazgandek, etarli ma'lumot to'playdi. Va keyin u

allaqachon o'z munosabati va xulosasini o'z qo'l ostidagilariga olib keladi.

3. Individual muhokama qaror qabul qilish usuli sifatida rahbarning muammoni muhokama qilishini va bo'ysunuvchilar bilan alohida nizolarni o'z ichiga oladi. Ma'lumot almashgandan so'ng, u keskinlikni bartaraf etish uchun nima qilish kerakligini hal qiladi va jamoaga o'z rejasini taklif qiladi.

4. Guruh muhokamasi qaror qabul qilish usuli sifatida barcha xohlovchilar yoki jamoada yuzaga kelgan konflikt ishtirokchilari bilan muammo yoki ziddiyatni muhokama qilishni o'z ichiga oladi, lekin muhokamadan so'ng muayyan vaziyatdan chiqish yo'lini yetakchining o'zi belgilaydi.

5. "Guruhning yarmidan kami yechadi" usuli yordamida muammo umumiy muhokamaga qo'yiladi va muhokamadan so'ng yetakchi hammaning fikrini yoki ovozini so'raydi. Agar ko'pchilik bir xil nuqtai nazarga ega bo'lsa, qaror qabul qilingan hisoblanadi.

6. Konsensus asosida qaror qabul qilish qarama-qarshilikni bo'ysunuvchilar bilan muhokama qilishni o'z ichiga oladi. Rahbar keyin to'liq yakdillik yoki ziddiyatni hal qilishni qo'llab-quvvatlash uchun kelishmovchilikka erishish uchun eshitganlarini sarhisob qiladi.

Nihoyat, yakdillikka erishish uchun barcha bo'ysunuvchilar rozi bo'ladigan yechimni tanlash kerak.

Shunday qilib, etakchilik uslubining ushbu modeliga ko'ra, oraliq uslublar ikki qutb o'rtasida joylashgan: avtokratik va demokratik) guruhning qarorlarni qabul qilish jarayonida ishtirok etish darajasiga qarab.

R. L. Daft faoliyat darajasiga qarab 4 ta etakchilik uslubini tavsiflaydi - ziddiyatli vaziyatda ishtirok etishning passivligi va vaziyat ustidan nazorat qay darajada tegishli:

1) nazorat (rahbar avtoritar boshqaruv uslubidan foydalanadi va bo'ysunuvchilar so'zsiz bo'ysunadi) - rahbar qiyin nizoli vaziyatdan chiqish strategiyasini yakka o'zi belgilaydi, asosiy qadriyatlar barqarorlik va samaradorlikdir; guruh a'zolari qat'iy nazorat ostida bo'lib, mustaqil qaror qabul qilish va nizolarni hal qilish yo'llarini tanlash huquqiga ega emas;

2) ishtirok (rahbar ishtirok etish uslubidan foydalanadi, bo'ysunuvchilar o'zlarini jamoa a'zosi sifatida qabul qiladilar) - rahbar qo'l ostidagilarning faolligini oshirishga intiladi, ularni nizolarni hal

qilishga jalb qiladi, vaziyatdan chiqish sabablari va yo'llarini muhokama qiladi;

3) hokimiyatni topshirish) rahbar-rahbar o'z vakolatlarini o'tkazadi, bo'ysunuvchilarga mustaqil ravishda qarorlar qabul qilish va ularning ishini va munosabatlarini nazorat qilish huquqi beriladi; chunki qo'l ostidagilar konfliktning maqsadlari va echimlariga ta'sir o'tkazishga imkon beradigan kuchga ega bo'ladilar; rahbar-menejer o'zining bo'ysunuvchilari va butun guruh uchun mas'ul ekanligiga ishonch hosil qiladi va ularning shaxslararo tushunmovchiliklarini hal qilishga urinmasligi, shuningdek, guruhning barcha a'zolarini nazorat qilishi va nizodan chiqish yo'lini yakka o'zi belgilashi kerak.

4) xizmat - boshqa odamlarga xizmat qiladigan, boshqalarning manfaatlari uchun shaxsiy manfaatlardan voz kechadigan, nizolarni hal qilishda yordam beradigan, yaxshi mikroiklimda rivojlanadigan rahbar.

Shunday qilib, aytish mumkinki, universal samarali uslub yo'q va muvaffaqiyatga erishmoqchi bo'lgan rahbar turli uslublarni maqsadli ravishda o'zlashtirishi va ularni tegishli sharoitlarda qo'llashni intuitiv ravishda o'rganishi kerak.

XI BOB. INNOVATSION LIDERLIK

11.1-§. Innovatsion liderlikni rivojlantirish uchun xarakteristikalarini o'zgartirish

Bugungi eng muvaffaqiyatli tashkilotlarning rahbarlari ichki o'zgarishlar tashqi muhit dinamikasiga mos kelishi kerakligini tan olishadi.

Ko'pgina kompaniyalar o'zgarishlarni hatto farovonlik uchun emas, balki hozirgi sharoitda omon qolish uchun amalga oshirishga majbur. Tez texnologik va bozor o'zgarishlari, iqtisodiyotning globallasuvi, elektron biznesning o'sishi rahbarlar uchun nafaqat yangi imkoniyatlar, balki tahdidlarni ham tug'dirmoqda.

Zamonaviy tashkilotlarning eng jiddiy muammosi tashqi muhitdagi o'zgarishlarga muvaffaqiyatsiz moslashishdan kelib chiqadi. Bunda liderlar ham katta rol o'ynaydi, chunki ular xodimlarga o'rnak bo'lishi va ularni o'zgarishlarga intilishga undashi kerak. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli transformatsiya rahbari quyidagi xususiyatlarga ega:

- status-kvo emas, balki o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlashga intiladi;
- jasorat ko'rsatadi;
- xodimlarning mas'uliyatni o'z zimmasiga olish qobiliyatiga ishonadi;
- moslashishni qo'llab-quvvatlovchi qadriyatlarni shakllantirish va himoya qila oladi;
- o'z xatolarini tan olish va ulardan saboq olish;
- murakkab, noaniq va noaniq muhitda liderlikni amalga oshirishga qodir;
- kelajak suratini ko'radi va uni aniq va ravshan tasvirlay oladi.

Katta o'zgarishlarni amalga oshirishda, bu jarayonning har biri juda muhim va ma'lum vaqtni talab qiladigan bir necha bosqichlarga ega ekanligini unutmaslik juda muhimdir. Rahbarlar o'zgarishlar orqali rahbar xodimlar va tashkilotlar uchun javobgardir.

Ushbu jarayonda 8 bosqich mavjud. Ulardan birini o'tkazib yuborish yoki bosqichlardan birida xato qilish butun jarayonni kesib tashlashi mumkin.

1. Birinchi bosqichda jiddiy o'zgarishlar zarurligi isbotlanadi. Inqirozlar va tahdidlar o'zgarishlarga qarshilikni zaiflashtirishi mumkin.

Masalan, American Airlines xodimlari rahbariyatning o'zgarishlarni amalga oshirishga urinishlariga xayrixoh bo'lishdi, chunki 2001 yildan keyin kompaniya milliardlab dollar yo'qotdi va o'z biznesida jiddiy o'zgarishlarsiz omon qola olmadi. Biroq, tashkilot inqirozga uchramasa, rahbarlar o'zgarishlar zarurligini bo'ysunuvchilarga isbotlashlari kerak. Ular tashqi va ichki muhitni, shu jumladan raqobat sharoitlarini, bozordagi mavqeini, ijtimoiy, texnologik va demografik tendentsiyalarni, foyda va zararlarni, operatsiyalarni va boshqa omillarni to'g'ri baholashlari kerak. Inqiroz yoki muammolar ehtimolini aniqlagandan so'ng, rahbarlar o'z natijalarini barcha xodimlarga ochiq shaklda etkazishlari kerak.

2. Ikkinchi bosqichda o'zgarishlar jarayonini boshqarish va jamoalarning ishlashini ta'minlash uchun kuchli koalitsiya tuziladi. Muvaffaqiyatga erishish xodimlarning birligi va ularning o'zgarishga intilishi bilan ta'minlanadi. Bu, ayniqsa, o'rta va quyi menejerlar uchun to'g'ri keladi. Ko'pincha umumiy yig'ilishlar juda foydali bo'lishi mumkin, bu erda muammolar baholanadi va ularni hal qilish usullari topiladi. Masalan, MasterBrand Industries kompaniyasida transformatsiya 75 nafar menejerlar yig'ilishidan boshlandi. Ular o'zgarishlar zarurligini tasdiqladilar va kompaniyani o'rganuvchi tashkilotga aylantirish yo'llarini muhokama qilishdi.

3. Uchinchi bosqichda kelajak obrazi yaratiladi va strategiya shakllantiriladi. Kelajak haqidagi tasavvur xodimlarni rag'batlantiradi va ilhomlantiradi. Masalan, banklarning investitsiya bo'limlari uchun dasturlarni ishlab chiqadigan SEI Investments firmasining bosh ijrochi direktori Al West, yangi mahsulot va xizmatlar bilan mijozlarning o'zgaruvchan ehtiyojlariga tezda javob berishi kerak bo'lgan yangi turdagi tashkilot kontseptsiyasini yaratdi. Ushbu kontseptsiyaning bir qismi sifatida eski ierarxik tuzilmalarni yo'q qilish va iste'molchilar bilan to'g'ridan-to'g'ri o'zaro aloqada bo'lgan o'zini o'zi tartibga soluvchi guruhlarini shakllantirish kerak edi.

4. To'rtinchi bosqichda rahbarlar barcha imkoniyatlardan foydalanib, xodimlarga kelajak qarashlari va strategiyasi haqida aytib berishadi. Ayni paytda koalitsiya a'zolari yangi xulq-atvor shakllarini namoyon etib, barcha xodimlarga o'rnak bo'lishga harakat qilmoqda. Ular har qanday imkoniyatda bo'ysunuvchilarga kelajak va strategiyani eslatishi kerak. O'zgarishlarni xodimlarning yordamisiz amalga oshirish mumkin emas.

5. Beshinchi bosqichda hokimiyat xodimlarga o'tkaziladi, shunda ular kelajak haqidagi tasavvurlarini amalga oshirishlari mumkin. O'zgartirish uchun to'siqlarni olib tashlash kerak va bu mavjud tizimlar, tuzilmalar yoki protseduralarni qayta ko'rib chiqishni talab qilishi mumkin. Agar xodimlar zarur bilim va resurslarga ega bo'lsa va ish yo'nalishini tushunsa, ular o'z maqsadlariga erisha oladilar. Shunday qilib, Yellow Freights kompaniyasida yangi axborot texnologiyasi joriy etildi. Uning yordami bilan ishchilar mijozlarga xizmat ko'rsatish muammolarini tezda hal qilishlari mumkin edi. Boshqaruv tizimi ham o'zgartirildi - bu xodimlarga o'z rahbarlarining roziligini kutmasdan mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini berdi.

6. Oltinchi bosqichda rahbarlar qo'l ostidagilarning e'tiborini erishilgan dastlabki kichik muvaffaqiyatlarga qaratishga moyildirlar. Ular kichik, ammo sezilarli yaxshilanishlarni rejalashtiradilar va ularni amalga oshiradilar. Katta o'zgarishlar uzoq vaqt talab etadi, agar odamlar o'z harakatlarining natijasini ko'rmasalar, ularning ishtiyoqi quriydi. Shuning uchun rahbarlar kichik ijobiy o'zgarishlarni ham qayd etishlari va ularga xodimlarning e'tiborini jalb qilishlari kerak. AQSh zarbxonasi rahbari Filipp Dihl bu borada juda yaxshi natijalarga erishdi. U eskirgan va murakkab byurokratik tuzilmani o'zgartirishga va turli mijozlar guruhlariga va ayniqsa numizmatlarga birinchi darajali xizmat ko'rsatishga qodir bo'lgan dinamik tashkilot yaratishga qaror qildi. Deal zarbxonaning birinchi maqsadi olti hafta ichida buyurtmalarning 95 foizini bajarish ekanligini ochiq aytdi. Bugungi tezkor biznes uchun bu uzoq vaqtdek tuyulishi mumkin bo'lsa-da, bu Mint uchun sezilarli yaxshilanish edi. Birinchi maqsadga erishish xodimlarni ilhomlantirdi va ularga oldinga borishga imkon berdi.

Bu kabi yaxshilanishlar odamlarda ishtiyoqni uyg'otadi va katta o'zgarishlar bo'lishi mumkinligiga ishonishga yordam beradi.

7. Ettinchi bosqichda takomillashtirishlar birlashtiriladi, kattaroq muammolar hal qilinadi va kattaroq o'zgarishlar amalga oshiriladi. Rahbarlar ularning hech birini, kelajak rasmiga hali mos kelmaydigan, lekin endi unga zid bo'lmagan tizimlar va tuzilmalarni o'zgartirmaydi. Ular ushbu rasmni jonlantirishga qodir bo'lgan xodimlarni qo'llab-quvvatlaydi. Bu bosqichda yangi loyihalarni amalga oshirish hisobiga ishlab chiqarish jarayonlarining jonlanishi mumkin. Misol uchun, Mint rahbari Filipp Deal o'zining yuqori boshqaruv jamoasini kelajak haqidagi tasavvuriga mos keladigan strategiyani ishlab chiqishga chaqirdi. Natijada tashkilotda uchta bo'lim: zamonaviy banknotalar,

numizmatika va restavratsiya tashkil etildi, bu esa xizmat ko'rsatish sifatini sezilarli darajada oshirish imkonini berdi.

8. Sakkizinchi bosqichda korporativ madaniyatda yangi usullar o'rnatiladi. Bu o'zgarishlarni tuzatishning yakuniy bosqichidir. Eski odatlar, qadriyatlar, urf-odatlar, e'tiqodlar o'tmishga aylanib, o'z o'rnini yangilariga bo'shatib bormoqda. Xodimlar o'zgarishlarni vaqtinchalik emas, balki qaytarib bo'lmaydigan jarayon sifatida ko'rishadi. Ayni paytda rahbarlar avlodlar davomiyligini ta'minlashi kerak, shunda tashkilot kelajakda o'z rivojlanishini muvaffaqiyatli davom ettira oladi.

O'zgarish jarayonining bu bosqichlari doimo bir-biriga mos keladi, ammo ularning har biri o'ziga xos ma'noga ega. Ba'zi hollarda rahbarlar bir vaqtning o'zida tashkilotning barcha qismlarida keskin o'zgarishlarni amalga oshiradilar, boshqalarida esa bosqichma-bosqich o'zgarishlarni amalga oshiradilar.

11.2-§. Kundalik o'zgarishlar strategiyasi. Kompetensiya va kompetentlik

Ba'zida rahbarlar katta o'zgarishlar zarurligini tushunadilar, lekin ular turli holatlar bilan cheklanganligini ko'radilar yoki ular keskin o'zgarishlar xodimlarning qarshiliklariga sabab bo'lishini tushunishadi. Malakali rahbar doimiy ravishda qo'l ostidagilarning nomaqbul munosabatlari, e'tiqodlari va xatti-harakatlarini bartaraf etish ustida ishlaydi. Bunday ish odatiy holga aylanganda, u sezilarli o'zgarishlarga erishish imkonini beruvchi kumulatif ta'sirga ega.

Rahbarlar kundalik strategiyalardan qanday foydalanishni o'rganishlari mumkin: ular butun tashkilotga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Strategiyalar rahbarning individual harakatlaridan tortib, uning ishida bosqichma-bosqich o'zgarishlarga olib keladigan, xodimlarga bevosita ta'sir ko'rsatishigacha.

Har bir strategiya quyida tavsiflanadi:

O'zini yorqin ifoda etish. Ushbu strategiya rahbarning nostandart xulq-atvori uning qadriyatlari va e'tiqodlarini aks ettiradi va bo'ysunuvchilarga o'rnak bo'ladi, deb taxmin qiladi. Bunday xatti-harakatlar boshqalarning umidlarini qondirmasligi va ularning kundalik harakatlaridan sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Masalan, ish joyiga jinsi shim va kozokda kelgan kompaniya rahbari (bu osoyishta muhit yaratish istagini bildiradi) dastlab rasmiy biznes kostyumlarini

kiyishga odatlangan xodimlarni hayratda qoldiradi. Boshqa holatda, rahbar o'z harakatlari bilan ish va shaxsiy hayot o'rtasidagi muvozanatni o'rnatishning namunasini ko'rsatadi. Shunday qilib, bitta yirik kompaniyaning top-menejeri muntazam ravishda soat 18 da ofisdan chiqib keta boshladi va ish qo'ng'iroqlari uni bezovta qilmaslik uchun butun kechqurun uyda telefonni o'chirib qo'ydi. Dastlab, bu xatti-harakat doimo ishlab chiqarish muammolariga botgan hamkasblarini g'azablantirdi. Biroq, tez orada top-menejer ish unumdorligini oshirganini ko'rdilar va bu ularni undan o'rnak olishga undadi.

Og'zaki jiu-jitsu. Ushbu usul doirasida rahbar salbiy munosabat va e'tiqodga ega bo'lgan odamlarning raqibi sifatida harakat qiladi. Shu bilan birga, u o'zining qarama-qarshiligini boshqalarga ko'rinadigan qilib ko'rsatishga harakat qiladi. Bu usul, ayniqsa, kamsitish holatlarida foydalidir.

- Raqiblarga qarshi turish. Bu usul bo'ysunuvchilarni rag'batlantirish uchun hamkorlikni o'rnatishni o'z ichiga oladi.

- strategik ittifoqlar tuzish. Strategik alyanslarni shakllantirish orqali o'zgarishlar rahbarlari rejalashtirilgan o'zgarishlar uchun muhim bo'lgan muammolarni tezda hal qilishga qodir bo'lgan atrofdagi odamlar bilan muloqot qilishadi. Bu maqsadli siyosat olib borish va xodimlar bilan konstruktiv munosabatlar o'rnatish qobiliyatini talab qiladi. Rahbarlar o'zgarishlar kontseptsiyasiga rozi bo'lgan odamlarning yordamiga murojaat qilishadi. Bundan tashqari, strategik va samarali rahbar o'z g'oyalarini baham ko'rmaydigan xodimlarni jalb qilishga intiladi, chunki kelajakda raqiblar ittifoqchi bo'lishlari mumkin.

Menejmentning zamonaviy nazariyasi va amaliyotida «kompetentlik» tushunchasiga muhim o'rin berildi. Vakolat modellari kompaniyaning aniq amaliy vazifalarini amalga oshirish uchun ishlatiladi yoki tashkilotning samarali ishlashi uchun barcha boshqaruv vazifalari markaziga joylashtiriladi.

Zamonaviy sharoitda u shunday rivojlanganki, kompetentsiyadan foydalanish nafaqat professional menejerlar yoki menejerlar, balki ishning barcha bosqichlarida kompaniyaning chiziqli menejerlari uchun hamdir.

Kompetentsiya modeli universal bo'lib, u samarali boshqaruvning barcha quyi tizimlarini qurish uchun asosdir.

Ko'pincha, bu tushuncha insonning o'z mehnat majburiyatlarini muvaffaqiyatli bajarishi uchun zarur bo'lgan bilimlari, ko'nikmalari, qobiliyatlari va motivlarini anglatadi.

“Kompetensiya” tushunchasi bilan bir qatorda “kompetentlik” tushunchasi ham keng tarqaldi. Ular lotincha raqobatga asoslanadi - “Men izlayman, maslahat beraman, yaqinlashaman”.

Ba’zan bu soʻzlar sinonim sifatida ishlatiladi, lekin koʻpchilik tadqiqotchilar hali ham ularni farqlaydilar.

Kompetentsiya tushunchasini bir tomondan ikki tomondan koʻrib chiqish mumkin ishga, ikkinchi tomondan, shaxsga qaratilgan vakolatlar. Lavozimning (ish joyining) vakolati haqida gapirganda, biz ishni muvaffaqiyatli bajarish uchun talablarni nazarda tutamiz.

Kompetentsiya – bu individual yoki jamoaviy sub’ektning ajralmas fazilatlari nuqtai nazaridan shakllantirilgan muvaffaqiyatli faoliyat talablari. Bu fazilatlar, qoida tariqasida, muvaffaqiyatli ishlash uchun zarur boʻlgan (ma’lum bir kasbda, ma’lum bir lavozimda, ma’lum bir kompaniyada) bilim, kasbiy mahorat va individual - tipik va tashkiliy - madaniy xususiyatlarni birlashtiradi. Ba’zida kompetentsiyalarni muayyan maqsadlarga erishish uchun zarur boʻlgan professional xatti-harakatlar modeli sifatida tavsiflash mumkin. Xodimning malakasi haqida gapirganda, biz uning qobiliyati va ma’lum bir turdagi ishni talab qilinadigan sifat darajasi bilan bajarishga tayyorligini nazarda tutamiz.

Kompetentlik – bu ma’lum bir lavozim yoki umuman kompaniya uchun belgilangan vakolatlar (vazifa turlari) doirasida muvaffaqiyatli ishlashi uchun shaxs ega boʻlishi kerak boʻlgan bir qator shaxsiy xususiyatlar, qobiliyatlar, koʻnikmalar va motivatsiya qobiliyatlari toʻplami.

Innovatsion rahbar kompetenti – professionalning kompetentsiyalari tashkilotning vakolatlarini amalga oshirish vositalari sifatida koʻrib chiqilishi mumkin.

Bundan tashqari, terminologik chalkashlik koʻpincha kasbiy ahamiyatga ega boʻlgan fazilatlar, ya’ni uning asosiy xususiyatlariga koʻra mehnat samaradorligiga ta’sir qiluvchi shaxsning fazilatlari kabi tushunchani oʻz ichiga oladi. Bu kontseptsiya shuningdek, mutaxassisning faoliyatning oʻziga xosligi, qonun, ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy omillar, jamoatchilik fikri va boshqalar tomonidan qoʻyilgan shartlarga muvofiqligini oʻz ichiga oladi.

Kasbiy jihatdan muhim fazilatlar tushunchasi, agar biz umuman rahbar haqida gapiradigan boʻlsak, umuman kasbiy faoliyatga nisbatan qoʻllaniladi.

Hozirgi vaqtda kompetentsiyaning korporativ modellari innovatsion etakchilikni shakllantirish siyosatida muhim oʻrin tutadi.

Boshqaruv amaliyotida kasbiy kompetentsiya modeli bo'ysunuvchilar bilan ishlashning ko'p maqsadli vositasi sifatida qaraladi, pirovardida belgilangan biznes strategiyasiga erishishga qaratilgan. Vakolatlilikni tahlil qilish natijalari ishning ko'p bosqichlarida - innovatsion etakchilik, tanlash va ishga qabul qilishni yaxshilash, xodimlarni rivojlantirish va mukofotlash maqsadida qo'llaniladi.

Kompetentsiya tushunchasining o'zi shu qadar e'tiborga sazovor bo'ldi, chunki u zamirida samaradorlik ko'rsatkichlarini nazarda tutadi. Bu to'g'ridan-to'g'ri individual faoliyatning yuqori darajasiga va natijada tashkilotning samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillar bilan bevosita bog'liq.

«Malaka» tushunchasidan farqli ravishda, «kompetentlik» atamasi malakani tavsiflovchi sof professional bilim va ko'nikmalarga qo'shimcha ravishda tashabbuskorlik, hamkorlik, guruhda ishlash qobiliyati, muloqot qobiliyatlari, qobiliyatlar kabi fazilatlarni o'z ichiga oladi. o'rganish, baholash, mantiqiy fikrlash, ma'lumotlarni tanlash va ishlatish.

Umumiy qabul qilingan nuqtai nazarga ko'ra, vakolatlar muvaffaqiyatli faoliyat uchun zarur bo'lgan xususiyatlar sifatida qaraladi. Ushbu talqinga ko'ra, har bir kompetensiya kasbiy bilim, ko'nikma, munosabat va yo'nalishlarning bir-biriga yopishishidir.

Tashkilotning zamonaviy tuzilmasida bo'ysunuvchilarni boshqarish tizimi doirasida mutaxassislarning bilim, ko'nikma va malakalarini rivojlantirishning uchta darajasi mavjud:

1. operatsion daraja - individual kadrlar jarayonlari tartiblari doirasida operatsiyalarni ta'minlash va amalga oshirish muammolarini hal qilishga qaratilgan faoliyatni amalga oshiradigan mutaxassis. Operatsion darajadagi faoliyatning asosiy vazifalari uchun ikkita ixtisoslik aniqlandi: xodimlarni hisobga olish bo'yicha mutaxassis va xodimlarni boshqarish bo'yicha mutaxassis.

2. taktik daraja - tashqi muhit tomonidan belgilangan shart-sharoitlarni hisobga olgan holda boshqaruv tizimining alohida elementlari va jarayonlarini boshqaradigan mutaxassis.

3. strategik daraja - kompaniyaning maqsad va vazifalariga javob beradigan boshqaruv tizimini shakllantiradigan, uni takomillashtirish bo'yicha o'zgarishlarni boshlaydigan va uning ishlashini nazorat qiluvchi mutaxassis.

Mutaxassislarning rivojlanishining har bir darajasi ikkita bilim, ko'nikma va ko'nikmalar blokini o'z ichiga oladi:

- umumiy kasbiy bilim, malaka, malaka;
- maxsus kasbiy bilim, ko'nikma, malakalar. Innovatsion qobiliyatlarning amaliy qo'llanilishi

Vakolatlar biznes strategiyasi bilan chambarchas bog'liq bo'lib, ularning asosiy maqsadi kompaniya va uning rahbariga strategik maqsadlarga erishishda yordam berishdir.

Vakolatlar - bu innovatsion rahbar va unga bo'ysunuvchilarning tashkilotning o'ziga xos qarashlari, missiyasi va qadriyatlariga muvofiq talab qilinadigan funktsional vazifalar to'plamini bajarish qobiliyati.

Shunday qilib, birinchi navbatda, zamonaviy kompaniyalarda innovatsion rahbar tashkilotning missiyasi va vazifalari haqida umumiy tasavvurga erishish va uning tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun vakolatlardan foydalanadi. Vakolatlar faoliyatni muvaffaqiyatli bajarish standartlari haqida aniq tasavvur beradi, xodimlarni o'qitish samaradorligini oshirishga imkon beradi, barcha o'quv faoliyatini vakolatlarda aks ettirilgan korporativ standartlarga erishishga yo'naltiradi.

Ko'pgina zamonaviy kompaniyalarda an'anaviy baholash o'rnini bosgan samaradorlikni baholashda vakolatlar xodimlarning faoliyati haqida ma'lumot to'plash va ish faoliyatini baholash uchun tuzilmani ta'minlaydi. Vakolatlar baholash markazining asosini tashkil qiladi, turli mashqlar orqali nomzodning ish sharoitidagi xatti-harakati haqida tasavvur hosil qilish uchun mo'ljallangan.

Shunday qilib, vakolatlar tashkilotdagi amaliy faoliyatga yo'naltirilgan ko'p funktsiyali boshqaruv vositasidir. Ularning mashhurligi va innovatsion etakchi tomonidan qo'llanilishining sabablaridan biri, kompetentsiyalarning kundalik ishlarga moslashtirilganligidir. Vakolatlar tashkilot rahbarining umumiy boshqaruv tizimiga kiritilgan va tashkilotdagi strategik maqsadlarga erishishga qaratilgan.

An'anaga ko'ra, korporativ boshqaruv darajasi va tashkilotning tashkiliy madaniyati darajasiga qarab, quyidagi vakolat turlari ajratiladi:

1. Kasbiy kompetentsiyalar aniq lavozimlarga bog'langanidek keng qo'llanilmaydi. Kompetentsiyaning bu turi ma'lum bir lavozimni samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan shaxsiy xususiyatlar, qobiliyat va motivlar, shuningdek, bilim, ko'nikma va ko'nikmalar yig'indisidir.

2. Boshqaruv kompetentsiyalari - innovatsion rahbarning boshqaruv vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan kompetentsiyalar. Bu kompetentsiyaning eng murakkab turi. Ko'pincha boshqaruv vakolatlari

ko'p darajali tuzilma shaklida taqdim etiladi. Yuqori darajada kompaniyaning barcha rahbarlari ega bo'lishi kerak bo'lgan vakolatlardir. Keyinchalik kompaniyaning boshqaruv darajalariga mos keladigan boshqaruv vakolatlari - top-menejerlar, o'rta menejerlar va boshqalar. Ushbu ierarxiyaning oxirgisi ma'lum bir boshqaruv lavozimiga xos bo'lgan o'ziga xos boshqaruv vakolatlari. Ushbu modelni ishlab chiqishning qiyinligi amalda amalga oshirib bo'lmaydigan ideal lider modelini yaratish emas, shuning uchun to'plamga faqat kerakli va etarli darajada o'qilishi mumkin bo'lgan vakolatlarni kiritishga arziydi.

3. Korporativ vakolatlar miqyosda eng keng va tashkiliy darajada eng yuqori hisoblanadi, chunki ular tashkilotning barcha darajalarida joylashgan kompaniyaning barcha boshqaruv lavozimlariga xosdir. Har bir inson, ularning lavozimi va vazifalaridan qat'i nazar, ularga ega bo'lishi kerak. Korporativ vakolatlar, qoida tariqasida, kompaniyaning barcha xodimlari tomonidan eng tushunarli, qisqa va oson tushuniladi. Ularning maqsadi korporativ qadriyatlarga va tashkilotning korporativ madaniyatiga ega bo'lgan xodimni aniqlashdir. Tashkilotning korporativ vakolatlari haqida ma'lumotni uning korporativ siyosati va kodlarini o'qish orqali olish mumkin.

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O‘zbekiston, 2019.
2. O‘zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentyabrda qabul qilingan “Ta’lim to‘g‘risida”gi O‘RQ-637-sonli Qonuni.
3. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – T.: “O‘zbekiston” NMIU, 2017, 29 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – T.: “O‘zbekiston” NMIU, 2017, 47 b.
5. Mirziyoyev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo‘limizni qat’iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko‘taramiz. 1-jild. – T.: “O‘zbekiston”, 2017, 592 b.
6. Mirziyoyev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild. T.: “O‘zbekiston”, 2018, 507 b.
7. Mirziyoyev Sh.M. Niyati ulug‘ xalqning ishi ham ulug‘, hayoti yorug‘ va kelajagi farovon bo‘ladi. 3-jild.– T.: “O‘zbekiston”, 2019, 400 b.
8. Mirziyoyev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild.– T.: “O‘zbekiston”, 2020, 400 b.
9. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O‘zbekiston strategiyasi – T.: “O‘zbekiston”, 2021, 464 b.
10. Boltabayev M.R., Tuxliyev I.S., Safarov B.Sh., Abduhamidov S.A. Turizm: nazariya va amaliyot. Darslik. – T.: “Fan va texnologiya”, 2018 y.
11. Tuxliyev I.S., Haitboev R., Safarov B.Sh., Tursunova G.R. Turizm asoslari. Darslik. – T.: “Fan va texnologiya”, 2014. – 389 b.
12. Tuxliyev I.S., Qudratov G‘.H., Pardaev M.Q. Turizmni rejalashtirish. Darslik. – T.: «Iqtisod-moliya» 2010 – 263 b.
13. Samadov A.N., Ostanaqulova G.N. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik. – T.: Moliya-iqtisod, 2008.
14. Tuxliyev I.S., A.B.Bektemirov, Z.I.Usmanova. Turizmda strategik marketing. O‘quv qo‘llanma. – S.: SamISI, 2010 y.- 144 b.
15. Mamatqulov X.M. Turizm infratuzilmasi. O‘quv qo‘llanma. – T.: “O‘zbekiston faylafuslar jamiyati”, 2011.-273b.

16. Raximov Z.O., Xaitboyev R., Ibadullayev N.E., Turopereyting. Darslik. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021, 390 bet.

17. Raximov Z.O., Norkulova D.Z. Mehmonxona xo‘jaligida rejalashtirish. Darslik. – S: “TURON-NASHR”, 2021, 204 bet.

18. Raximov Z.O., Xaitboyev R., Ibadullayev N.E., Safarov B.Sh. Turopereyting. O‘quv qo‘llanma. – T.: “Fan va texnologiya”, 2018. - 300 b.

19. Amriddinova R.S., Raximov Z.O., Aliyeva M., Ibadullayev N.E., Abduhamitov S.A. Mehmonxonalarda xodimlar faoliyatini boshqarish. O‘quv qo‘llanma. – T.: “Fan va texnologiya”, 2018. - 300 b.

20. Raximov Z.O., Norkulova D.Z. Mehmonxona xo‘jaligida rejalashtirish. O‘quv qo‘llanma. – Samarqand: SamISI, 2019, 187 bet.

21. Raximov Z.O. Turizmda tadbirkorlik. O‘quv qo‘llanma. – Samarqand: SamISI, 2019, 232 bet.

22. Raximov Z.O., Norkulova D.Z., Kulnazarova Z.B., Daminov M.I., Karimov A.A. Turizmda rasmiyatchilik. O‘quv qo‘llanma. – Samarqand: SamISI, 2020, 188 bet.

23. Raximov Z.O., Norkulova D.Z. Turistik destinatsiyalarni loyihalashtirish. O‘quv qo‘llanma. – Samarqand: SamISI, 2020, 188 bet.

24. John R. Walker, Jack E. Miller. Supervision in the Hospitality Industry. USA.: «Wiley» - 2015.

25. Darren Lee-Ross, Conrad Lashley. Entrepreneurship & Small Business Management in the Hospitality Industry (Hospitality, Leisure and Tourism) 1st Edition. USA.: «Routledge» - 2013.

26. Sinclair, M.T., A. Clewer, and A. Pack (2020), “Hedonic Prices and the Marketing of Package Holidays: The Case of Tourism Resorts in Malaga” in Marketing Tourism Places, edited by Ashworth, G. and B. Goodall, London, Routledge, pp. 85-103.

27. Haitboev R., Haydarov S., Abduhamidov S., Daminov M., Hamitov M. Turizm marshrutlarini ishlab chiqish. O‘quv qo‘llanma. – S.: SamISI, 2016.-176b.

28. Двойникова У.Ю. Психология лидерства: Учеб. Пособие – Самара: Самар.гос.тех.ун-т, 2017. – 121 с.

29. Фадеева В.Н. Лидерство и управление командой: учебное пособие. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 188 с.

30. Ильина Е.В., Афанасьева А.Н., Романова А.И. Лидерство: особенности управления в строительстве и сфере жилищно-

коммунальных услуг. Учебное пособие. – Казань: КГАСУ, 2017. – 156 с.

31. Ерастова А. В., Черкасова О. В. Лидерство: учебное пособие / А. В. Ерастова, О. В. Черкасова; Мордов. гос. ун-т. – Саранск, 2015. – 1,13 МБ.

32. Равино, А. В. Основы лидерства : тексты лекций. – Минск : БГТУ, 2014. – 84 с.

33. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/ С. Иванова [и др.].— М.: Альпина Паблишер, 2014.— 288 с.

34. Селезнева Е. В. Лидерство: учебник для бакалавров / Е.В. Селезнева. – М. : Изд-во «Юрайт», 2014. – 429 с.

35. Tuxliyev I.S. va boshqalar. O‘zbekistonda turizm xizmat bozorini rivojlantirishning ijtimoiy-iqtisodiy muammolari. Monografiya. – T.: “Iqtisodiyot” 2012.

36. Tuxliyev I.S. va boshqalar. O‘zbekiston turistik-rekreatsion salohiyatini rivojlantirishda mintaqaviy geoaxbarot tizimini shakllantirishning metodologik asoslari. Monografiya. – S: “TURON-NASHR”, 2021, 272 bet.

37. Parдавev M.Q. va boshqalar. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik: rivojlanish muammolari va echimlari. Monografiya.- T.: Navro‘z, 2013.

38. Raximov Z.O. Turizm sohasida mehmonxonalar xo‘jaligini rivojlantirishning ijtimoiy-iqtisodiy muammolari. Monografiya. – S.: SamISI, 2021. 212 bet.

39. Raximov Z.O. Turizm destinatsiyalarida strategik rejalashtirishning tashkiliy mexanizmini takomillashtirish (Samarqand shahri misolida). /dis... i.f.n. – S.: SamISI, 2012.

Internet saytlari:

1. www.gov.uz – O‘zbekiston Respublikasi Davlat hukumati portali.

2. www.press-service.uz – O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Matbuot xizmati rasmiy sayti.

3. <http://edu.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi.

4. <http://lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.

MUNDARIJA

Kirish	3
I BOB. LIDERLIK FANIGA KIRISH	4
1.1-§. “Liderlik” tushunchasining mazmun-mohiyati.....	4
1.2-§. Liderlik va boshqaruv o‘rtasidagi o‘zaro aloqa. Tashkilotdagi liderlik sohalari.....	5
1.3-§. Kuch va ta’sir.....	9
1.4- §. Liderlik elementlari.....	11
II BOB. LIDERLIKKA AN’ANAVIY YONDASHUVLAR	13
2.1-§. Liderlik fazilatlari nazariyasi.....	13
2.2-§. Liderlikning xulq-atvori konsepsiyasi.....	15
III BOB. LIDERLIKNING XULQ-ATVOR NAZARIYALARI ..	21
3.1-§. Liderlik uslublarining an’anaviy tasnifi.....	21
3.2-§. Liderlik uslublarining ikki o‘lchovli talqini.....	27
3.3-§. Rahbarlik uslublarining zamonaviy tasnifi. An’anaviy liderlik uslublarining afzalliklari va kamchiliklari.....	31
IV BOB. RAHBARNING SHAXSIY XARAKTERISTKALARI	35
4.1-§. Rahbarning shaxsiy fazilatlari.....	35
4.2-§. O‘z-o‘zini namoyon qilish va rahbarning samaradorligini oshirish texnologiyalari.....	41
V BOB. JAMOA FAOLIYATINI BOSHQARISH	50
5.1-§. Jamoada liderlik.....	50
5.2-§. Boshqaruv uslubi.....	55
5.3-§. Guruhdagi odamlarning o‘zaro munosabatlarining xususiyatlari.....	62
5.4-§. Boshqaruv qarorlari. Echimlarning mazmuni va turlari.....	70
5.5-§. Rejalashtirish tashkilotda liderlik funksiyasi sifatida.....	76
VI BOB. KORXONANI BOSHQARISH TIZIMIDA LIDERLIK STILI	80
6.1-§. Korxonani boshqaruvida liderlik stili tushunchasi.....	80
6.2-§. Korxonani boshqarishning asosiy toifalari tizimida liderlik stili.....	84
6.3-§. Liderlik stilining shakllanishi. Stilni shakllantiruvchi omillar tizimi.....	89
VII BOB. LIDER IMIDJI	91
7.1-§. Imidj tushunchasi va turlari.....	91
7.2-§. Imidjning xususiyatlari va tuzilishi.....	93
7.3-§. Imidjning shakllanish yo‘llari.....	99

VIII BOB. TASHKILOTDA LIDERLIKNI BOSHQARISH.....	106
8.1-§. Boshqaruvni tashkil etishda liderning roli.....	106
8.2-§. Muloqotni boshqarishda liderning roli.....	108
8.3-§. Xodimlarni boshqarishda liderning roli.....	109
8.4-§. Tashqi muhitni va o‘zgarishlarni boshqarishda liderning roli..	111
8.5-§. Liderlikni boshqarishning asosiy muammolari.....	114
IX BOB. LIDERLIK ISHININ ASOSIY YO‘NALISHLARI.....	118
9.1-§. Guruh a’zolarini rag‘batlantirish. Motivatsiya nazariyalari.....	118
9.2-§. Rag‘batlantirish motivatsiyani yaratish, qo‘llab-quvvatlash va rivojlantirish jarayoni sifatida.....	122
9.3-§. Jamoa shakllanishida liderning roli.....	131
X BOB. MOJAROLI VAZIYATLAR SHAROITIDA LIDERLIK.....	135
10.1-§. Tashkilotdagi konflikt tushunchasi. Konflikt turlari.....	135
10.2-§. Jamoadagi mojarolar va ularni boshqarish.....	138
XI BOB. INNOVATSION LIDERLIK.....	142
11.1-§. Innovatsion liderlikni rivojlantirish uchun xarakteristikalarini o‘zgartirish.....	142
11.2-§. Kundalik o‘zgarishlar strategiyasi. Kompetensiya va kompetentlik.....	145
Adabiyotlar ro‘yxati.....	151

Zafar RAXIMOV, Aziza MAXMUDOVA

LIDERLIK

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi
Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashi tomonidan
60411400 - “Inson resurslarini boshqarish” ta’lim yo‘nalishida tahsil
olayotgan talabalar uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan.
(2022 йил 5 декабр №4)*

**“STAP-SEL” MChJ. Nashriyot - matbaa bo‘limi,
Samarqand - 2022.**

Tasdiqnona № 033337 (27.07.2022)
© “STAP-SEL” MChJ. Nashriyot - matbaa bo‘limi,

ISBN: 978-9943-9151-2-1

**Qog‘oz bichimi A5, 60x84 ¹/₁₆, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturası.
Nashr bosma tabog‘i 9,87
Buyurtma № 0189A. Adadi 100 nusxa**

**Samarqand iqtisodiyot va servis institutining
matbaa bo‘limida chop etildi.**

LICENSE № 025316.

REESTR № X-119112.

Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko‘chasi 60-uy.