

Н.Қ. ЙЎЛДОШЕВ, Г.Э. ЗАХИДОВ

МЕНЕЖМЕНТ

(дарслик)

*Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус
таълим вазирлиги томонидан Олий ўқув юртлари
талабалари учун дарслик сифатида
тавсия этилган*

ТОШКЕНТ – 2018 ЙИЛ

Ушбу дарсликда менежментнинг назарий жиҳатлари, бошқарув муносабатлари ва ташкилотларнинг ривожланишидаги янги тенденциялар замонавий нуқтаи назардан кўриб чиқилади. Бошқарув жараёнининг асосий **фигураси** – касб эгаси бўлган бошқарувчи менежерга, унинг шахси, ишни ташкил этиш, ўзини ўзи бошқариш ва меҳнат жамоасини ташкил этишга муҳим ўрин ажратилади.

Олий ва ўрта махсус таълим ўқув юртлари талабалари, тадқиқотчи ва ўқитувчилар ҳамда амалий ходимлар, турли даражадаги менежерлар учун мўлжалланган.

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....	5
I-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ ВА ЗАМОНАВИЙ ҲОЛАТИ.....	7
1.1. Менежментнинг тарихий шарт-шароитлари.....	7
1.2. Менежментнинг илмий мактаблари.....	11
1.3. Ўзбекистонда бошқарувнинг ривожланиши.....	18
1.4. Менежментнинг хорижий моделлари.....	19
Назорат саволлари.....	33
II-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ.....	35
2.1. Бошқарув ва менежмент.....	35
2.2. Бошқарув (менежмент)нинг моҳияти ва тизими.....	40
2.3. Менежментнинг илмий ёндашувлари ва тамойиллари.....	47
2.4. Бошқарув усуллари.....	52
Назорат саволлари.....	57
III-БОБ. МЕҲНАТНИ БОШҚАРИШ УСУЛЛАР.....	58
3.1. Меҳнатни бошқаришнинг ижтимоий характери.....	58
3.2. Меҳнатни бошқариш турлари.....	58
3.3. Меҳнатни инновацион бошқариш хусусиятлари.....	60
3.4. Меҳнатни бошқаришнинг инновацион турига ўтиш шартлари.....	65
Назорат саволлари.....	70
IV-БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЯСИ.....	71
4.1. Бошқарув жараёни ва вазифалари.....	71
4.1.1. Режалаштириш.....	73
4.1.2. Ташкил этиш.....	77
4.1.3. Мотивация.....	79
4.1.4. Мувофиқлаштириш.....	85
4.1.5. Назорат.....	87
4.2. Бошқарувда ахборотлар ва коммуникациялар.....	90
4.3. Бошқарув қарорлари.....	98
Назорат саволлари.....	106
V-БОБ. ТАШКИЛОТЛАР ВА УЛАРНИ БОШҚАРИШ.....	107
5.1. Ташкилотлар тушунчаси ва уларнинг таснифи.....	107
5.2. Ташкилотларнинг ички ва ташқи муҳити.....	121
5.3. Ташкилотлар фаолиятини туркумлаштириш. Ташкилий тузилмаларнинг турлари.....	127

5.4.	Асосий ташкилий-хуқуқий шакллар.....	147
5.5.	Ташкилотларни ривожланишидаги замонавий тенденциялар. Ташкилотларнинг янги турлари.....	173
5.6.	Ташкилотларни стратегик бошқариш.....	185
5.7.	Ташкилий ўзгаришларни бошқариш.....	193
5.8.	Бошқарувнинг самарадорлиги.....	200
5.1.	Назорат саволлари.....	214
VI-БОБ.	ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖЕР.....	216
6.1.	Менежер: тушунчаси, шахсий ва ишга доир сифатлари вазифалари.....	216
6.2.	Менежер ва етакчи.....	223
6.3.	Менежернинг услуби ва имиджи.....	234
6.4.	Ишга доир этика ва этикет.....	242
	Назорат саволлари.....	265
VII-БОБ.	БОШҚАРУВ МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ.....	266
7.1.	Бошқарув меҳнати: Таърифи, хусусиятлари, турлари.....	266
7.2.	Бошқарув меҳнати илмий ташкил этиш.....	273
7.3.	Раҳбарни ўзини ўзи бошқариши.....	278
7.4.	Менежер фойятини режалаштириш ва ташкил этишнинг куроллари.....	305
	Назорат саволлари.....	313
VIII-БОБ.	Меҳнат жамоаларида ходимларни бошқариш.....	314
8.1.	Жамоа тушунчаси, турлари, шаклланиш бошқичлари.....	314
8.2.	Таъсир ўтказиш ва ҳукмронлик.....	321
8.3.	Низоларни бошқариш.....	330
8.4.	Ходимларни бошқариш.....	339
	Назорат саволлари.....	351
XI-БОБ.	КОРХОНА ҚУДРАТИНИ БОШҚАРИШ.....	353
9.1.	Корхона қудратини бошқаришнинг мазмуни.....	353
9.2.	Корхона қудратининг хусусиятлари.....	354
9.3.	Корхона қудратини баҳолаш усуллари.....	357
	Назорат саволлари.....	378
	Атамалар луғати.....	379
	Адабиётлар.....	388

КИРИШ

Замонавий менежмент бозор иқтисодиёти шароитларида фаолият юритувчи фирмалар, корхоналар, ташкилотларни бошқаришнинг вужудга келган тизими сифатида уларнинг ишлаб чиқариш – хўжалик фаолиятини самарали ривожланиши ва фаолият юритиши учун зарур шароитлар яратилишини кўзда тутди.

Ҳозирги кунгача саноат, савдо, тижорат, қишлоқ хўжалиги соҳаларида бошқарувнинг бой амалий тажрибаси тўпланган. Ваҳоланки, ушбу масаланинг назарий томонлари ҳали етарлича ишлаб чиқилмаган.

Афсуски, мамлакатимизда маъмурий – буйруқбозлик тизими яқка ҳокимлигининг ўн йилликлари давомида бошқарув назарияси ва амалиётини етарлича баҳоламаслик мавжуд бўлган. Марказлашмаган, муқобил ва мотивация тамойиллари хос бўлган менежментга эса тўғридан-тўғри “денгиз ортидаги тентаклик” сифатида қаралган. Бундан ташқари, бошқарув бўйича мутахассисларни тайёрлаш деярли амалга оширилмаган. Бунинг оқибатида 90-йилларда биз аслида умумий, шу жумладан, ислохотчи раҳбарлар орасида ҳам бошқарув саводсизлигига эга бўлганмиз бу янги тарихдаги Ўзбекистон жамияти ва иқтисодиётининг сўнгги юз йиллик ичидаги саноат ва қишлоқ хўжалиги ишлаб чиқариши пасайиши сабабларидан бири бўлган. Аммо 90-йилларда бошқарувга нисбатан муносабатни тубдан ўзгариш зарурлигини тушуниш устунлик қилган. Ўзбекистонда бозор муносабатларининг шаклланиши, ташкилотлар томонидан мустақилликни олиниши, рақобат ўсиши илғор хорижий мамлакатлар ва етакчи жаҳон фирмаларидаги бошқарув тажрибасини ўрганиш ва улардан Ўзбекистон шароитини ҳисобга олиш билан фойдаланиш, жамланган мамлакат тажрибасини умумлаштириш ҳамда бундан кейинги илмий тадқиқотларни ўтказиш, менежмент соҳасида мутахассисларни тайёрлаш зарурлигини тақозо қилган. Шунингдек, бу узок вақт даврини талаб қилади.

“Менежмент” ўқув курсининг мақсади талабалар томонидан аниқ бозордаги бошқариладиган объектнинг рақобатбардошлигини таъминлашнинг мажмуавий тизими сифатида менежмент тизимининг илмий тамойиллари ва усулларини эгаллаш, уларни амалда қўллаш учун керакли кўникмаларни мустаҳкамлашдан иборатдир.

Ушбу дарслик ўқишнинг турли шаклларидаги талабалари ҳамда менежерларни мустақил ўрганишлари учун мўлжалланган. Дарсликнинг мазмуни олий касбий таълимнинг Давлат таълим стандартига мос келади. Дарслик ўз ичига қуйидагиларни олади: кириш, асосий матннинг тўққизта боби, назорат саволлари (ҳар бир боб бўйича), атамалар луғати ва адабиётлар рўйхати. Асосий матн мантиқан ўз ичига менежментнинг асосий тушунчалари ва таърифларини олувчи назорат асосларидан тортиб то менежер фаолиятини ташкил этиш бўйича амалий тавсияларгача бўлган еттита ўзаро боғланган бобларга бўлинган.

Дарслик матнининг мазмуни “Менежмент” курсини эгаллашга имкон беради. Назорат саволлари ёрдамида ушбу фан бўйича билимларни текшириш имконияти мавжуд. Тавсия этилган адабиётларни ўрганиш фанни чуқурроқ ўрганишга имкон беради.

I-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ ВА ЗАМОНАВИЙ ҲОЛАТИ

1-бобда менежментнинг тарихий шарт-шароитлари; бошқарув фикрининг эволюцияси; олимларни унинг ривожланишига қўшган ҳиссаси; мамлакатимиз бошқаруви ривожланиши тарихи; ҳозирги замон ўзбек менежментининг хусусиятлари кўриб чиқилади.

1.1. Менежментнинг тарихий шарт-шароитлари

Бошқарув инсонлар билан бирга пайдо бўлган. У меҳнатнинг тақсимланиши ва кооперацияланиш жараёнида фаолиятнинг мустақил турига ажралган. Бу одамларнинг ижтимоий ишлаб чиқаришдаги фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштириш зарурлиги билан асосланган. Бунда улардан бири раҳбар, яъни бошқарувчилар, бошқалари эса уларга бўйсинувчилар, яъни бошқариладиганлардир.

Бошқарув муаммосини ҳал қилишга биринчи бўлиб қадимги мисрликлар киришганлар. Бундан 6 минг йил олдин улар кишилар фаолиятини мақсадга йўналтирилган ҳолда ташкил этиш, уни режалаштириш ва натижасини назорат қилиш зарурлигини тан олганлар ҳамда бошқарувни марказлаштирмаслик ҳақида масалани қўйганлар.

Эрамиздан аввал XX-асрда Мисрда қўшни Вавилон подшоҳи Хаммурапи бошқарув ва назорат қилиш зарурияти учун сопол жадваллардаги ҳужжатлар ва гувоҳлик кўрсатмаларини қўллаган, амалдор шахслар томонидан жавобгарликни ўз тобеларига ўтказишга йўл қўймасликни тан олган ва иш ҳақи даражасини қонунан белгилаган.

Эрамизга қадар учинчи минг йилликлар билан саналган сопол жадвалчаларга тижорат битимлари ҳақидаги маълумотлар ва қадимги Шумерия қонунлари ёзилган, бу ҳам у ерда бошқарув амалиёти мавжудлигидан дарак беради.

Антик даврда ҳам бошқарувга маълум улуш қўшилган, эрамиздан 400 йил аввал Сукрот бошқарувнинг универсаллиги тамойилини шакллантирган.

Унинг замондоши Эрон шоҳи Кир одамларни ҳаракат қилишга ундашни, яъни мотивацияни махсус тадқиқот қилиш зарурлиги ҳақидаги ғояни илгари сурган. У яна бошқарув ахборотларини ишлаб чиқиш ва режалар тузиш муаммосини ҳам кўриб чиққан. Бироз кейинроқ Грецияда меҳнат операцияларини бажариш ва уларнинг бир маромдалигини таъминлаш усуллари билан шуғулланганлар. Платон ихтисослашиш тамойилини шакллантирган.

Эрамиздан аввалги 325 йилда Искандар Зулқарнайн биринчи марта жанговар ҳаракатларни бошқариш маркази сифатида штабни ташкил қилган.

Қадимги ташкилотлар маълум тузилишга эга бўлган, унда бошқарувчининг даражалари ажратилган. Йирик сиёсий ташкилотлар ҳам мавжуд бўлиб, қирол ва генераллар уларнинг раҳбарлари бўлган. Яна бошқарувчилар, омбор сақловчилари, мол ҳайдовчилар, ишни назорат қилувчилар, ҳудудларнинг губернаторлари ва хазиначилар бўлган, улар ушбу ташкилотлар фаолиятини таъминлашга ёрдам берганлар.

Йиллар ўтиб, кўпгина ташкилотларни бошқариш аниқроқ ва мураккаброқ, ташкилотларнинг ўзлари эса – кучлироқ ва барқарорроқ бўла бошлаган. Рим империяси бунга мисол бўла олади, у юз йиллар мавжуд бўлган. Бошқарувнинг аниқ тузилиши билан ажралиб турувчи, генерал ва офицерлардан ташкил топган дивизияларга бўлинган Рим армияси, легионлари ёмон ташкил этилган Европа мамлакатлари, Ўрта Осиё давлатлари орқали ғалаба марши билан ўтганлар. Босиб олинган ҳудудлар Римга бўйсунувчи губернаторлар бошқарувига берилган, Рим билан алоқа ўрнатиш учун йўллар қурилган.

Замонавий бошқарувнинг деярли барча шакллари характери ва тузилишини бугунгидан катта фарқ қилувчи қадимги ташкилотларда кўриш мумкин.

Қулдорлик даврида ҳам бошқарув элементлари мавжуд бўлган, аммо меҳнатга мажбур қилишнинг асосий воситалари сифатида тўғридан-тўғри мажбур қилиш ва жазо билан қўрқитиш усуллари устунлик қилганлар.

Кейинчалик, ижтимоий ишлаб чиқаришнинг ривожланиши билан бундай меҳнат ўзига узвий равишда хос бўлган самарасизлигини кўрсатган. Уни буржуа даврида вужудга келган ёлланма меҳнат тизими алмаштирган. У меҳнатни бошқаришда моддий рағбатлар ва иқтисодий воситаларни қўлловчи мажбур қилишнинг тубдан бошқа, воситали механизмдан фойдаланишга асосланган. 250 йил аввал Ғарбий Европанинг бир қатор мамлакатларида вужудга келган савдо капитализми бутунлай бошқа асосга – пул капиталига эга бўлган. Меҳнатга мажбур қилишнинг тўғридан-тўғри ва курул шакллари ўрнига капитализмда ўлчов қийматларини алмаштириш асосида ҳаракат қилувчи ва расмий шахсий мустақиллик ва алмаштирувчи томонларнинг тенглигини кўзловчи бозор меҳанизми шаклланган ва ундан ҳамма ерда фойдаланилган.

Бошқарув амалиёти қадимги вақтлардан XX асрга қадар ривожланаётган бўлса ҳам, эҳтимол, ҳеч ким уни тизимли бошқариш ҳақида ўйлаб кўрмаган. Одамларни асосан ташкилотларни қандай бошқариш эмас, балки қандай қилиб кўп пул ишлаш, сиёсий ҳокимиятни эгаллаш қизиқтирган.

XIX асрнинг бошида инглиз тадқиқотчиси Р. Оуэн кўп вақтини ташкилот мақсадларига бошқа одамлар ёрдамида эришиш муаммоларига бағишлаган. У ишчиларга дурустроқ уй-жой берган, уларнинг меҳнат шароитларини яхшилаган, уларнинг меҳнатлари натижаларини баҳолаш тизимини ишлаб чиққан ва кўпгина тўловлар йўли билан яхши ишни рағбатлантирган. Бу ислоҳотлар ҳақиқат ва раҳбар ролини инсоний идрок этишнинг моҳиятида ноёб ёриб ўтиш бўлган. Аммо, шунга қарамай, ўша даврнинг тадбиркорлари Р. Оуэннинг ислоҳотларида соғлом фикрни камроқ кўрганлар, улардан ҳеч бири унинг мисолига эргашмаган, чунки уларда бошқарувга қизиқиш бўлмаган.

Шу муносабат билан фақат XIX-XX асрлар ораларида менежмент инсоний билимлар, фаннинг мустақил соҳасига айланган.

Америкали Жозеф Вартон 1881 йилда биринчи марта коллежларда ўқитиш учун менежмент курсини ишлаб чиққан. Америкалик муҳандис Ф.Тейлор 1911 йилда ўзининг “Илмий менежмент тамойиллари” китобини нашр қилган, у умумий қизиқишни келтириб чиқарган ва унда биринчи марта бошқарув фан ва тадқиқотнинг мустақил соҳаси деб тан олиган. Бу асарлар жамланган тажрибани илмий умумлаштириш ва илмий бошқарув асосларини шакллантиришга ҳаракат қилинган биринчи ишлар бўлганлар. Улар оммавий ишлаб чиқариш ва оммавий сотиш, катта сиғимли бозорлар ва кудратли корпорация ва акциядорлар жамияти шаклидаги йирик кўламли ташкилотларни мўлжаллаш каби ўзига хос аломатларни борган сари кенгрок қамраб олаётган саноат ривожланишининг эҳтиёжига жавоб бўлганлар. Жуда йирик ташкилотлар ишлаб чиқариш ва меҳнатни оқилона ташкил этиш, барча бўлинма ва хизматлар, менежер ва ижрочиларни илмий асосланган тамойиллар, меъёр ва стандартларга мувофиқ аниқ ва ўзаро боғланган ҳолда ишлашларига кескин заруриятни ҳис қилганлар.

Англиядаги саноат инқилоби бошқарувга қизиқишни дастлабки уйғотувчи асосий куч бўлган. Аммо бошқарув ташкилотнинг ривожланиши ва муваффақиятига катта ҳисса қўшиши ҳақидаги ғоя биринчи марта замонавий бошқарувнинг ватани бўлган Америкада вужудга келган. XX асрнинг бошларида, жўшқин ривожланиш даврида, Қўшма Штатлар амалда инсон ўзини келиб чиқиши, миллати билан боғлиқ қийинчиликларни енгиб ўтиб, ташаббускорлиги ва шахсий омилкорлигини намоён қилиши мумкин бўлган ягона мамлакат бўлган. Миллионлаб европаликлар Америкага кўчиб ўтганлар ва шунинг билан у ерда жуда катта ишчи кучи бозорини ташкил қилганлар.

Қўшма Штатлар деярли ўзларини вужудга келганларидан бошлаб барча истовчилар учун таълим олиш ғоясини жиддий қўллаб-қувватлаганлар, бу

бизнес ва бошқарувда ҳар хил ролларни бажаришга ақлан қодир одамлар сонини ўсишига ёрдам берган. Трансконтинентал темир йўллар Американи жаҳондаги энг йирик ягона бозорга айлантирган. Ўша пайтда амалда бизнесни давлат томонидан тартибга солиш мавжуд бўлмаган, шунинг учун муваффақиятга эришган тадбиркорлар монополист (якка ҳоким)ларга айланганлар. Натижада йирик соҳалар ва корхоналар ташкил этилган, уларни бошқариш учун бир шаклга келтирган усуллар талаб қилинган.

Менежментнинг пайдо бўлиши қуйидаги асосий шароитлар билан боғлиқ:

- машинали ишлаб чиқаришни ривожланиши, бошқарувчига талабларнинг ўсиши, мулк эгаси ва тадбиркорни бошқарувнинг ўсиб боришга қийинчиликларини бартараф қилишга қодир эмаслиги;

- бозор субъектларининг катта миқдори вужудга келиши, ҳажми ўсиши ва бозор алоқалари кучайиши;

- бошқарувга касбий ёндашув зарурлигини асослаб берувчи рақобатни ўсиши ва бозор иқтисодиёти барқарорлиги;

- йирик корпорацияларнинг пайдо бўлиши ва шунга кўра фақат ходимларнинг махсус аппарати бажариши мумкин бошқарув ишлари ҳажми ва мураккаблиги кўпайиши. **Худди** корпорацияда менежмент мулк эгаси-тадбиркорнинг ўзини ўзи бошқаришидан бутунлай ажралади;

- мулкнинг акциядорлар ўртасида жамланиши натижасида акциядорлик сармоясини бошқаришнинг янги вазифалари пайдо бўлади;

- тадбиркорларнинг саноат инқилоби даврида яратилган техниканинг афзалликларидан фойдаланишга ҳаракат қилишлари;

- ижодий, қизиқувчан одамлар гуруҳларининг ишни самарали бажариш усулларини яратиш истаги.

1.2. Менежментнинг илмий мактаблари

Бошқарув фикри ғоятда номунтазам ҳолда ривожланган. Бир неча ёндашувлар мавжуд бўлиб, улар баъзида бир-бирларига мос келганлар,

баъзида эса анча фарқланганлар. Одамлар ва техника бошқарув объектлари бўлганлар, шунинг учун бошқарувдаги муваффақиятлар кўпроқ бошқа соҳалардаги муваффақиятларга боғлиқ бўлганлар. Жамият, техника ривожлангани сари бошқарув бўйича мутахассислар ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатувчи омиллар ҳақида била бошлаганлар.

Бундан ташқари, дунё илмий-техника тараққиёт билан асосланган тез ўзгаришларнинг майдонига айланган ва кўп мамлакатларнинг ҳукуматлари бизнесга нисбатан ўз муносабатларини борган сари қатъийроқ белгилай бошлаганлар. Бу омиллар бошқарув соҳасидаги тадқиқотчилар ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатувчи ташқи кучлар мавжудлигини ҳис қила бошлашларига таъсир кўрсатганлар. Бунинг муносабати билан янги ёндашувлар ишлаб чиқилган. Бошқарув фанини ривожланишига катта ҳисса қўшган тўртта асосий ёндашувларни ажратиш мумкин.

Аввало, **бошқарувда ҳар бир мактабларни ажратиш нуқтаи назардан ёндашув.** У ўз навбатида бошқарувни ҳар бир нуқтаи назардан келиб чиқувчи қуйидаги бешта мактабни ўз ичига олади: илмий бошқарув, маъмурий бошқарув, инсоний муносабатлар, хулқ ҳақидаги фан ҳамда бошқарув фани ёки миқдорий усул.

Илмий бошқарув мактаби (1885-1920). Бутун дунёда “Мактабни илмий ташкил этиш” номи билан кенг машҳур бўлган бу мактабнинг вужудга келиши ва ривожланиши ХХ аср бошларига тўғри келади. Бу мактабнинг бошида америкалик муҳандис-тадқиқотчи Ф. Тейлор (1850-1915) турган, у ўзининг кундалик ишида унумдорлик ва самарадорликни ошириш мақсадида ишлаб чиқариш ва меҳнатни фаоллаштириш муаммоларини ҳал қилган. Унинг таълими менежмент замонавий концепциясининг асосий назарий мактаби бўлган. Бу мактабнинг кўзга кўринган вакиллари: Л. Гилберт, Ф. Гилберт, Г. Эмерсон, А. Гастев (Россия)лардир.

Ф. Тейлор бутун дунёга ўз номини машҳур қилган қуйидаги китобларни ёзган: “Келишув тизими” (1895), “Цех менежменти” (1903) ва “Илмий

менежмент тамойиллари” (1911). Ф. Тейлор ўз асарларида капитал ва меҳнат манфаатларини бирга қўшиш, “капиталистик корхоналарда ҳамкорлик фалсафаси”ни амалга оширишга ҳаракат қилган. У томонидан ишлаб чиқилган меҳнатни жадаллашувини таъминловчи усул турли мамлакат бошқарувчиларида катта қизиқиш уйғотган.

Ф.Тейлор илмий бошқарувни муҳандислар тури бўйича саноат меҳнати соҳасига айлантиришга жонбозлик қилган. Унинг тизими меҳнатни ижрочилар меҳнати ва фармойиш берувчилар меҳнати тақсимлаш тамойилини изчил ўтказишдан иборат бўлган. Ишлаб чиқариш тизимида йўлга қўйилган механизм каби ишловчи ҳар хил ходим ўз вазифалари учун жавобгар бўлиши лозим. Бунда ходимлар турларини ишлар турларига мос келишига эришишга ҳаракат қилиш керак.

Ф.Тейлор илмий менежментга ташкилотни ишлаб чиқариш ва иқтисодий мақсадларига эришиш учун барча ходимлар манфаатини уларнинг фаровонлиги ўсиши хўжайинлар ва маъмурият билан яқиндан ҳамкорликни йўлга қўйилиши туфайли яқинлашувининг ҳақиқий воситаси сифатида қараган. У агар илмий менежмент тизими тўлиқ ҳажмда қабул қилинса, бу нарса томонлар ўртасидаги барча баҳс ва зиддиятларни ҳал қилади, деб ўйлаган.

Шундай қилиб, ушбу мактаблар учун қуйидаги аломатлар хосдир:

- маъмурият ҳал қилиши керак бўлган вазифаларни белгилаш;
- субъективизм ва авторитар усулларни илмий қоидаларга алмаштириш;
- бошқарувни саноат меҳнати соҳасига айлантириш;
- меҳнатни тақсимлаш ва ихтисослаштириш, ходимларни тор вазифаларни бажаришга йўналтириш;
- фаолиятни қатъиян тартибга солиш;
- вазифаларни бажариш учун энг яхши ва энг тўғри бажарадиган ходимларни мақсадга қаратилган ҳолда танлаб олиш, уларни ўқитиш;

- хўжалик вазифаларини ҳал қилишнинг энг яхши усулларини белгилаш учун илмий таҳлилдан фойдаланиш;

- ишларни режалаштириш;

- ходимларни рағбатлантириш.

Бошқарувнинг классик ёки маъмурий мактаби (1920-1950).

уни ривожлантириши француз олими А. Файоль ва немис социологи М. Веберга энг катта улуш кўшганлар. Бу мактаб вакиллари ташкилотларнинг умумий таърифлари ва қонуниятларини аниқлашга ҳаракат қилганлар. Уларнинг мақсади бошқарувнинг иккита жиҳатига дахлдор бўлган универсал тамойилларни яратишдан иборат бўлган. Биринчиси – ташкилотни бошқаришнинг оқилона тизимини ишлаб чиқиш. Бу назариячилар бизнеснинг асосий хизматларини белгилаб олиб, ташкилотни бўлинмаларга бўлишнинг энг яхши усулини белгилаш мумкинлигига ишонганлар. Улар молия, ишлаб чиқариш ва маркетингни худди шундай хизматлар деб ҳисоблаганлар. Иккинчи жиҳат – ташкилот ва ходимлар бошқарувининг тузилишини куриш. Яккабошчилик тамойили бунга мисол бўлиб хизмат қилган, унга кўра одам фақат битта бошлиқдан бўйруқлар олиши ва фақат битта унга бўйсунуши керак.

Бошқарувдаги инсоний муносабатлар мактаби (1930-1950).

М. Фоллетт (Англия), Э. Мэйо ва А. Маслоу (АҚШ) унинг энг йирик обрўли вакиллари дир. Бу мактаб вакиллари, агар раҳбарлик ўз ходимлари ҳақидаги ғамхўрликни оширса, унда ходимларнинг қаноатланганлиги даражаси ошади, бу эса муқаррар унумдорликни кўпайишига олиб келади деб ишонганлар. Улар бевосита бошлиқларнинг самарали ҳаракатлари, ходимлар билан маслаҳатлашишлар ва уларга ишда мулоқот қилишга кенгроқ имкониятларни беришни ўз ичига олувчи инсоний муносабатларни бошқариш усулларида фойдаланишга тавсия берганлар.

Ахлоқий фанлар ёки бихевиористик мактаб (1950 йилдан ҳозирги вақтгача). Энг кўзга кўринган вакиллари – Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. Мак

Грегор. Ушбу мактаб инсоний муносабатлар мактабидан анча узоқлашиб кетган. Ушбу ёндашувга кўра, ходимга ташкилотларни бошқаришга нисбатан ахлоқий фанлар концепцияларини қўллаш асосида ўзининг шахсий имкониятларини ҳис қилишга кўпроқ даражада ёрдам кўрсатиш керак. Бу мактабнинг асосий мақсади ташкилот фаолияти самарадорлигини унинг инсоний ресурслари самарадорлигини ошириш йўли билан оширишдан иборат. Унинг асосий қондаси: ахлоқ ҳақидаги фанни тўғри қўллаш ҳамма вақт ҳам алоҳида ходимнинг, ҳам умуман ташкилот самарадорлигини ошишига ёрдам бериши керак.

Бошқарув фани мактаби ёки миқдорий усул (1950 йилдан ҳозирги вақтгача). Энг кўзга кўринган олимлари Р. Акофф, Н. Винер, В. Порето ҳамда В. Глушков ва Л. Канторович (СССР). Мактаб бошқарувда аниқ фанлар - математика, статистика, муҳандислик фанлари маълумотларидан фойдаланишга асосланади операция ва вазиятлар модели тадқиқотлари натижаларини кенг қўллашни кўзга тутди. Аммо иккинчи жаҳон урушига қадар миқдорий усуллардан бошқарувда етарлича фойдаланилмаган. Эҳтимол, компьютерларни ривожланиши бошқарувда ушбу усулларни қўллашга кучли туртки бўлган бўлса керак. Улар ўсиб боровчи мураккабликдаги математик моделларни қуришга имкон берганлар, бу моделлар ҳақиқатга кўпроқ даражада яқинлашадилар, демак аниқроқ бўладилар.

Вазиятли ёндашув (1960 йилдан ҳозирги вақтгача). Бу ёндашувни ишлаб чиқилиши бошқарув назариясига катта ҳисса қўшган, чунки фанни аниқ вазиятлар ва шароитларга тўғридан-тўғри қўллаш имконияти пайдо бўлган. Вазиятли ёндашувда асосий томон вазият, яъни аниқ ҳолатлардан иборат бўлади, улар ташкилотларга ушбу аниқ вақтда катта таъсир кўрсатадилар. Ҳам ташкилотнинг ўзида, ҳам атроф-муҳитда кўпгина бундай омиллар мавжуд бўлганлиги сабабли, ташкилот фаолиятини бошқаришнинг

ягона “яхши” усули йўқ бўлади. Бошқарувнинг вужудга келган вазиятда кўпроқ мос келувчи усули энг самарали бўлади.

М. Фоллетт 20 - йиллардаёқ “Вазият қонуни” хақида гапирган. Аммо бу ёндашув фақат 60 - йилларнинг охирида керакли даражада ишлаб чиқилган.

Вазиятли ёндашув буюрилган тавсияларнинг оддийгина йиғиндиси эмас, балки, ташкилий муаммолар ва уларнинг ечимларига нисбатан фикрлаш усулидир. Ундан фойдаланган ҳолда, раҳбарлар аниқ вазиятларда қайси усуллар ташкилий мақсадларига эришишга кўпроқ даражада ёрдам беришини тушуниб олишлари мумкин. Шунинг учун ташкилот мақсадларига самаралироқ эришиш учун аниқ усуллар ва концепцияларни маълум вазиятлар билан боғлаш зарур.

Вазиятли ёндашувда эътибор ташкилотлар ўзларининг ичидаги вазиятли фарқларга қаратилади. Шу муносабат билан аҳамиятли ўзгарувчан вазиятлар ва уларнинг ташкилот фаолияти самарадорлигига таъсирини аниқлаш зарур.

Тизимли ёндашув (50 йилларнинг охиридан ҳозирги вақтгача).

50 - йилларнинг охирида бошқарувда тизимлар назариясини қўлланиши менежментга бошқарув фани мактаблари ва хусусан, америкалик олимлар Ж. Пол Гетти ва Питер Ф. Друкерларнинг муҳим улуши бўлган. Бу ёндашув нисбатан яқиндан қўллана бошлаганлиги туфайли, ҳозирги вақтда ушбу мактабнинг бошқарув назарияси ва амалиётига ҳақиқий таъсирини тўлиқ даражада баҳолашнинг иложи йўқ. Шунга қарамай, бугун унинг таъсири жуда катта ва бундан кейин ҳам у ўсиб боради. Тизимли асосда, эҳтимол, келажакда ишлаб чиқиладиган янги билим ва назарияларни синтез қилиш мумкин бўлар.

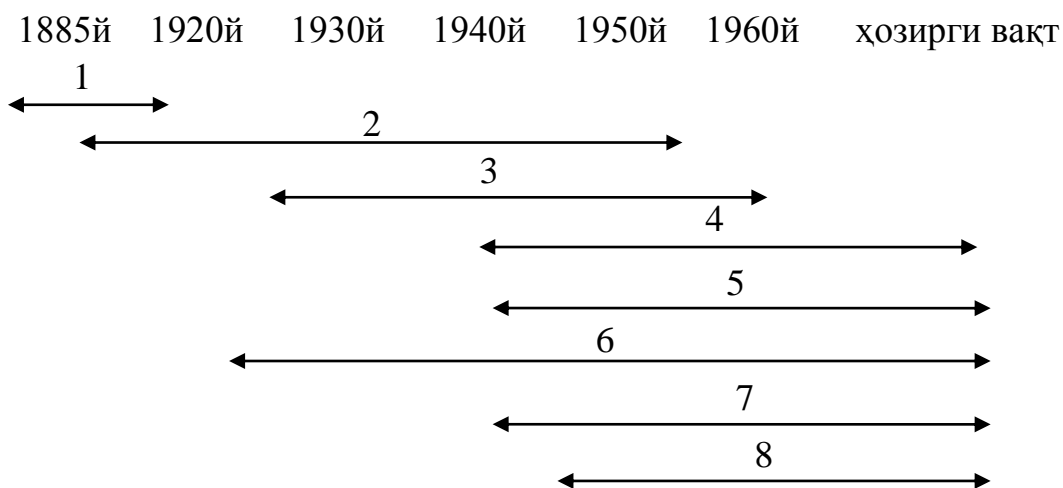
Ўзгарувчанлар ва уларнинг ташкилот самарадорлигига таъсирини аниқлаш менежментга тизимлар назариясининг мантиқий давоми бўлган тизимли ёндашувнинг асосий улуши бўлади.

Раҳбарлар тизимлар назариясини бошқарув жараёнига нисбатан қўллашлари учун ташкилотни ўзгарувчан тизимлар сифатида билишлари

керак. Улар ташкилотга ўзгараётган ташки муҳит шароитларида турли мақсадларга эришишга мўлжалланган кишилар, тузилма вазифалари, технология каби ўзаро боғланган элементларнинг мажмуаси сифатида қарашлари керак.

Жараёнли ёндашув (1920 йилдан ҳозирги вақтгача). Бу ёндашув ҳозирги вақтда кенг қўлланилади. У биринчи марта маъмурий бошқарув мактаби вакиллари томонидан таклиф қилинган бўлиб, улар менежернинг вазифасини таърифлашга ҳаракат қилганлар. Бу концепцияни дастлабки ишлаб чиқилиши А. Файолга тегишлидир. Ушбу ёндашувга кўра, бошқарув узлуксиз ўзаро боғлиқ ҳаракатлар (хизматлар) жараёни сифатида кўриб чиқилади, уларнинг ҳар бири ҳам, ўз навбатида бир неча ўзаро боғланган ҳаракатлардан иборат бўлади. Улар коммуникациялар ва қарор қабул қилишнинг боғловчи жараёнлари билан бирлашганлар. Бунда раҳбарлик (етакчилик) мустақил фаолият сифатида кўриб чиқилади. У ходимларга таъсир кўрсатишнинг шундай имкониятини кўзда тутадик, улар мақсадларга эришиш йўналишида меҳнат қилсинлар.

Қуйида бошқарувда ёндашувлар эволюциясининг чизмаси кўрсатилган [15].



1. Илмий бошқарув нуқтаи назаридан ёндашув
2. Маъмурий ёндашув
3. Инсоний муносабатлар нуқтаи назаридан ёндашув

4. Ҳолат ҳақидаги фан нуқтаи назаридан ёндашув
5. Миқдорий усул нуқтаи назаридан ёндашув
6. Бошқарувга жараён сифатида ёндашув
7. Тизимли ёндашув
8. Вазиятли ёндашув

Ёндашувларнинг қисқача манзарасидан шу нарса кўриндики, бошқарув фикри доимий равишда ривожланиб борган, бу ташкилотларни самарали бошқариш ҳақидаги янги ғояларни туғилишга ёрдам берган.

Ҳар бир ёндашув ёки мактабнинг вакиллари фараз қилганларки, улар ташкилот мақсадларига самаралироқ эришишга қалит топа олганлар. Аммо сўнгги тадқиқотлар ва бошқарув амалиётини кўрсатишича, бу тадқиқотлар бошқарув жараёнининг фақат айрим томонларига тегишли бўлган, олинган натижалар эса фақат маълум вазиятлар учунгина тўғри бўлган. Бундан ташқари, бошқарув амалиёти ҳамма вақт ҳам тегишли назарий фикрга қараганда мураккаброқ, чуқурроқ ва турли туманлироқ бўлган. Вақти вақти билан тадқиқотчилар бошқарув жараёнининг янги, олдин номаълум бўлган томонларини очганлар ва мустаҳкам бўлиб кўринган, аммо нотўғри қарашларни кўрсатиб берганлар. Шунга қарамасдан ушбу тадқиқотчилар бошқарув фанини ривожланишига бебаҳо ҳисса қўшганлар.

1.3. Ўзбекистонда бошқарувнинг ривожланиши

Ўзбекистонда иқтисодий жараёнларни бошқариш чуқур тарихий томирларга эга. Юқорида айлгандек, бошқарув фан сифатида шакллангунга қадар даврларда ҳам ушбу жараённинг туб моҳияти ва мазмунини тушунган ва амалиётда қўллаган турли хилдаги мураккаб кишилар гуруҳига муваффақиятли равишда раҳбарлик қилган, ўз тажриба ва нуқтаи назарларини келажак авлодга мерос сифатида қолдирган буюк шахслар бўлганки, уларни ўрганиш ҳозирги замон бошқарув фанини ривожланишига самарали таъсир кўрсатади. Ана шундай шахслардан Ал-Хоразмий, Абу

Наср Фаробий, Абу Али ибн Сино (IX-Хасрлар), Юсуф Хос Хожиб (XI-ХIIасрлар), Амир Темур, Низомулмулк (XIII-XIVасрлар), Захриддин Муҳаммад Бобур, Алишер Навоий (XVасрлар)нинг бошқарувга оид асарлари бугунги кунда ҳам қўлланма бўладиган кўрсатмалар ҳисобланади. Масалан, ”Қутадғи билик”, “Темур тузлуклари” ва бошқалар.

Ўзбекистон Республикаси ташкил топгандан буён ўтган 20 йил ичида бозор ислохатларига оид қабул қилинган қонунлар, Президент фармонлари ва қарорлари Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари мамлакатимизда бозор механизмларини иқтисодиётига жорий этишга қаратилган. Ўзбекистон иқтисодиётини Президент Ислам Каримов асослаб берган тамойиллар асосида бозор муносабатларига ўтказиш бозор механизмларини шакллантириш дастури бир қатор мамлакатларда “Ўзбек модели” деб эътироф этилди. Ушбу модель жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозига дош бериб, мамлакатимизни барқарор ривожланиши учун мустаҳкам пойдевор яратди.

1.4. Менежментнинг хорижий моделлари

Менежментни мавжуд бўлиши даврида кўпгина хорижий мамлакатлар, ўзларининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиш билан, саноат, қишлоқ хўжалиги, савдо ва бошқа соҳаларда бошқарувнинг назарияси ва амалиёти соҳасидаги кўпгина маълумотларни тўплаганлар.

Бу тўпланган тажрибаларни ўрганиш ва улардан фойдаланиш, менежмент моделларини шаклланишининг жаҳон тажрибаси (аввало Япония тажрибаси) шундан дарак берадики, бошқарув моделларини битта ижтимоий маданий муҳитдан бошқасига қўшилишнинг амалда иложи йўқ. Менежментнинг хусусий моделини яратишда мулкчиликнинг тури, давлат қурилишининг шакли ва вужудга келган бозор муносабатларининг пишиб етилиши каби омилларнинг таъсирини ҳисобга олиш зарур.

Менежментнинг америкача моделини ўрганиш маълум қизиқиш уйғотади. Америкача менежмент АҚШга ғарбий мамлакатлар орасида етакчи ўринни эгаллашга имкон берган.

Америкача менежмент аввало бошланишида Ф. Тейлор турган илмий бошқарув мактаби таълимларига асосланади.

Америкача менежмент яна ўзига асосчиси Анри Файоль бўлган классик мактаб асосларини ҳам сингдириб олган. У бошқарувнинг америкача назариясидаги барча йўналишлари шаклланишига ҳам катта таъсир кўрсатган.

20-30 йилларда хўжалик юритишнинг экстенсив усулларидан интенсив усулларига ўтиш бошқарувнинг янги шакллари қидириб топишни тақозо қилган.

Аста-секинлик билан капиталистик ишлаб чиқаришни яшаб қолиши учун корхонадаги ишчилар ҳолатига муносабатни ўзгартириш, мотивация ва ходимлар ва тадбиркорлар ўртасидаги ҳамкорликнинг янги усулларини ишлаб чиқиш зарурлигини тушуниш вужудга келган. “Инсоний муносабатлар мактаблари” номини олган янги концепцияни шаклланиши америкалик социолог ва психолог Э. Мэйо номи билан боғлиқдир.

“Инсоний ресурслар менежменти” атамаси 60–йилларда вужудга келган. Америкалик социолог Р.Е. Майлз ўзининг асарларидан бирида “Инсоний муносабатлар” моделига “Инсоний ресурслар” моделини қарама-қарши қўйган. “Инсоний ресурслар” модели стратегик, ташкилотнинг асосий мақсадларини ҳал қилишга кўмаклашувчи сифатида кўриб чиқилган. “Инсоний ресурслар” модели шахснинг ташкилотдаги фаол ўрнига қаратилган. Ҳар бир киши ўз меҳнатининг натижаларига жавоб бериши, ташкилотнинг умумий мақсадларини билиши ва ўз меҳнати билан уларга эришишга кўмаклашиши керак. Ўз навбатида ташкилот ўз ходимларининг шахсий ташаббусини моддий рағбатлантириши ва хизматда кўтарилиш ёрдамида қизиқтириши керак.

60-70 йилларда кўпгина америка фирмалари инсоний ресурсларга ўзларининг катта эътиборларини акс эттиришга ҳаракат қилган ҳолда, ходимлар номларини кейинги икки ўн йилликларда роли анча ўсган инсоний ресурслар хизматлари номларига ўзгартирганлар.

Замонавий америкача менежмент қуйидаги учта тарихий шарт-шароитларга асосланади:

- бозорнинг мавжудлиги;
- ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг саноат усули;
- тадбиркорликнинг асосий шакли сифатидаги корпорация.

Корпорациялар юридик шахс мавқеига, уларнинг акциядорлари эса фойданинг ўзларига тегишли бўлган акциялар миқдорига мутаносиб бўлган қисмига эгаллик қилиш ҳуқуқига эгалар. Корпорациялар барча мулк сармоя эгасига тегишли бўлган ва эгалари ишчилар фаолиятини тўлиқ назорат қилувчи кичик корхоналар ўрнига келганлар.

Менежмент назариячиларининг фикрига кўра, корпорацияларни ташкил этишни ўз орқасидан мулкни унга эгаллик қилишни назорат қилишдан, яъни ҳукмронликдан ажратилишига олиб келган. Корпорацияларни бошқариш бўйича ҳақиқий ҳукмронлик уни бошқарувчи ва менежерлар (ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш соҳасидаги мутахассислар)га ўтган. Ҳозирги вақтда америкача менежмент моделларида корпорациялар асосий таркибий бирлик бўладилар.

Америка корпорациялари ўзларининг фаолиятларида стратегик бошқарувдан кенг фойдаланадилар.

Стратегик бошқарувнинг мазмуни, биринчидан, рақобат курашида ғалаба қозониш учун зарур бўлган узоқ муддатли стратегияни ишлаб чиқиш, иккинчидан вақтнинг ҳақиқий кўламида бошқарувни амалга оширишдан иборатдир. Корпорациянинг ишлаб чиқилган стратегияси кейинчалик амалиётда амалга оширилиши керак бўлган жорий ишлаб чиқаришнинг хўжалик режаларига айланадилар.

Стратегик бошқарув ташкилий стратегик тузилмани ташкил этишни тақозо қилади, унинг тартибига бошқарувнинг юқори даражасидаги стратегик ривожланиш бўлими ва стратегик хўжалик марказлари (СХМ) кирадилар. Ҳар бир СХМ бир турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқарувчи, бир хил ресурслар ва технологияларни талаб қилувчи ва умумий рақибларга эга бўлган бир неча ишлаб чиқариш бўлинмаларини бирлаштиради. СХМ рақобатбардош маҳсулотни ўз вақтида ишлаб чиқариш ва уни сотиш, навлар бўйича маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг, ишлаб чиқариш дастурини шакллантиришга жавоб беради.

Стратегик режалаштириш корпорациялар режавий ишининг муҳим таркибий қисми бўлади. У раҳбарларнинг, узоқ муддатлик вазифалар ечимига зарар келтирган ҳолда, кўпроқ жорий фойда олишга интилишларини тўхтатиб туради, уларни ташқи муҳит ўзгаришларига кўра билишга йўналтиради, ресурсларни тақсимлашга асосланган устуворликларни белгилашга имкон беради.

XX асрнинг 60-йилларида корпорациялар ходимларининг ўзларининг ижтимоий-иқтисодий ҳолатларини яхшилаш бўйича талаблари борган сари қатъийроқ бўла бошлади. Бу билан параллел равишда менежментнинг кўпгина назариячилари шундай фикрга келишдики, бир қатор ташкилотлар тез ўзгариб бораётган ижтимоий муҳит зиддиятларини эътиборга олмай кўйганликлари сабабли ўз мақсадларига эриша олмайдилар. “Ишлаб чиқариш демократияси” (иш жойларидаги демократия) **доктринасини** пайдо бўлиши вужудга келган ҳолатнинг оқибати бўлган, у бошқарувга ҳам корхонанинг ўзини, ҳам товар ва хизматлар истеъмолчилари, воситачилар, яъни касб эгаси бўлмаганларни жалб қилиниши билан боғлиқдир. Баъзи бир америкалик муаллифлар буни бошқарувдаги “учинчи инқилоб” деб атайдилар.

Ҳозирги вақтда АҚШда бошқарувга ишчиларни жалб қилишнинг тўртта асосий шакллари кенг тарқалган:

1. Ишчиларни цех даражасига меҳнат ва маҳсулот сифатини бошқаришда иштирок этиши.

2. Ишчи ва бошқарувчиларнинг ишчи кенгашлари (қўшма қўмиталари) ташкил этилиши.

3. Фойдада иштирок этиш тизимларининг ишлаб чиқилиши.

4. Ишчи вакиллари кўра корпорациялар директорлар кенгашига жалб этилиши.

60-йиллар АҚШда меҳнатни ташкил этишнинг бригада усуллари, 70-йилларда эса ташкил этиш ғояси америкаликларга тегишли бўлган сифатни назорат қилиш тўғрисида кенг тарқалган эди. Аммо сифатни назорат қилиш тўғрисида биринчи марта Японияда қўлланила бошланган.

Корпорацияларда содир бўлаётган ташкилий ўзгаришларга ишчиларнинг қаршиликларини пасайтириш учун “меҳнат ҳаёти сифати”ни ошириш дастурлари ишлаб чиқилади, унинг ёрдамида корпорация ходимлари уни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш, ишлаб чиқаришни масалаларини оқилона муҳокама қилиш, турли ташқи ва ички муаммоларни ҳал қилишга жалб қилинадилар.

Менежер “универсал доҳий” бўлиши мумкин эмас. Америка амалиёти асосий эътиборни раҳбар ходимларни танлаб олишда мутахассиснинг билимига эмас, балки яхши ташкилотчилик қобилиятига қаратади.

Менежментнинг япон модели ҳам катта қизиқиш уйғотади. Япония жаҳон бозорида етакчи ўринлардан бирини эгаллайди. Бунинг асосий сабабларидан бири у томонидан қўлланаётган менежментнинг инсоний омилга қаратилган моделидир. Японияда миллий характернинг ўзига хос аломатларига мос келувчи меҳнат ва ҳуқуқ усуллари вужудга келган.

Японлар инсоний ресурсларни мамлакатнинг асосий бойлиги деб ҳисоблайдилар. Хўжалик юретишнинг япон тизими тарихан вужудга келган гуруҳли жипслашганлик ва японларни юқори сифатли маҳсулотларни яратишга туғма интилиши анъаналарига суянади.

Иқтисод қилиш ва тежамкорлик япон характерининг ажралиб турувчи хусусиятларидан биридир. Иқтисод ва тежамкорликни талаб қилиш бевосита юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш билан боғланган.

Япон менежментининг моҳияти одамларни бошқаришдан иборатдир. Бунда японлар америкаликларга ўхшаб битта одам (шахс)га эмас, балки одамлар гуруҳига қарайдилар. Бундан ташқари, Японияда тутган ўрни гуруҳ томонидан маъқулланадиган ёши бўйича каттароқ кишига бўйсунуш анъанаси вужудга келган.

Маълумки, инсоннинг хулқи унинг эҳтиёжлари билан белгиланади. Бунга японлар ижтимоий эҳтиёжлар (ижтимоий гуруҳга тегишлилик, ходимнинг гуруҳдаги ўрни, атрофдагиларнинг хурмати)ни бошқалардан юқори кўядилар. Шунинг учун ҳам меҳнат учун мукофотлашларни ижтимоий эҳтиёжлар призмаси орқали қабул қиладилар, аммо кейинги вақтларда япон менежменти ўзига якка шахс руҳиятига қаратилган америка менежменти концепциясини сингдириб олди.

Японлар меҳнатнинг олдида бош эгадилар. Уларни кўпинча “меҳнатсеварлар” деб атайдилар. Япон халқи бойликлари иерархиясида меҳнат биринчи ўринда туради. Японлар яхши бажарилган ишдан қониқишни ҳис қиладилар. Шунинг учун улар қатъий интизом, кескинлик ва иш вақтидан ташқари ишлашга чидашга розилар.

Менежментнинг япон модели “ижтимоий инсонга” мўлжалланган. “Ижтимоий инсон” рағбатлар ва мотивациянинг ўзига хос тизимига эгадир. Рағбатларга иш ҳақи, меҳнат шароитлари, раҳбарлик усули, ходимлар ўртасидаги шахслараро муносабатлар киради. Ходимнинг меҳнатдаги муваффақиятлари, унинг хизматлари тан олинishi, хизматдаги ўсиш, касбий мукаммаллашиш, ижодий ёндашув меҳнатга мотивация бўлади.

Японлар вужудга келган вазиятларни ҳисобга оладилар ва унга мослашадилар. Бошқа мамлакатлар ходимларидан фарқли ўлароқ, японлар қоида, йўриқнома ва ваъдаларни сўзсиз бажаришга ҳаракат қиладилар.

Уларнинг нуқтаи назаридан менежернинг хулқи ва у томонидан қарорлар қабул қилиниши бутунлай вазиятга боғлиқдир.

Японияга тарихан меҳнат учун тенглаштирилган мукофотлаш хосдир. Буни ҳисобга олиш билан ходимлар меҳнатига узоқ меҳнат қилганлиги бўйича ҳақ тўлаш тизими ишлаб чиқилган.

Японияда фирманинг “корпоратив руҳи” ундовнинг энг кучли воситаси бўлади, унинг остида фирма билан бирлашиб кетиш ва унинг ғояларига содиқ бўлиш тушунилади. Фирманинг “корпоратив руҳи” асосида гуруҳ манфаатларини алоҳида ходимларнинг шахсий манфаатларидан юқори кўювчи гуруҳ психологияси ётади.

Ҳар бир япон фирмаси кўпгина гуруҳлардан ташкил топган. Уларда катталар ва кичиклар бор, улар ёши, стажи ва тажрибаси бўйича фарқланадилар. Кичиклар катталарнинг обрўсини сўзсиз тан оладилар, уларни ҳурмат қиладилар, уларга бўйсунадилар. Гуруҳлар фирманинг мақсадлари ва вазифаларига қаратилганлар. Бунда ҳар бир япон гуруҳга ва ўзи учун ишлаётганини тушунади.

Японлар гуруҳдаги ўз ҳолатларини эътибор билан кузатиб борадилар. Улар ҳар бир кишининг гуруҳдаги ўрни ўзгаришига сезгирлик билан эътибор берадилар ва улардан ҳар бири учун чизилган чегарадан чиқмасликка ҳаракат қиладилар.

Йирик япон фирмалари учун “умрбод ёллаш” тизими хосдир. У ҳам тадбиркор, ҳам ходим учун жуда фойдалидир. Тадбиркорлар фирманинг фаровонлиги учун каттароқ қайтарилиш билан ишлашга тайёр бўлган содиқ ва ишончли ходимларни оладилар. Фирма томонидан “умрбод” ёлланган ходимлар уларнинг қобилияти, маълумоти ва тайёргарлик даражаси тан олинган чуқур қаноатланиш ҳиссини бошдан кечирадилар. Ходимда эртанги кунга ишонч пайдо бўлади. Ўзларини ёллаган фирмага ходимлар миннатдорлик ва боғлиқлик ҳислари билан ўрнашадилар. Шу муносабати

билан япон тизимига ундовчи таъсир кўрсатишнинг қудратли қуроли сифатида қараш керак.

“Умрбод” ёллаш тизими “узоқ вақт меҳнат қилганлар учун” тизими билан яқиндан чатишиб кетган. Иш ҳақининг миқдори бевосита узлуксиз иш стажига боғлиқдир. Меҳнатга ҳақ тўлаш тизими тенглаштириш тамойилларига бўйсунди ва ғоятда кичик табақалаштиришга эга.

“Узоқ вақт меҳнат қилганлик учун” ҳақ тўлаш тизими “катталиги бўйича илгарига силжиш” тизими (“ синьоризм тизими”)га катта таъсир кўрсатади. Ходимни раҳбарлик лавозимига илгари суришда ёши ва иш стажига афзаллик берилади. Кейинги вақтларда маълумот борган сари катта аҳамият касб этмоқда.

Кўпгина япон фирмалари учун ходимларни ротация қилиш хосдир, у шундан иборатки, тахминан ҳар 3-5 йилдан кейин ходимларни янги мутахассисликларга қайта ўқитишни амалга оширилади.

Япон менежментининг оператив бошқарувида сифатни бошқариш марказий ўринни эгаллайди. Сифат учун ҳаракат даставвал ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг камчиликсизлиги учун курашиш кўринишида ўз аксини топган, кейин сифатни бошқаришнинг қудратли тизимига келиб қўшилган.

Маҳсулот сифатини бошқаришнинг япон тизими асосига фирма доирасида сифат устидан ялпи назорат қилиш қўйилган, у дин мақомини олган. Сифат устидан назорат ишлаб чиқаришнинг барча босқичларини қоплаб олади. Назорат қилиш тизимига фирманинг барча ходимлари жалб қилинган (1.4.1- жадвал).

Ҳозирги вақтда япон иқтисодиётининг барча соҳаларида сифат гуруҳлари(тўғараклари) ҳаракат қиладилар, уларга ишчилардан ташқари мастер ва муҳандислар киритиладилар. Сифат гуруҳлари(тўғараклари) технологиядан тортиб то ижтимоий-руҳийгача бўлган барча муаммоларни

хал қилдилар. Бу улардан ҳар бирининг авзалликлари ва камчиликларини ажратишга имкон беради.

Менежментнинг **Ғарбий Европа модели** шаклланишига Европа давлатлари олимларининг тадқиқотлари катта таъсир кўрсатган. Масалан, бихевиоризим таъсири остида бошқарувни психологиялаштириш тенденцияси кузатилади. Фараз қилинадикки, пулли мукофатлаш барча ҳаракатларни белгилаб берувчи ягона омил бўлмайди. Улар кўпроқ якка шахснинг хулқига боғлиқ бўлган психиологик мотивацияни белгилаб берадилар.

Менежментнинг япон ва америка моделларининг таъсири ягона омил бўлмайди. Улар кўпроқ якка шахснинг унинг хулқи боғлиқ бўлган рухий мотивацияси билан белгиланадилар.

“Инсоний муносабатлар” мактабининг ғарбий германияли назариячилари, ўзларининг АҚШ ва Япониядаги ҳамкасбларига кўра, ходимларни бошқаришга қатъийроқ ёндашиш учун овоз берганлар.

1.4.1-жадвал

Менежментнинг япон ва америка моделлари

Япон модели	Америка модели
Бошқарув қарори жамоавий қабул қилинади	Қарор шахсан қабул қилинади
Жамоавий жавобгарлик устун бўлади	Шахсий жавобгарлик устун бўлади
Бошқарувнинг эгилувчан тизими	Бошқарувнинг қатъий, бир шаклга келтирилган тизими
Назоратни норасмий ташкил қилиниши	Назоратнинг бир шаклга келтирилган тадбирлари
Жамоавий назорат	Менежментнинг шахсий назорати
Ходим ишини секинлаштирилган ҳолда баҳоланиши ва хизматдаги ўсиш	Меҳнат натижаларини тез баҳолаш, хизмат бўйича жадал силжиши
Раҳбарнинг энг муҳим сифати мувофиқлаштириш ва назоратни амалга оширишни билиш	Раҳбарнинг энг муҳим сифати касб эгаси бўлиш
Бошқарувни гуруҳларга қаратиш	Бошқарувнинг якка шахсларга қаратиш
Бошқарувни жамоавий уйғунликка эришиш ва жамоавий натижа бўйича	Бошқарувни шахсий натижа бўйича баҳолаш

баҳолаш	
Қўл остидагилар билан норасмий муносабатларни устунлик қилиши	Қўл остидагилар билан расмий муносабатларнинг устунлик қилиши
Хизмат бўйича ёш ва иш стажига кўра илгари силжиш	Мартабани шахсий натижаларга боғлиқ бўлиши
Универсал турдаги раҳбарларни тайёрлаш	Тор мутахассисликдаги раҳбарларни тайёрлаш
Гуруҳ ишининг натижалари, стаж бўйича меҳнатга ҳақ тўлаш	Шахсий улуш бўйича меҳнатга ҳақ тўлаш
Фирмада узок муддатли бандлик	Қисқа муддатга ёллаш

АҚШдан кейин Европада ҳам “меҳнатни бойитиш”, яъни иш жойида унинг мазмундорлигини ошириш бўйича тажрибалар ўтказилган. Масалан, бир қатор фирмаларда конвейер бекор қилинган, бу ходимлар кўнимсизлигини пасайтириш ва рентабелликни оширишга имкон берган. Англия, Голландия, Норвегия, Швеция ва Ғарбнинг бошқа мамлакатларда ходимларни бошқарувда “иштирок этиш”га жалб қилиш масалалари ҳам кенг ишлаб чиқилган. ГФРда шаклланган “ҳамкорликдаги иштирок” тизими эътиборга моликдир. У учта элементдан ташкил топган: корхоналарда “ишлаб чиқариш кенгашлари”ни ташкил этиш, ёлланма ходимлар вакиллари кезатив кенгашларига киритиш ва “ишчи директорлар”ни бошқарувчилар кенгашларига киритиш. Ишчиларнинг кенгашлар, кўмиталар ва бошқа идоралардаги вакиллиги Ғарбий Европанинг бошқа мамлакатлари - Франция, Голландия, Норвегия, Австрия ва бошқаларда ҳам мавжуд. 1973 йилда швед касаба уюшмалари компаниялар директорлари кенгашларида вакиллик қилиш ҳуқуқига эришганлар.

Кейинги йилларда жамоавий ишга катта эътибор қаратила бошланди. Бошқарув гуруҳлари аниқ белгиланган, уларнинг ҳар бирига ҳал масалалар доираси бириктирилган. Масалан, немис “Рарцбург модели” жавобгарликни куйи даражаларга кўчиришни кўзда тутди. Ҳоя, қарорлар қабул қилиш ҳуқуқини омилкорроқ ходимларга топширишдан иборат бўлади, бу бошқарувнинг барча даражаларига қабул қилинаётган қарорларнинг

сифатини оширади. Ҳар бир ходим ўз вазифалари ва омилкорлиги доирасида бошқарув қарорларини қабул қилади.

Ғарбий Европалик олимлар бошқарувга “ижтимоий инсон” нуқтаи назаридан ёндашувни шаклланишига сезиларли ҳисса кўшганлар. Бу ёндашув одамлар хулқини уларга гуруҳли хулқни таъсир кўрсатиши нуқтаи назаридан ўрганишга имкон берган. Қуйидаги учта олимни бошқарувга социологик ёндашувнинг яратувчилари деб ҳисоблайдилар: булар немис профессори М.Вебер, француз олими Э.Дюркгейм ва келиб чиқиши француз бўлган итальян олими В.Парето.

Ғарбий Европа компаниялари бошқарувни марказлаштирмаслик тамойилидан фойдаланишда америкали фирмалар билан умумий аломатларга эгалар. Америкаликлар каби Ғарбий Европа фирмалари ҳам илмий-техник тараққиёти таъсири остида бир ерга жамланиш ва марказланиш жараёнлари билан қамраб олинганлар. Оборотлар ҳажми бўйича Ғарбий Европа фирмалари Америка фирмаларига яқин туради.

Кейинги ўн йилликларда Ғарбий Европа фирмалари америкаликлар тажрибасидан фойдаланиш билан бошқарувни қайта ташкил этишни амалга оширганлар. Улар ишлаб чиқаришни тор ихтисослаштиришдан узоқлашиб кетганлар. Компаниялар доирасида фаолиятнинг ҳар бир соҳалари бўйича ишлаб чиқариш бўлимлари ёки бўлинмалар гуруҳлари ташкил этилмоқда. Аммо уларда барибир ўзининг хусусиятлари сақланиб қолинмоқда.

Хусусан, Ғарбий Европа компанияларида ишлаб чиқариш бўлинмалари америкаликларникига қараганда катта роль ўйнайди. Бошқарувнинг марказлаштирилмаган шаклида улар ўзларининг таркибларига кирувчи шўъба компаниялар фаолиятини мувофиқлаштирадилар, кейингиларга оператив-хўжалик, молиявий ва юридик мустақиллик берилади. Шўъба компаниялар эса бир вақтнинг ўзида ҳам фойда, ҳам жавобгарлик маркази бўладилар. Ўзларига бириктирилган товар навлари доирасида улар илмий-тадқиқотлар олиб борадилар, маҳсулот истеъмолчиларини қидириб

топадилар, бошқарувнинг иқтисодий усуллари билан, уни ишлаб чиқариш ва сотишни амалга оширадилар. Ишлаб чиқариш бўлинмалари ўзларига бириктирилган шўъба компанияларнинг илмий-тадқиқотлар, ишлаб чиқариш, сотиш, молия бўйича фаолиятини назорат қиладилар ва мувофиқлаштирадилар.

Алоҳида компаниялар ўртасида ишлаб чиқариш алоқалари ўрнатилади ва бунда Ғарбий европалик (немис, француз, швед) концернлари “саноат гуруҳлари” деб аталадилар.

Кўпгина немис концернлари таркибида кўп сонли юридик мустақил шўъба компаниялари мавжуд. Улар катта оператив мустақилликка эга. Бу компанияларнинг ҳудудий тарқоқлиги ва тор ихтисослашганлиги фаолиятни марказий бошқарув орқали мувофиқлаштиришни тақозо этади. Шу туфайли ишлаб чиқариш мақсадларининг ягоналиги таъминланади.

Финляндияда умуман фирмаларни бошқаришда Америка ва Ғарбий Европадан баъзи бир фарқлар мавжуд. Бу ерда мақсадлар миқдорий кўрсаткичларга эгалар. Якуний мақсадларга эришиш стратегияси “натижалар бўйича бошқарув” номига эга. Бу бошқарувнинг хусусиятлари шундан иборатки, мўлжалланган натижаларни белгилашда юқори раҳбарлик билан бир қаторда ижрочи ва ишчилар иштирок этадилар. Қўл остидагиларнинг ўзлари бу натижаларга эришишнинг йўллари ва усулларини танлайдилар.

Қуйидагилар асосий натижалар бўлишлари мумкин:

- вазифавий ташкил этиш, меҳнат унумдорлиги;
- хизмат кўрсатиш даражаси, маҳсулотнинг сифати ва сотиш ҳажми;
- истеъмолчилар талаблари қаноатлантирилиши.

Бир вақтда режаларнинг учта тури – стратегик, йиллик, иш жадвали тузилади. Стратегик режалаштириш ўз ичига 10-15 йилга ва мақсадларни режалаштириш эса 3-5 йилга башоратлашни олади. Навбатдаги йилга мақсадларнинг режаси вазиятли таҳлил асосида ишлаб чиқилади. Иш

жадваллари мақсадларнинг йиллик режаси асосида тузилади. Асосий натижаларни баҳолаш бошқарувнинг барча даражаларида йилига икки марта ўтказилади.

XX асрда давлат томонидан тартибга солиш назарияси ғоятда муҳим роль ўйнаган, у бошқарувнинг иккита модели – “ижтимоий-бозор хўжалиги” (ГФР) ва “ижтимоийизмнинг швед модели” да ёрқинроқ ўз аксини топган.

Эрхард томонидан ишлаб чиқилган “ижтимоий-бозор хўжалиги” концепциясининг асосига Кейнснинг воситали тартибга солиш назарияси қўйилган. Эркин бозор иқтисодиёти шаклланиши хусусий мулкчилик, бозорни давлат томонидан ҳимояланиши ва ҳаракатлар эркинлиги асосида амалга оширилган.

Эрхард бўйича “ижтимоий бозор хўжалиги” концепцияси иккита асосий қоидаларни ўз ичига олади.

1. Хўжалик юриштишнинг барча соҳаларида давлат томонидан тартибга солишнинг кучайиши. Эрхард концепцияси кучли “ижтимоий давлат”ни ташкил этишга қаратилган, у нафақат ижтимоий жараёнлар, шу жумладан бозорни тартибга солади, балки аҳоли фаровонлигини ошириш борасидаги ижтимоий сиёсатни ҳам ўтказди.

2. Директив (йўриқномавий) режалаштиришнинг ўрнига индикатив режалаштиришни киритиш. Йўриқномавий режалаштириш бажариш учун мажбурий бўлган аниқ ва кўп миқдордаги йўриқномавий кўрсатмаларни белгилашни кўзда тутди. Индикатив режалаштириш бажарилиши кўпроқ исталган режа ва кўрсаткичларни белгилашни кўзда тутди.

Ижтимоий ҳамкорлик ходимлар ва тадбиркорлик ўртасидаги муносабатларнинг алоҳида турини ташкил қилади, унда улар ўртасида ижтимоий аҳилликка эришилади, вужудга келган низолар маданий усуллар билан ҳал қилинади. Ижтимоий ҳамкорлик ёлланма ходимларнинг иш ҳақини ошириш, иш тартиби ва меҳнат шароитларини ўзгартириш, солиқларни камайтириш ва ҳ.к. ҳақидаги талаб қилишлар имкониятини истисно қилмайди. Европа

мамлакатларида бозор иқтисодиётига эга бўлган ижтимоий ҳамкорлик муносабатлари узоқ йиллар давомида табиий йўл билан вужудга келган.

Ижтимоийизмнинг швед модели ҳам маълум қизиқиш уйғотади. Унинг муаллифи – Нобель мукофоти лауреати Гуннар Мюрдалдир. Мюрдаль ижтимоийизмнинг швед модели ижтимоий бозор хўжалиги, ижтимоий тартибга солинадиган ижтимоий-иқтисодий ва ҳамкорлик назарияларига асосланган.

Бу модель Эрхарднинг ижтимоий бозор хўжалиги концепциясига кўпроқ ўхшашдир. Эрхард каби Мюрдаль ҳам, давлат томонидан тартибга солинадиган бозор жараёнлари умумий тенглик ва барча учун тенг иқтисодий имкониятларга асосланган самарали иқтисодиётни яратишга ёрдам беради деб ҳисоблайди. Тартибга солинадиган иқтисодиётнинг асосига аҳолидан олинadиган тўғридан-тўғри ва воситали солиқлар тизими қўйилган.

Мюрдаль ижтимоийизмининг швед моделига аҳоли фаровонлигини ошириш учун тенг имкониятларни кафолатлайдиган аҳолини ижтимоий ҳимоялаш тизими асос бўлади. Бу шахсий истеъмолнинг миқдорларини ошишига ёрдам беради.

Кейинчалик Швеция 1977-1978 ва 1981-1982 йилларда иккита чуқур инқирозларни бошдан кечирган. Вужудга келган ҳолатдан чиқиш учун Стокгольм илмий мактаби замонавийлаштирилган кейнсиан сиёсатидан фойдаланишни тавсия қилган. Пул ва солиқ ислохотларини ўтказган ҳукумат фойдани мувофиқ тақсимлаш ва уни биринчи навбатда сармоялар киритишга йўналтириш сиёсатини фаол ўтказган. Натижада Швеция катта муваффақиятларга эриша олган, мамлакатнинг иқтисодий ҳолати етарлича барқарор бўлган.

Кўпгина тадқиқотчилар АҚШда бошқарувнинг назарияси ва амалиёти жаҳоннинг бошқа мамлакатларига қараганда ривожланишнинг анча юқорида даражасига эришган деб ҳисоблайдилар. Уларнинг фикрларига

кўра, АҚШда меҳнатнинг юқори унумдорлигига ишлаб чиқаришни яхши ташкил этиш ҳисобига эришилади. Ғарбий Европадаги таълим, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва ходимларни танлаш соҳасидаги орқада қолишни олимлар АҚШ ва Европа ўртасидаги технологик узилиш деб изоҳлайдилар.

Хорижий компаниялар томонидан меҳнатни ташкил этиш ва бошқарув соҳасидаги илғор тажрибани байналминаллаштириш, миллий ютуқлардан фойдаланиш муҳим тенденция ҳисобланади.

Кейинги йилларда америкалик тадбиркорлар кўпинча Япониянинг илғор тажрибаси, японларни муваффақиятга олиб келган янгиликларни ўз корхоналарига кўчириш учун ҳаракатлар қилганлар. Бу “аниқ вақтда”, “сифат тўғараклари”, ходимларнинг узоқ муддатли ёки “умрбод ёллаш” ва бошқалардир. Аммо уларнинг барчаси ҳам узоқ яшай олмаган.

Ўтган асрнинг ўрталарида тескари ҳолат бўлган, япон фирмалари ишлаб чиқаришни ташкил этиш, ишлаб чиқариш технологияси, ташкилий тузилмани ташкил этиш ва бошқа америкача тамойилларни қабул қилганлар. Машҳур “сифат тўғараклари” ва “аниқ вақтида” етказиб бериш тизими Америкада вужудга келган, аммо даставвал у ерда кенг тарқалмаган. Улар илк маротаба япон фирмаларида қўллана бошланганлар ва ижобий натижаларга эришганлар. Шу билан бир вақтда америкача “инсоний ресурслар”ни бошқариш усуллари Японияда қўлланиш топмаган.

Бу менежментнинг битта моделини бошқа давлат иқтисодиётига унинг ўзига хос хусусиятларини етарлича ҳисобга олмасдан кўчириш мумкин эмаслигидан дарак беради.

Назорат саволлари

1. Бошқарув амалиётининг вужудга келиши нима билан боғлиқ бўлган?
2. Қачон менежмент билимларнинг мустақил соҳасига айланган?

3. Қимнинг таълими менежмент замонавий концепциясининг назарий манбаси бўлган?
4. Қайси мамлакат менежментнинг ватанидир?
5. Қайси илмий мактаб вакиллари тадқиқотнинг асосий объекти сифатида инсон ресурсларидан самарали фойдаланишга эга бўлганлар?
6. Қайси илмий мактаб вакиллари бошқарувнинг яқка ҳукмронлик тамойилини биринчи марта таърифлаганлар?
7. Илмий бошқарув мактабини бошланишида ким турибди?
8. Олимлардан қайси бири бошқарувда классик ёки маъмурий мактабнинг ривожланишига улкан ҳисса қўшган?
9. Қайси илмий мактаб вакиллари раҳбарларни қўл остидагилар ҳақида қайғуришлари учун жонбозлик кўрсатганлар?
10. Қайси мактаб олимларининг тадқиқотлари аниқ фанлар маълумотларидан фойдаланишга асосланган?
11. Замонавий Ўзбекистон менежментининг асосий хусусиятлари қандай?
12. Илмий бошқарув мактабининг бошқарув назарияси ва амалиёти ривожланишидаги роли қандай?
13. Бошқарувга тизимли ёндашувнинг моҳияти нимадан иборат?
14. Бошқарувга жараёнли ёндашув нимадан иборат?
15. Америкача менежментнинг хусусиятлари нимадан иборат?
16. Япон менежменти фалсафасининг мазмуни нимада?
17. Менежментнинг япон ва америкача моделлари ўртасидаги фарқлар нимадан иборат?

II-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

2-бобда “менежмент” тушунчаси, унинг бошқарувдан фарқи, менежмент фани ва амалиётининг мақсадлари, бошқарувнинг моҳияти ва уни амалга ошириш шартлари, бошқарувнинг субъекти ва объекти, бошқарув (менежмент) тизими ва унинг тузилиши, бошқарув усуллари, менежментнинг ёндашув ва тамойиллари тизими ҳамда уларнинг ривожланиши кўриб чиқилади.

2.1. Бошқарув ва менежмент

Менежмент (инглизча, “Management” – бошқармоқ, идора қилмоқ, ташкил қилмоқ) – бу:

- ишлаб чиқариш, тижоратни бошқариш бўйича маълум мақсадларни кўзловчи амалий фаолият;

- бошқарув назарияси фани бошқарув тамойиллари, усуллари, воситалари ва шаклларининг мажмуаси;

- мамлакатимизнинг ҳозирги замон амалиётида корхона, акциядорлик жамиятининг раҳбарлик қилувчи таркибидир.

“Менежмент” тушунчаси ҳаётимизга мустаҳкам кириб келган ва ўзбекча ишга доир фаолият учун одатий бўлиб қолган. Аммо шуни ҳисобга олиш жоизки, гап янги фалсафа ҳақида кетмоқда, бунда кадриятлар ва устуворликларнинг янги тизимлари амалда бўлади.

Шу муносабат билан “менежмент” атамасининг маъноси устида батафсилроқ тўхташ даркор. Баъзи бир муаллифлар ўзбекча “бошқарув” сўзи ва инглизча “менежмент”ни синонимлар деб ҳисоблайдилар. Ҳақиқатда эса уларнинг мазмуни бирмунча фарқланади. “Менежмент” атамасини қўллаб туриб биз халқаро амалиётда ўрнашиб қолган тенденцияга риоя қиламиз, унга кўра унинг остида ҳодиса ва жараёнларнинг бутунлай маълум доираси кўзда тутилади. Аслида эса “бошқарув” атамаси “менежмент” атамасининг каноатлантирувчи ўринбосари бўлмайди, чунки кейинги ҳолда гап замонавий ташкилот воситаси ва доирасида ижтимоий-иқтисодий жараёнларни

бошқариш ҳақида кетади. Бунда ишлаб чиқариш ёки тижоратни саноатлаштирилган ҳолда ташкил этиш асосида амалга оширилган хўжалик юретишнинг бозор тури менежментнинг адекват иқтисодий асоси бўлади.

Шундай қилиб, “менежмент” атамаси замонавий ташкилотни бошқаришга нисбатан қўлланилади, шу вақтда эса бошқа мақсадлар учун бошқа атамалар, масалан: government administration – давлат бошқаруви ва республик administration – ижтимоий бошқарувдан фойдаланилади. Бизнинг шароитларда бунинг учун “ташкил этиш”, “тартибга солиш”, “бошқариш” ва “маъмурий бошқариш” атамаларини қўллаш керак. Шунга қарамай давлат, жамоа ва бошқа ташкилотлар ҳам агар ўз мақсадларига камроқ харажатлар, фаолият юретиш ва давлат томонидан тартибга солишнинг юқори самарадорлигида эришишни истасалар, менежментнинг баъзи бир тамойиллари ва усулларидан фойдаланишлари зарур.

Юқорида баён қилинганларни ҳисобга олиш билан ушбу ишда “бошқарув” атамаси шартлиликнинг маълум даражаси билан “менежмент” маъносида ҳам қўлланилади.

Менежмент тушунчасини белгилаш учун унга кирувчи баъзи бир ҳолатларни, аввалло мақсадли мазмунни аниқлаб олиш даркор.

Масалан, бошқарув тизимини барқарор, ишончли, истиқболли ва самарали фаолият юретишнинг таъминловчи бошқарув назарияси, илмий ёндашувлар, жараёнлар, тамойиллар ва усулларни ишлаб чиқиш менежментнинг фан сифатидаги мақсади бўлади.

Шу билан бир вақтда, менежментнинг самарали бошқарув амалиёти сифатидаги мақсади ташкилотнинг юқори фойдалилиги, рақобатбардошлиги ва бошқа мақсадларига ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараёнини оқилона ташкил этиш ва ташкилотнинг техник-технологик базасини ривожлантириш йўли билан эришишдан иборатдир

Менежментнинг мақсадлари ва вазифалари ишлаб чиқариш ва тижорат кўламлари ўсиши ва ривожланганлиги сари узлуксиз равишда

мураккаблашади. Бажарилган вазифалар ва мўлжалланган мақсадларга эришилганлиги бозорда баҳоланади.

Бошқарув назариясининг ривожланиши ва иқтисодий-математик усуллар ишлаб чиқилиши вазифаларнинг кўпгина сифат ечимларини вазифаларнинг аниқ миқдорий баҳолари ёки қарорлари билан тўлдириш ёки алмаштиришга имкон беради, ҳисоблаш техникаси ва коммуникация воситаларининг ривожланиши эса бошқарувнинг самарадорлиги ошишига кўмаклашади. Ҳисоблашларнинг кўп меҳнат талаб қилиши туфайли вақтнинг ҳақиқий ёки йўл қуйиладиган кўламларда ҳал қилиниши мумкин бўлмаган кўпгина масалалар кундалик ҳақиқат бўлиб қолади.

Замонавий менежментда вазифаларни ҳал қилишнинг турли усуллари мавжуд: бошқарув вазифаларини ҳал қилишнинг ҳақиқий усуллари, бошқарув жараёнларини моделлаштириш, қарорлар қабул қилишни ахборотли ва техник таъминланиши ва бошқалар. Ўзбекистонда назарий ва амалий статистика, масалалар ечиш, муҳандислик ҳисоблашларнинг иқтисодий-математик моделлари ва ҳ.к, етарлича яхши ишлаб чиқилган. Ахборотларни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқаришни бошқариш, қарорлар қабул қилиш жараёнларини автоматлаштириш камроқ ривожланган. Аммо бошқарув самарадорлиги нафақат вазифаларни ҳал қилиш усулларига, балки кўпроқ хўжалик юритиш механизми ва давлат томонидан тартибга солиш тизимига боғлиқдир. Шунинг учун хорижда фойдаланиладиган бошқарувнинг кўпгина (стратегик ва оператив) моделларини Ўзбекистонда ҳамма вақт ҳам самарали қўллаш мумкин эмас, бу нарса бозор муносабатларини пишиб етилишининг ҳар хил даражаси билан изоҳланади.

Менежмент усулларига ташкилотларни бошқаришнинг макроиқтисодий нуқтаи назаридан қаралса, шунини сезиш мумкинки, бошқарувнинг илғор усуллари амалда бўлган ва ўзгариб бораётган хўжалик механизми доирасида фаолроқ татбиқ этилади. Аммо агар менежмент масалаларини ҳал қилишга қаралса, ўзбек ташкилотларининг хорижий фирмалардан катта фарқларини

ҳисобга олиш зарур. Ҳозирча ташкилотларимизда бошқарув аппарати асосан ички вазифаларни, яъни техник-иқтисодий ва оператив-календарь режалаштириш, моддий – техник таъминот ва ҳ.к. вазифаларни ҳал қилади. Хўжалик фаолиятининг таҳлили ва фуқционал – қиймат таҳлил ишлаб чиқариш харажатлари, маҳсулот таннархини пасайтириш мақсадида ўтказилади, аммо бунда истеъмолчилар ҳали етарли даражада ҳисобга олинмайди.

Шундай қилиб, менежмент бутун ташкилотга сингиб кетгандай туюлади ва амалда у фаолиятнинг барча соҳаларига таъсир кўрсатади. Аммо менежмент ва ташкил этишнинг ўзаро ҳамкорликнинг бутун турли-туманлигида фаолиятнинг менежмент мазмунини ташкил қилувчи чегараларини етарлича аниқ белгилаш ҳамда унинг асосий турларини ажратиш мумкин. Масалан, ишлаб чиқариш менежменти – ишлаб чиқарилаётган товарнинг аниқ бозордаги рақобатбардошлигини таъминлашнинг мажмуавий тизимидир. У ўз ичига ишлаб чиқариш ва ташкилий тузилмаларни куриш, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари танлаш, ҳаёт тажрибасининг олдинги босқичларига мувофиқ товарларни сотиш ва фирма хизматини кўрсатиш масалаларини олади.

Молиявий менежмент – молияларни бошқаришнинг барқарорлиги, ишончлилиги ва самарадорлигини таъминлашнинг мажмуавий тизимидир. У ўз ичига молиявий кўрсаткичларни менежментга илмий ёндашувлар ва тамойиллар, даромадлар ва харажатлар баланси, ресурслардан фойдаланишнинг самарадорлиги кўрсаткичлари, ишлар ва товарлар рентабеллигига риоя қилиш билан шакллантириш ва режалаштиришни олади.

Инновацион менежмент – мулк эгаси томонидан инновацияларнинг барча турларини ривожлантиришга киритиладиган инвестицияларни бошқаришнинг мажмуавий усули. У ўз ичига ташкилий тузилмаларни куриш, инновацияларнинг йўналишларини танлаш, инновациялар,

ходимларни бошқаришнинг ҳар хил жиҳатларини мувофиқлаштиришни олади.

Савдо менежменти – савдо корхонаси фаолиятининг барча асосий жиҳатларини бошқариш жараёнидан иборат бўлади. У аниқ савдо корхонасини ривожлантириш масалалари бўйича оқилона бошқарув қарорларини шакллантириш, унинг фаолияти ҳар хил йўналишларини мувофиқлаштириш ва бу фаолиятнинг якуний натижалари юқори самарадорлигини таъминлашга қаратилган.

Махсус менежментнинг юқорида келтирилган турларидан ташқари ҳозирги вақтда қуйидаги бошқа турлари ҳам ишлаб чиқилмоқда: ижтимоий соҳа, банк, солиқ, ташкилий, халқаро менежмент ва бошқалар.

Ижтимоий ривожланишнинг даврий характери, инқироз шароитларида қарорлар қабул қилиш зарурияти менежментнинг назарияси ва амалиёти ривожланишига жиддий мотивация бўлган. Ғарбнинг илғор мамлакатлари тажрибаси шуни кўрсатадики, менежмент олдига қўйилган вазифаларни бажармоқда ва унинг самарадорлиги ошишида жуда катта роль илмий-техник тараққиёт ютуқларидан фойдаланишга тегишлидир.

Бунда шуни таъкидлаш керакки, кейинги йилларда бошқарув тизимларини ривожлантириш марказлари замонавий даражада такомиллашмоқда. Энг ривожланган мамлакатлар гуруҳида Япония, Германия ва Швейцария етакчилик қилмоқда. Бошқарувнинг замонавий талабларига мувофиқ АҚШ -9, Франция – 12, Италия – 14, Буюк Британия - 16 ўринда турибди. Кейинги 10-15 йиллар ичида иқтисодиётида кескин кўтарилишга хос бўлган мамлакатлар орасида Сингапур, Гонконг ва Тайвань етакчилик қилмоқдалар.

Мамлакатимизда ҳам менежмент Ғарбдаги фирмаларни бошқаришнинг тамойиллари, усуллари, воситалари ва шакллари мажмуаси сифатида танилмоқда. Аммо 20 йиллар олдин унинг асосий мақсадлари ижтимоийистик ўрнини мустаҳкамлаш ва ижтимоийистик давлатларга

карши иқтисодий кураш олиб бориш манфаатлари йўлида катта фойда олиш ва ижтимоийизм мамлакатларидан меҳнат унумдорлиги бўйича ўзиб кетиш деб ҳисобланган. Бундай қараш ҳўжалик юритишнинг маъмурий-бўйруқбозлик тизими доирасига маълум даражада мос келган, чунки режалаштиришнинг марказлаштирилган тартиби ва бозорни бошқариш тажрибасининг йўқлиги шароитларида бозор механизми ҳаракатини бизнинг иқтисодиётимизга тўлиқ кўчиришнинг иложи бўлмаган. Шунга қарамай, ўша шароитларда ҳам бизда менежментнинг кўпгина элементларидан фойдаланиш мумкин бўлган.

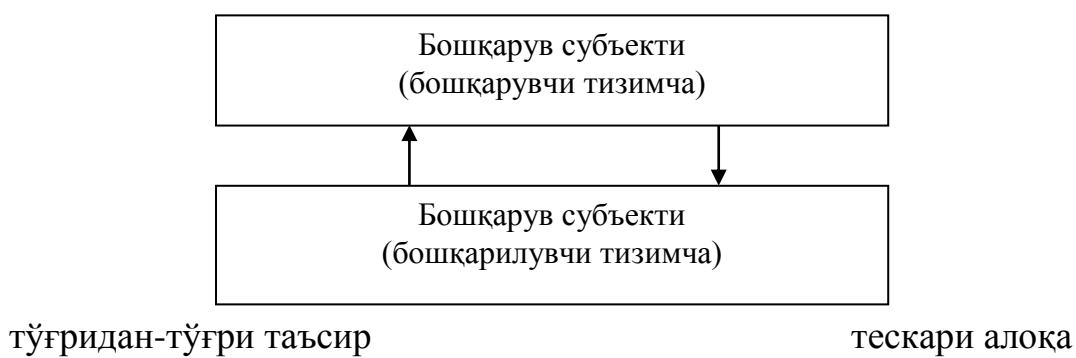
Мамлакат ижтимоий ҳаётини демократлашуви аҳолининг кенг қатламлари, амалий ходимларга менежмент назарияси ва амалиётининг жамланган бой жаҳон тажрибаси билан танишиш имкониятини берган, Ўзбекистон иқтисодиётини бозор муносабатларига қаратилиши эса илғор давлатлар тажрибасини ўрганиш ва ундан фойдаланишни зарур қилиб кўйган. Шу муносабат билан Ўзбекистонда менежментга муносабатлар кейинги йилларда анча ўзгарган. Менежментнинг кўзга кўринган назариячилари ва амалиётчиларнинг асарлари нашр қилинган. Замонавий бошқарувчи-менежерларни фаол тайёрлаш бошланган.

2.2. Бошқарув (менежмент)ининг моҳияти ва тизими

Умумий кўринишда бошқарув иккита объектнинг мақсадига қаратилган ўзаро ҳамкорлигидан иборат бўлиб, бунда улардан бири бошқарув субъекти ўрнида, бошқаси эса бошқарув объекти ўрнида бўлади. Бу ўзаро ҳамкорлик учун қуйидагилар хосдир:

- бошқарув субъекти бошқарув объектига таъсир кўрсатиш импульслари (бошқарув бўйруқлари)ни жўнатади, улар бошқарув объекти қандай фаолият юритиши ҳақидаги ахборотга эга бўлдилар;
- бошқарув объекти ушбу импульслар (бўйруқлар)ни олади ва уларга мувофиқ ҳаракат қилади 2.2.1-расм.

Бошқарув субъекти сифатида фирмалар бўлимлари ва хизматлари мажмуасини ёки алоҳида бўлинма, яқка шахс ва бошқаларни кўриб чиқиш мумкин. Бошқарув объекти сифатида ходим, меҳнат жамоаси, товарлар, ресурслар, хужжатлар ва ҳ.к. бўлади. Масалан, уста участканинг ишини ташкил қилади. Бунда у паст даражадаги менежер ёки бошқарув субъекти, ишчилар эса – бошқарув объектлари бўлади. Ташкилотнинг тижорат директори бўлинмаларнинг ишини ташкил қилади. Бунда у менежер ёки бошқарув субъекти, кўрсатилган бўлинмалар – бошқарув объектлари бўладилар.



2.2.1-расм. Бошқарув тизимининг бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимчалари

Бошқарувнинг бошқа таърифлари ҳам мавжуд. Масалан, кўзга кўринган тадқиқотчи П.Друкер (АҚШ) ҳисоблайдики, бошқарув бу ташкил қилинмаган тўдани самарали мақсадга йўналтирувчи ва ишлаб чиқариш гуруҳига айлантирувчи фаолиятнинг асосий туридир. Америкали олим К.Киллен бошқарувни “ишни бошқаларнинг қўли билан бажариш” сифатида белгилайди.

Таъкидлаш керакки, бошқарувни кўпинча субъектнинг объектга таъсири сифатида белгиладилар, яъни бошқарув субъектининг фаолиятига тенглаштирадилар. Бунда бошқарувга субъектнинг объектга бир томонлама таъсири сифатида қаралади, бу бошқарувнинг моҳияти ҳақидаги нотўғри хулосаларга олиб келади. Диалектик ўзаро алоқа, объект ва субъектнинг бирлигини уларнинг субординацион жойлашуви билан алмаштириш

натижасида бошқарувнинг ҳаракатланувчи бошланиши субъект ва объект ўртасидаги зиддият назардан ташқарида қолади. Шунинг учун бошқарув объектининг бошқарув буйруқларини бажаришга имконияти ва тайёрлиги қанчалик тўлиқ ҳисобга олинмасин, агар улар фақат самаралироқ бошқарув таъсирларини қидириш учун асос сифатида кўриб чиқилса, бошқарув имкониятларини баҳолаш бошқарувни амалга оширишнинг ҳақиқий имкониятларига адекват бўлмайди. Демак, бошқарувни фақат бошқарув субъекти ҳолатида кўриб чиқиш мумкин эмас.

Субъектнинг бошқарув объекти билан ўзаро ҳамкорлиги учун улар ўртасида мажмуавий характерга эга муносабатлар мавжуд бўлиши зарур. Бунда бошқарувнинг айрим даражаларидаги муносабатларнинг у ёки бу турлари устунлик қиладилар. Иқтисодий муносабатларга асосланган бошқарув муносабатлари кенг тарқалгандир. Муносабатларнинг қуйидаги икки тури бошқарув учун принципиал бўлади: ассоциацияланган мулк эгаларининг биргаликдаги фаолияти жараёнида меҳнатни тақсимланиши ва кооперациялашувида вужудга келувчи муносабатлар ва мулк эгалари ва ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланувчилар ўртасида вужудга келган ёллаш муносабатлари (тўлов муносабатлари).

Агар бир томондан бошқарув субъектида бошқаришга эҳтиёж ва имконият, бошқа томондан эса – бошқарув объекти бошқарув буйруқларини бажаришга эҳтиёжи ва имконияти бўлса, бошқарув ҳақиқий бўлади.

Субъектни бошқарувчи фаолияти бунда у қандай мақсадларни кўзлашига кўра маълум йўналишни олади. Агар бошқарув мақсадлари субъектнинг бошқарув фаолияти жараёнида кўзланган мақсадига мос келса, у самарали бошқаришга қаратилган бўлади.

Бошқарув субъектининг бошқарувни амалга ошириш имконияти, биринчидан ташкилий-техник жиҳатлар билан ходимларда алоқа ва ахборотларни узатишнинг керакли каналлари, бошқарувнинг талаб қилишидаги техникаси ва ҳ.к. мавжудлиги билан, иккинчидан, бошқарув

субъектида бошқарув объектига таъсир кўрсатишнинг, унинг ёрдамида буйруқларни бажаришга ундовчи дастакларнинг мавжудлиги билан, яъни бошқарув объектининг бошқарув буйруқларини бажаришга имконияти ва тайёрлиги билан асосланади.

Масалан, агар бошқарув объекти ишлаб чиқариш воситаларининг мулк эгаси бўлмаса, унда унинг бошқарув буйруқларини бажаришга тайёрлиги унинг эҳтиёжи бунинг натижасида қанчалик қаноатланишига боғлиқ бўлади, буйруқни бажариш имконияти эса унинг ишлаб чиқариш имкониятлари билан боғланган. Бу ҳолда бошқарув объекти ва субъекти ўртасидаги зиддиятни ҳал қилиш учун рағбатлантириш механизмини ишлаб чиқиш зарурдир. Агар бошқарув объекти мулк эгаси бўлса, унда бошқариш имконияти бошқарув объектининг ҳам мулк эгаси, ҳам ижрочи сифатидаги бир вақтдаги манфаатларини бириктириш механизми билан берилади, бунда мулк эгасининг манфаатлари устунлик қилади.

Бошқарувни фақат ташкилотнинг таркибий қисми бўлган ҳақиқий ҳаракат қилувчи тизим мавжуд бўлгандагина амалга ошириш мумкин, у тизимли бошқарув деб аталади.

Эслаш керакки, тизим бу бир-бирлари билан муносабатда ва алоқада бўлган, маълум бирликни ташкил қиладиган элементларнинг йиғиндисидир. Асосий тизимли тамойиллар қуйидагилардир: 1) тизим хусусиятларининг уни ташкил қилувчи элементлар хусусиятлари суммасига нисбатан яхлитлиги; 2) таркибийлик (бўлинишлик); 3) тузилиш ва муҳитнинг ўзаро боғлиқлиги; 4) иерархиялик; 5) ҳар бир тизим таърифининг кўплиги.

Бошқарув тизимига қайта туриб шуни таъкидлаш керакки, у ўзининг ўзаро боғланган ва ўзаро ҳамкорлик қилувчи ташкил этувчи элементлари маълум мажмуасидан иборат бўлади ва тизимнинг манфаатлари йўлида бошқарув фаолиятини амалга оширишга қаратилгандир. Бунда эмерджментлар деб аталувчи янги яхлит хусусиятлар вужудга келади.

Замонавий ташкилотни бошқариш тизими кўйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- юқори эгилувчанликка эга бўлиш;

- ишлаб чиқаришнинг меҳнатни назорат қилиш, ташкил этиш ва тақсимлашнинг тегишли шакллари талаб қилувчи технологиясига ўхшаш бўлиш;

- корхонанинг ташқи ва ички муҳити, бозор ҳолатининг омиллари ўзгаришларига оператив жавоб қайтариш;

- ташкилотни бошқаришнинг юқори самарадорлигини таъминлаш;

- ташкилотнинг ривожланишига кўмаклашиш;

- фан ва илғор амалиёт ютуқларини татбиқ этилишини таъминлаш;

- ўзини ўзи тартибга солиш хусусиятига эга бўлиш.

Алоқа бошқарувнинг ҳар қандай тизимининг муқаррар элементи бўлади.

Алоқалар тўғридан тўғри, тесқари, вертикал, горизонтал ва диагоналли ва ҳ.к бўлиши мумкин.

Тўғридан-тўғри алоқа – бошқарув субъектининг объектга бошқарув буйруқлари, қарорлар, тавсиялар ва ҳ.к кўринишидаги таъсирдир. **Тесқари алоқа** – бошқарув объектидан бошқарув субъектига чиқувчи ахборотдир.

Келтирилган тўғридан-тўғри ва тесқари алоқалар вертикалга кирадилар. Улардан ташқари расмий ва норасмий муносабатларни амалга ошишига имкон берувчи, билимлар ва кўникмаларни узатишга кўмаклашувчи, бошқарув тизимининг ўзининг олдида қўйган мақсадларига эришиш бўйича битта даражадаги субъектларнинг ҳаракатлари мувофиқлашувини таъминловчи горизонтал алоқалар ҳам мавжуд. Диагонал алоқа, масалан, битта бўлимнинг мутахассиси ва бошқа бўлимнинг бошлиғи ўртасида мавжуд бўлади.

Бошқарув тизимини иккита тизимчалар – бошқарувчи (бошқарув субъекти) ва бошқарилувчи (бошқарув объекти) ҳамда улар ўртасидаги

тўғридан-тўғри ва тескари алоқани ташкил қилувчиларни элементар кўринишида тасаввур қилиш мумкин.

О.С. Виханский ва А.И. Наумов бошқарув тизимида учта тизимчани белгилайдилар. Биринчи тизим бошқарув тизими сифатида аввалроқ қабул қилинган. Бу ўзларининг олдиларига қўйилган вазифаларни бажарувчи бошқарув идоралари, бўлинмалар ва ижрочилар мажмуаси, улар ёрдамида бошқарув амалга ошириладиган усуллар йиғиндисидир. Ушбу тизимчани ташкилот, технология ва бошқарув усулларининг бирлиги деб белгилаш мумкин. У таркибий-вазифавий деб аталади ва бошқарув тизимининг “негизи” сифатида бўлади.

Иккинчи тизимча – ахборотли – ахлоқий. Қуйидагилар унинг асосий блокларидир:

- бошқарув ғояси ва бошқарув тизимини қийматга йўналтириш;
- бошқарув жараёни иштирокчиларининг манфаатлари ва ахлоқий меъёрлари;
- бошқарув тизимидаги ахборот ва коммуникациялар.

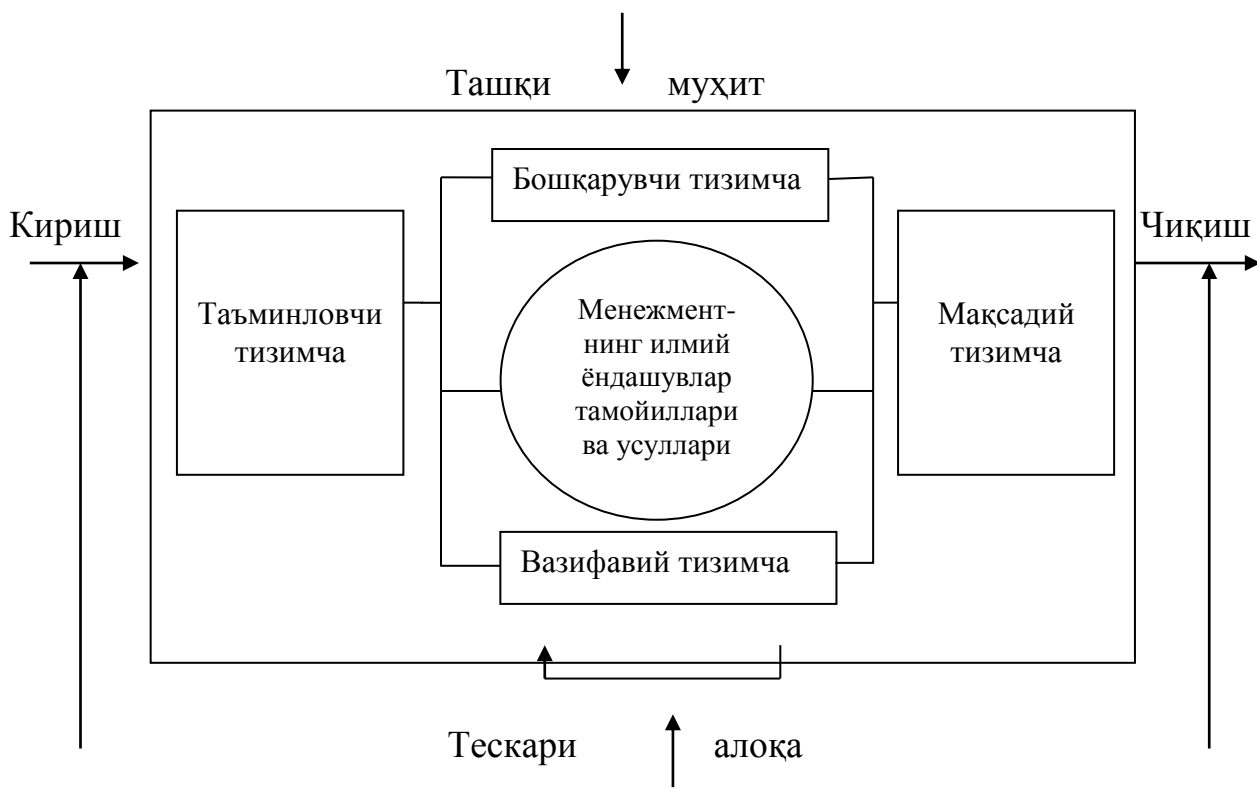
Ушбу блоклар йиғиндиси асосан бутун кўриб чиқиладиган тизимчани камраб олади, аммо бошқарувнинг алоҳида тизимларида қўшимча блоклар, масалан: миллий манфаатлар, миллий бошқарув стереотиплари ва ҳ.к бўлиши мумкин. Ҳозирги вақтда объектив содир бўлаётган ахборотларни жадал ва кенг тарқалиш муносабатлари билан ушбу тизимчанинг роли кескин ўсади.

Бошқарув тизимининг ўзини ўзи ривожлантириш тизимчаси учинчи тизимча бўлади. Уни пайдо бўлиши бошқарув тизимида ўзини ўзи такомиллаштиришга интилиш, илғор ғояларни қидириб топиш ва ишлаб чиқиш, уларни амалиётга татбиқ этиш каби сифатлар вужудга келиши билан асосланади. Бу тизимча нафақат кўрсатиб ўтилган сифатларни акс эттиради, балки уларни қайта ишлаб чиқилиши, тарқатилиши ва амалга татбиқ этилишига ёрдам беради.

Ушбу тизимча икки қисмга ажратилиши мумкин, биринчиси – бошқарув тизимини мунтазам равишда такомиллашиш ва ривожланишга йўналтиради. Иккинчиси унинг ривожланишини таъминлайди.

Р.А. Фатхутдинов ташкилот менежменти тизимининг қуйидаги тузилишини таклиф этади (2.2.2 – расм).

Бунда қуйидагилар ташкилотнинг менежмент тизими мақсадли тизимчасининг таркибий қисмлари бўладилар: ишлаб чиқарилаётган товар ва хизматларнинг сифатини ошириш, ресурсларни тежаш, товарларни сотиш бозорларини кенгайтириш, ишлаб чиқаришни ташкилий-техник ривожлантириш, жамоанинг ижтимоий ривожланиши ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш.



2.2.2-расм. Менежмент тизимининг тузилиши

Ташкилот менежмент тизимининг таъминловчи тизимчаси қуйидагиларни ўз ичига олади: услубий таъминот, ресурслар таъминоти, ахборот таъминоти ва ҳуқуқий таъминот.

Вазифавий тизимча қуйидаги таркибий қисмларни ўз ичига олади: маркетинг, режалаштириш, жараёнларни ташкил этиш, ҳисобга олиш ва назорат, мотивация ва тартибга солиш.

Ташкилот менежменти тизимини бошқарувчи тизимчаси қуйидагиларни ўз ичига қуйидагиларни олади: ходимларни бошқариш, менежментнинг социологияси ва психологияси, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, қарорларни қабул қилишдаги таҳлил, қарорларни қабул қилишдаги башорат.

2.3. Менежментнинг илмий ёндашувлари ва тамойиллари

Менежментнинг самарадорлиги кўпроқ даражада илмий ёндашувлар ва тамойиллардан фойдаланиш билан белгаланadi. Ҳозирги вақтда амалиётда менежментга нисбатан фақат баъзи бир илмий ёндашувлар ва тамойиллар қўлланилади, бу уни тушунишни “торлиги” билан изоҳланади.

Ҳар бир объектни бошқаришнинг назарияси ва амалиёти таҳлили Р.А.Фатхутдинов бўйича менежментга нисбатан ўз илмий ёндашувларини қўллаш зарурлигини белгилашга имкон беради (2.3.1- жадвал).

2.3.1-жадвал

Менежментга ёндашувлар

Номи	Қисқача мазмуни
Маъмурий	Маъмурий ёндашувда меъёрий ҳужжатлардаги менежмент тизимининг вазифалари, ҳуқуқлари, мажбуриятлари, элементлари тартибга солинади.
Қайта ишлаб чиқарувчи	Қайта ишлаб чиқарувчи ёндашув бозор эҳтиёжларини камроқ харажатлар билан қаноатлантириш учун товар ишлаб чиқаришни доимо қайтадан бошлашга мўлжалланган.
Динамик	Динамик ёндашувда бошқарув объекти диалектик ривожланишда, сабаб-натига алоқалари ва биргаликдаги тобеликда кўриб чиқилади.
Интеграцияли	Интеграцияли ёндашувда алоҳида тизимчалар ва бошқарув тизимининг элементлари ўртасида ўзаро алоқа ўрнатилади.
Миқдорий	Миқдорий ёндашувнинг моҳияти математик, статистик ва муҳандислик ҳисоблашлар ёрдамида миқдорий баҳолашдан фойдаланишдан иборатдир.
Мажмуавий	Мажмуавий ёндашувда менежментнинг техник, иқтисодий ижтимоий ва бошқа жиҳатлари ҳисобга олинади.
Маркетингли	Маркетинг ёндашуви бошқарувчи тизимчаларни истеъмолчига қаратишни кўзда тутadi.
Меъёрий	Меъёрий ёндашувда бошқарувдаги меъёр ва нормативлар белгиланади.
Ахлоқий	

Жараёнли	Ахлоқий ёндашув ходимга шахсий имкониятларини ҳис қилишга ёрдам беришдан иборатдир.
Тизимли	Жараёнли ёндашувда бошқарув ўзаро боғлиқ вазифаларнинг мажмуаси сифатида кўриб чиқилади
Вазиятли	Тизимли ёндашувда ҳар қандай тизимга ўзаро боғлиқ элементларнинг мажмуаси сифатида қаралади
Вазифавий	Вазиятли ёндашув бошқарувнинг турли усуллар қўлланиши аниқ вазият билан белгиланиши назарда тутилади Вазифавий ёндашувнинг моҳияти эҳтиёжни қаноатлаштириш учун бажариш лозим бўлган вазифаларнинг мажмуаси сифатида кўриб чиқилишидан иборат бўлади

Ушбу ёндашувларни бошқарувнинг асосий тамойилларига киритиш мумкин. Бошқарув жараёнларини аниқ объектларини бошқариш жараёнида бошқарув субъектлари (идоралари) амал қилишлари керак бўлган жамиятнинг объектив қонунлари ва қонуниятларидан келиб чиқувчи асосий қоидалар сифатида белгилаш мумкин.

Биринчи марта “бошқарув тамойиллари” атамасини Ф. Тейлор киритган, у 1911 йилда “Илмий менежмент тамойиллари” номи остида асарини нашр қилган. Ишларни бажариш асослари ва меҳнат операцияларини ўрганиш асосида ишчиларнинг шахсий меҳнатларини бошқаришнинг тўртта тамойилларини шакллантирган:

- ишнинг ҳар бир элементи бажарилишига илмий ёндашув;
- ишчиларни танлаш, ўқитиш ва машқ қилдиришга илмий ёндашув;
- ишчилар билан кооперациялашиш;
- натижалар учун жавобгарликни менежер ва ишчилар ўртасида тақсимлаш.

Менежмент соҳасидаги бошқа машҳур мутахассис А. Файоль 1916 йилда “Умумий ва саноат бошқаруви” китобида ташкилотлардаги бошқарувчилар иши шакллантирилган ҳолда таърифлашни таклиф қилган ва бошқарувнинг 14 та тамойилларини шакллантирган, бошқарув вазифаларини ҳал қилиш ва менежмент вазифаларини бажаришда уларга амал қилиш таклиф этилади (2.3.2. - жадвал).

Социолог М. Вебер маъмурий ташкилотлар томонидан бошқарувнинг прус тажрибасини умумлаштириш асосида универсал қоидалар деб

аталувчиларни ишлаб чиққан. Унинг фикрига кўра, бошқарувнинг ҳар қандай идоралари уларга амал қилишлари керак. Бошқарув тамойилларини ўрганиш кейинчалик бир қатор мамлакатимиз ва хориж олимлари томонидан давом эттирилган.

Бошқарув тамойиллари бошқарувнинг эришишга ҳаракат қилиши зарур бўлган назарий идеалини акс эттирадилар. Бу тамойилларни амалга оширилиши бошқарувнинг барча босқичларидаги самарадорлиги ва илмий-лигининг мезони бўлади.

Бошқарув тамойиллари чекловчи шартлар сифатида бўладилар. Бундан ташқари, бошқарув сифатини, яъни бошқарув жараёни натижаларини баҳолашда уларга амал қилиши зарур. Бу маънода бошқарув идоралари ишининг сифати, натижавийлиги баҳолашнинг мезонларига айланадилар.

2.3.2 - жадвал

Менежмент тамойиллари (А.Файоль бўйича)

Тамойил	Тамойилнинг мазмуни
Меҳнат тақсимооти	Иш кучидан самарали фойдаланиш учун ишларни ихтисослаштириш (ишловчиларнинг ҳаракатлари йўналтириладиган мақсадлар сонини қисқартириш ҳисобига).
Ваколатлар ва жавобгарлик	Ҳар бир ишловчига ишни бажариш учун жавобгарликка эга бўлиш учун етарли бўлган ваколатларни бериш керак.
Интизом	Ишчилар раҳбарият билан битим шартларига бўйсунушлари лозим менежерлар интизомни бузувчиларга нисбатан адолатли жазоларни қўллашлари керак.
Якка ҳукмронлик	Ходим кўрсатмаларни олади ва фақат битта бевосита бошлик олдида ҳисоб беради.
Ҳаракатлар бирлиги	Бир хил мақсадга эга бўлган барча ҳаракатлар гуруҳларга бирлаштирилишлари ва ягона режа бўйича амалга оширишлари керак.
Шахсий манфаатларнинг бўйсиндирилиши	Ташкилот манфаатлари якка шахслар манфаатларидан устунликка эгалар.
Ходимларни мукофотлаш	Ходимлар томонидан ўз манфаатлари учун адолатли мукофотни олиниши.
Марказлаштириш	Бошқарувчи марказга эга ташкилотдаги ягона тартиб. Марказлаштириш ва марказлаштирмаслик ўртасида энг тўғри нисбатларда энг яхши натижаларга эришилади. Ваколатлар (ҳукмронлик) жавобгарликка мутаносиб равишда берилиши керак.
Қояли занжир	Буйруқларнинг узилмаслик занжири, у бўйича фармойишлар узатилади ва иерархиянинг барча босқичлари ўртасидаги коммуникациялар амалга оширилади (“бошлиқлар занжири”)
Тартиб	Ҳар бир ходим учун иш жойи ва ҳар бир ходим ўзининг иш жойида бўлиши керак.

Адолат	Маълум қоида ва битимлар қояли занжирнинг ҳар бир босқичида ҳаётга адолатли равишда татбиқ этилишлари керак.
Ходимларнинг барқарорлиги	Ишловчиларнинг ташкилот ва узоқ муддатли ишга нисбатан содиқлигини ўрнатиш, чунки ходимлар қўнимсизлиги самарадорликни пасайтиради.
Ташаббус	Ишловчиларни уларга топширилган ваколатлар ва бажарилаётган ишлари доирасида мустақил фикр юритишни ишлаб чиқишга рағбатлантириш.
Корпоратив руҳ	Ходимлар ва ташкилот манфаатларининг уйғунлиги ҳаракатлар бирлигини таъминлайди (“куч - бирлашишда”).

Менемент тизимининг шаклланиши, фаолият юритиши ва ривожланиши учун кўрсатиб ўтилган асосий тамойиллардан ташқари яна қўшимча тамойилларга риоя қилиш зарур, улар бошқарув тизимининг барча тизимчалари учун умумий ҳисобланадилар:

- бошқарувни амалга оширишда ихтисослашиш ва универсаллашишни мувофиқ бириктириш (бошқарув ишларини бажаришда ихтисослашиш ва универсаллашиш ўртасидаги мувофиқ нисбат таъминланиши керак);

- ташқи муҳитга нисбатан барқарорлик (ташкилот макро- ёки микро-муҳитининг айрим элементлари ўзгаришида бошқарув тизими фаолият юритишни давом эттириши ва қўйилган мақсадларни бажариши керак);

- бошқарувнинг тежамкорлиги (бошқарувни амалга ошириш ва мақсадларга эришиш учун усул ва воситаларни танлашда меҳнат, моддий ва кт, молиявий ва бошқа харажатларни чегаралаш зарур);

- бошқарув самарадорлиги;

- бошқарув инсонпарварлиги;

- таъсир кўрсатиш усуллари ва воситаларининг бошқарув объектига хос бўлган қонуниятларга мослиги (бошқарувда бошқарув объектининг ҳолати ва ривожланиш қонунларини ҳисобга олиш зарур);

- ваколатларнинг қўйилган вазифаларга мослиги (раҳбарият бошқарув идоралари ва ходимларига ўзларининг олдида қўйилган вазифаларни бажариш учун зарур бўлган ваколатларни бериши керак);

- истисно қилиш (фақат стандартлар ва қоидалардан каттароқ четга чиқишларда назорат тизими ишга тушиши керак);

- бошқарувда марказлаштириш ва марказлаштирмасликни бириктириш (бошқарувнинг ҳар бир аниқ тизимида тегишли вазифаларни бажаришни марказлаштириш (марказлаштирмаслик)нинг мувофиқ даражаси бўлиши керак.

Бошқарувнинг келтирилган асосий ва қўшимча тамойиллари ҳар қандай тизимча учун хосдир. Шу билан бирга бошқарув тизимининг ҳар бир тизимчаси яна ўзига хос тизимчалар асосида шаклланиши ва фаолият юритиши керак. Масалан, қуйидагилар ходимларни бошқаришнинг ўзига хос тамойиллари бўлади: меҳнат тақсимоти, яқка хукмронлик, шахсий манфаатларни умумийга бўйсунитиши ва бошқалар.

Ғарбда вужудга келган бошқарувга қарашларнинг замонавий тизими бошқарувнинг қуйидаги тизимларига суянади:

- ишловчиларга нисбатан хайрихоҳлик;
- муваффақиятли менежментнинг шарти сифатидаги жавобгарлик;
- фирмани горизонтал ва вертикал кесиб ўтувчи коммуникациялар;
- фирмада ишловчилар қобилиятини ривожланишига кўмаклашувчи муҳит;
- ҳар бир ишловчининг фирма натижаларидаги улушли иштироки;
- атроф-муҳитдаги ўзгаришларга ўз вақтида жавоб қайтариш;
- кишилар билан ишлашда ишдан қаноатланганликни таъминловчи усуллардан фойдаланиш;
- ишни мувофиқлаштиришнинг шарти сифатида менежерларнинг ишдаги барча босқичлардаги иштироки;
- менежер ишда тўқнаш келадиган кишиларни эшитишни билиш;
- бизнеснинг этикаси;
- ходимларни бошқаришга жалб қилиш;
- халоллик ва кишиларга ишонч;
- менежментнинг фундаментал асослари: сифат, харажатлар, сервис, янгиликлар, ресурсларни назорат қилиш, ходимларга суяниш;

- шахсий ишнинг сифати ва уни доимий равишда такомиллаштириш.

Бошқарув назарияси бўйича асарларда бошқарувнинг 30 дан ортиқ тамойиллари келтирилади. Бунинг устига, ижтимоий ривожланишда хўжалик юритишнинг маъмурий буйруқбозлик тизимини фаолият юритиши учун хос бўлган бошқарувнинг баъзи бир тамойиллари ўзларининг долзарбликларини йўқотганлар, масалан, ўзгаришларнинг кейинги ўн йилликларда мавжуд бўлган демократик марказлашиш тамойили. Шу билан бир вақтда бошқарувнинг замонавий шароитларига адекват бўлган янги тамойиллари ишлаб чиқилмоқда, масалан, ташқи муҳит омиллари таъсирига барқарорлик тамойили.

2.4. Бошқарув усуллари

Бошқарув усуллари – қўйилган мақсадларга эришиш учун бошқарувчи тизимча – бошқарув субъектини бошқарилувчи тизимча – бошқарув объекти (ходим, жамоа, бошқарувнинг ижтимоий – иқтисодий объекти)га таъсир кўрсатиш усуллари дидир. Бошқарув усуллари ва бошқарув жараёни усулларига ажратиладилар. Бошқарув усуллари бошқарув объектига таъсир кўрсатишнинг яқунланган жараёнини таърифлайдилар. Бошқарув жараёни усуллари билан фақат айрим ишлар бажарилади.

Яна тўғридан-тўғри ва воситали таъсир кўрсатиш, расмий ва норасмий усуллари ҳам ажратилади. Бевосита таъсир кўрсатиш усуллари дан фойдаланишда таъсирнинг бевосита натижасини олиш кўзда тутилади; воситали таъсир кўрсатиш усуллари билан юқори натижаларга эришиш учун шароитлар яратилади. Расмий ва норасмий таъсир кўрсатиш усуллари нисбати бошқарув услубининг ўзига хос аломатларини акс эттиради.

Бошқарув усуллари тизимида умумий усуллар ажратилади. Уларга анъанавий равишда иқтисодий, маъмурий (баъзида уларни ташкилий деб атайдилар) ва ижтимоий-психологик усуллар киради.

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари бошқарув объектининг иқтисодий қонунлар талабларидан онгли равишда фойдаланишга асосланган

иқтисодий манфаатларига таъсир кўрсатиш усулларининг мажмуасидан иборатдир. Бу усулларни икки гуруҳга бўлиш мумкин:

- республика, вилоят, туман идоралари томонидан фойдаланиладиган усуллар;

- ташкилотлар (корхоналар) томонидан фойдаланиладиган усуллар.

Биринчи гуруҳга мамлакат ва минтақанинг солиқ тизимлари ва кредит – молия механизмлари, яъни корхона ташқи муҳитнинг иқтисодий омиллари кирадилар.

Иккинчи гуруҳни қуйидагилар ташкил қилади:

- ходимларни моддий рағбатлантириш тизими;

- ишнинг сифати ва самарадорлиги учун жавобгарлик тизими;

- ташкилот фаолият юритишининг иқтисодий меъёрлари (фонд билан қуролланганлик ва меҳнатнинг унумдорлиги, маҳсулот турлари бўйича рентабеллик меъёрлари), улар маркетинг тадқиқотлари, маҳсулот сифатининг асосий кўрсаткичлари, ишлаб чиқаришнинг даражаси, шу жумладан бизнес-режани таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқиладилар.

Ҳар бир киши ишининг сифати ва самарадорлигини оширишига қаратилган шахс ва жамият муносабатларини уйғунлаштириш учун мотивация ва мувофиқлаштириш қуролларидан фойдаланиш йўли билан амалга ошириладиган ходимларни рағбатлантириш бошқарувнинг муҳим иқтисодий усули бўлади. Иқтисодий рағбатлантиришнинг замонавий шакллари қуйидагилар киради:

- иш ҳақи тизими меҳнатнинг миқдори ва сифатига мувофиқ шакллантириш;

- қўшимча мукофотлар кўринишидаги бонуслар, мукофотлар, асосий иш ҳақиға қўшимчалар;

- ходимни ташкилот фойдасини тақсимлашда иштирок этиши;

- ходимга нафақа жамғармасини шакллантириш кўринишида имтиёз ва енгилликлар бериш, ходимнинг хавфсизлигини таъминлаш, унга транспорт

хизматлари, турар -жой ижараси ва болалар муассасалари, ўқиш, малакасини оширишга ҳақ тўлашда имтиёзлар бериш, ходим ва унинг оила аъзоларини даъволаш ва дам олишларини ташкил этиш, ходимга ташкилот томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни харид қилишда имтиёз бериш;

- ходимга имтиёзли кредитлар бериш;
- ходим ҳаётини имтиёзли суғурталаш ва бошқалар.

Рағбатлантиришнинг санаб ўтилган шакллари билан бир қаторда жазолар ва танбеҳлар, имтиёзларни пасайтириш ёки тўлиқ олиб ташлаш тизимини қўллаш мумкин.

Бошқарувнинг маъмурий усуллари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- мамлакат ва минтақанинг қонунчилик ҳужжатлари тизими;
- ташкилотнинг меъёрий ва услубий (қўллаш учун мажбурий) ҳужжатлари тизими;
- оператив бошқарув тизими(ҳукмронлик тизими).

Мамлакат ва маълум минтақанинг қонунчилик ҳужжатлари тизимига республика ва минтақавий идоралар томонидан тегишли ҳудудларда мажбурий қўллаш учун тасдиқланган қонунлар, фармонлар, қарорлар, стандартлар, қоидалар ва бошқа ҳужжатлар киради. Уларнинг тартиби, тузилиш ва мазмуни белгилашда бошқарувнинг илмий, назарий ва амалий жиҳатлари ҳисобга олиниши керак.

Корхона меъёрий ва услубий ҳужжатлари тизими стандартлар, услубиётлар, қоидалар, йўриқномалар ва худди шундай узоқ вақт фойдаланадиган ҳужжатлар ҳамда корхона раҳбарияти томонидан тасдиқланган буйруқлар, фармойишлар ва кўрсатмаларни ўз ичига олади. Ушбу ҳужжатлар аниқ ташкилот менежменти барча тизимчаларининг таркиби, мазмуни ва ўзаро алоқаларини тартибга солиши керак.

Оператив бошқарув тизим ҳам муҳим аҳамиятга эга. Раҳбариятнинг ўз ҳокимиятини амалга оширишнинг тўртта усули мавжуд, улар ундан тўлиқ фойдаланишдан то ундан тўлиқ воз кечишгача бўлган диапазонда бўлади.

Гап фармойишлар, оммалаштириш, бошқарувда иштирок этиш ва колатлар ва жавобгарликларни топшириш ҳақида бормоқда.

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари бошқарувга жамоадаги ижтимоий-психологик жараёнлар, ходимлар саломатлиги ва жамоадаги яхши ахлоқий-психологик муҳитни сақлаб қолиш, қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар талабларига риоя қилиш сифатида қўйилган мақсадларга эришиш учун қаратилган.

Қуйидагилар ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш объектлари ҳисобланади:

- ходимларнинг шахсий таърифлари ҳамда уларнинг руҳий ва руҳий-физиологик хусусиятлари;
- меҳнатни ва иш жойларини ташкил этиш усуллари;
- ходимларни танлаш, жой-жойига қўйиш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими;
- ахборот таъминоти ва ундан фойдаланиш;
- ходимларни рағбатлантириш тизими;
- жамоадаги ахлоқий-психологик муҳит;
- ходимларнинг ижтимоий-маиший шароитлари.

Ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ижтимоий-психологик жараёнларнинг меъёрларини ишлаб чиқиш;
- бу меъёрларнинг бажарилишини таҳлил қилиш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
- ижтимоий-психологик жараёнларни меъёрлаштириш ва соғломлаштириш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш,
- бу тартибларни ташкил этиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш,
- ижтимоий-психологик жараёнларни тартибга солиш.

Жамоада қулай ахлоқий-психологик муҳитни таъминланиши ижтимоий-психологик усулларнинг муҳим вазифаси ҳисобланади. Қуйидагилар унинг муҳим аломатларидир;

- раҳбарларнинг қўл остидагиларга босими йўқлиги;
- жамоа аъзоларининг ўз вазифалари ва ишлари ҳолати ҳақида етарлича хабардорлиги;
- жамоа аъзолари ва жамоатчиликнинг ўзаро талабчанлиги;
- жамоанинг ҳар бир аъзоси томонидан ташкилот (бўлинма)даги ишлар ҳолати учун жавобгарликни ўзига олиши;
- жамоага тегишли эканликдан қаноатланиш;
- дўстона ва ишга доир танқид;
- масалаларни муҳокама қилишда фикрларнинг эркин билдирилиши;
- жамоада узоққа чўзилиб кетган, вазифавий низоларнинг йўқлиги;
- ўзаро ёрдамнинг юқори даражаси ва бошқалар.

Жамоада қулай ахлоқий-психологик муҳитни таъминлаш учун раҳбарларнинг махсус билими ва кўникмалари талаб қилинади. Махсус тадбирлар сифатида қуйидагилардан фойдаланиш керак: ходимларни илмий асосланган ҳолда танлаш, менежерларни ўқитиш ва даврий равишда аттестациядан ўтказиш, меҳнат жамоаларини ходимларни психологик бирга бўла олишларини ҳисобга олиш билан шакллантириш, жамоа аъзоларида ўзаро тушуниш ва ҳамкорлик кўникмаларини ишлаб чиқишга ёрдам берувчи ижтимоий-психологик усуллар, раҳбарликнинг тегишли услуби.

Жамоани шакллантириш ва шахслараро муносабатларни тадқиқот қилишда социоматрицалар ва социограммаларни тузиш тавсия этилади. У гуруҳ аъзоларининг бир-бирларига муносабатлари ва жамоанинг жипслиги даражасини белгилаш, етакчини аниқлаш ҳамда ходимларнинг социоматрик мавқеи ва енгилтаклигини аниқлашга имкон беради.

Таъкидлаш жоизки, амалиётда бошқарув усуллари тизими доимо ўзгариб туради. Масалан, маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор тизимига

Ўтишда бошқарувнинг иқтисодий усуллари ривожланган. Бундан ташқари, ижтимоий ҳаёт ва иқтисодиётнинг демократлашиши натижасида инсоний омилларнинг роли ўсганлиги боис, ижтимоий-психологик омилларга кўпроқ эътибор қаратила бошланган.

Бироқ, амалиётда фойдаланиладиган бошқарув усуллари, қоидага кўра, мажмуавий бўладилар, яъни улар бир вақтда иқтисодий манфаат, маънавий ва моддий рағбатлантириш, ижтимоий-психологик омилларни ҳисобга оладилар. Бунда айрим усуллар аниқ вазиятларда бир-бирларини тўлдиргандай бўлиб, ҳар хил омилларнинг бошқарув объектига таъсирини мажмуавий белгилашга имкон беради. Бундай шароитларда турли даражадаги менежерлар бошқарувнинг мажмуавий усулларини эгаллаган бўлишлари, танловни тўғри бажаришлари ва худди ушбу аниқ шароитларда самаралироқ бўлган усулларни қўллашлари керак.

Назорат саволлари

1. “Менежмент” атамаси нимани билдиради?
2. Бошқарув нима?
3. Ташкилот менежменти тизимининг тузилиши қандай?
4. “Бошқарув” ва “Менежмент” тушунчаларидаги фарқ нимадан иборат?
5. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари нимага асосланади?
6. Бошқарув тамойиллари нима?
7. Бошқарувнинг умумий усуллари қандай?
8. Бошқарув субъекти нима?
9. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари нимага асосланади?
10. Бошқарув усуллари нима?
11. Бошқарувнинг маъмурий усуллари нимага асосланади?
12. “Менежмент тамойиллари” тушунчасини ким биринчи бўлиб киритган?

13. Бошқарувнинг қайси усуллари бизда кейинги пайтларда кўпроқ ривожланган?

III БОБ. МЕХНАТНИ БОШҚАРИШ УСУЛЛАРИ

3-бобда меҳнатни бошқариш характери, меҳнатни бошқариш турлари, Ф.Тейлорнинг меҳнатни бошқариш усуллари, меҳнатнинг хунармандчилик, технократик ва инновацион бошқариш масалалари кўриб чиқилади.

3.1. Меҳнатни бошқаришнинг ижтимоий характери

Меҳнат ўзининг характери бўйича ҳамма вақт ҳам ижтимоий жараён бўлган. Ҳар қандай ижтимоий меҳнат эса белгиланган ташкил этиш ва тартибни тақозо этади. Кимдир ходимлар олдига мақсадни қўйиши вазифаларни тақсимлаши, уларни бажарилиши устидан назорат қилиши, ҳар ҳолда одамларни меҳнатга ундаши, уларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириши керак. Меҳнатни бошқаришнинг характери, унинг усули ва воситалари доимий бўлиб қололмайди. Пировардида улар ишлаб чиқаришнинг ўзи ривожланганлиги даражаси ва унинг ижтимоий шакли билан белгиланадилар. Ғарбий адабиётларда меҳнатни бошқаришни ривожланиши босқичларини XX аср менежменти назариячилар Ф.Тейлор, Э.Мэйо, Р.Ликерт ва бошқаларнинг ишлари билан боғлайдилар. Баъзи бир тадқиқотчилар иқтисодий ўсишнинг саноатлашганига қадар, саноатлашган ва илмий-техник вариантларига мос келувчи меҳнатни бошқаришнинг хунармандчилик, технократик ва инновацион турларини ажратишни таклиф қиладилар. Бундай даврларга ажратиш жиддий асосларга эгадир.

3.2. Меҳнатни бошқариш турлари

Хунармандчилик тури меҳнатни бошқаришнинг оддий шаклидан иборат бўлган. Цехли тузилма доирасини бузган ҳолда, манифактура олдинлари мустақил бўлган касбларни комбинациялаштирган, бевосита ишлаб чиқариш жараёнига меҳнат тақсимотини киритган. Шу билан бир томондан ишчиларнинг ўзларини иерархик чегаралаш, бошқа томондан эса - олдин мустақил бўлган ишчини ягона жамоага ва интизомга бўйсундириш зарурияти пайдо бўлган. Ўша шароитларда меҳнатни бошқаришнинг

вазифалари вужудга келган меҳнатни ташкил этиш, иш ҳақи тизими ва иш тартибини қўллаб-қувватлаш, ижрочилар устидан кузатиш ва назоратни амалга оширишдан иборат бўлган.

3.2.1- жадвал

Иқтисодий ўсишнинг босқичларидаги меҳнатни бошқаришнинг турлари

Иқтисодий ўсишнинг тури	Меҳнатни бошқариш		
	Моддий асос	Тизимни ташкил қилувчи омил	Меҳнатни бошқаришнинг тури
Саноатлашганга қадар	Манифактура ишлаб чиқариш	Хусусий ишчиларнинг кооперацияси	Ҳунармандчилик
Саноатлашган	Йирик машинали ишлаб чиқариш	“Тирик қўшимча” ларга эга машиналар тизими	Технократик
Илмий-техник	Янгилик кириштишларга асосланган эгилувчан ишлаб чиқариш	Илмий ишлаб чиқариш даврасидаги ўзаро ҳамкорлик	Инновацион

Машинали ишлаб чиқаришга ўтиш билан меҳнатни умумлаштириш шаклларида сифатий ўзгаришлар содир бўлган. Меҳнатни технократик бошқариш шаклланган. У меҳнатни кўпроқ тақсимлаш ва ходимларни ихтисослаштириш, ижрочилик меҳнатини ташкилийдан бошқарув меҳнатини ажратиш билан айириш, иқтисодий мажбур қилишнинг қатъий шаклларини мўлжаллаш тамойилларига асосланади. Эволюциянинг боришида бу тур техник тараққиёт, меҳнат муносабатлари тизимидаги илгари силжишлар, давлат сиёсати, олимлар ва ишлаб чиқариш ташкилотчиларининг изланишлари таъсири остида катта ўзгаришларга дучор бўлган.

Даставвал ходимлар хизматларни фақат ишга ёллаш масалалари билан, 20-йиллардан бошлаб эса меҳнатни ташкил этиш ва ҳисобга олиш, ходимларни рағбатлантириш ва уларнинг малакасини ошириш масалалари билан шуғулланганлар.

Етакчи фирмаларнинг корхоналарида меҳнатдан оқилона фойдаланиш, иш усуллари ва йўлларини уларнинг мувофиқ бирлашувини белгилаш билан

таҳлил қилиш, иш вақти, меҳнат сарфланишини назорат қилиш, иш ҳақи тизимини қўллаш бўйича тадбирлар борган сари кенгроқ амалга оширилган. Бу янгиликлар тадбиркорларга меҳнатни кўпроқ жадаллаштиришга имкон берган. Ф. Тэйлор, Г. Эмерсон, Ф. Гилберт ва бошқаларнинг асарлари бу фаолиятнинг назарий асоси бўлган.

Ф. Тэйлор шундай усулларни ишлаб чиққанки, уларга кўра ишнинг ҳар бир тури, ҳар бир операция учун хронометраж ва ишчининг ҳаракатларини синчиклаб ўрганиш ёрдамида берилган ишни бажаришнинг ягона, энг оқилона усули билан белгиланган. Барча хатолар, бефойда ҳаракатлар бартараф этилган, энг мукаммаллари танлаб олинган. Машҳур француз физиги Ле Шательенинг сўзларига кўра, бу саноатда меҳнатни ташкил этишга нисбатан қўлланилган математикадан иборат бўлган. Юқори унумдор меҳнатга нисбатан иқтисодий мажбур қилишдан фойдаланилган:

- ишбай иш ҳақининг алоҳида тизими (меъёрни бажарган ва ошириб бажарганлар учун оширилган тариф ставкалари ва баҳолашлар; бажармаганлар учун – ставкаларни 20-30 % га пасайтирилиши, жарималар);

- вазифаларнинг бажарилиши ва ошириб бажарилишига кўпроқ даражада ёрдам берувчи шароитларни яратиш: батафсил йўл-йўриқ кўрсатиш, меҳнатни майда-чуйда тафсилотларигача режалаштириш, махсус куроллар билан таъминлаш, ҳисоб ва назорат.

Ф.Тэйлор тизимидан фойдаланган корхоналарда ўртача меҳнат унумдорлиги уч йил ичида икки марта ўсган. Биринчи ўттиз йил ичида бу тизим етарлича кенг тарқалган, деярли барча юқори ривожланган мамлакатларнинг компаниялари ундан фойдаланганлар. Ф.Тэйлор ўз тизимини ишлаб чиқаришнинг муваффақияти биринчи навбатда ходимнинг ўзига, унинг жисмоний кучига боғлиқ шароитларда ишлаб чиққан.

3.3. Меҳнатни инновацион бошқариш хусусиятлари

Ҳозирги замон иқтисодиётида техника биринчи ўринга чиққан. Ва шунга қарамай унинг тизими ҳали ҳам ишлаб чиқаришни оқилона-

лаштиришнинг асосида ётади. Ундан бугун ҳам такрорланувчи операцияларга эга корхоналарда кенг фойдаланилади.

АҚШ ва бошқа маилакатлардаги Ф. Тэйлорнинг издошлари бу тизимни такомиллаштирганлар ва ривожлантганлар, баъзи бир жойларига тузатишлар киритганлар. Улар алоҳида ишлаб чиқариш операцияларни ўрганишдан бутун ишлаб чиқариш жараёни ва уни тартибга солиш усуллариини ўрганишга ўтганлар. Ф.Тэйлорнинг энг яқин ёрдамчиси Г.Гант ўзига хос жадвални ишлаб чиқади, унда ҳар бир ишчи ҳар қандай вақт учун ўзининг иш ҳақи натижаларини кўриши мумкин эди. Жадвалда яна ишлаб чиқариш дастурларининг бўлимлари ва вазифанинг бажарилишини бориши ўртасидаги вақтинча алоқалар акс эттирилган. Кўпчиликнинг фикрига кўра, бу жадвал ўша вақтда меҳнатни бошқаришда инқилобни келтириб чиқарган. У корхона доирасидаги ишлаб чиқариш жараёнини оператив режалаштириш ҳамда кейинчалик ишлаб чиқилган тармоқли жадвалларнинг асосига ўтган.

Ф.Тэйлорнинг замондоши Ф.Гилбрет хронометражнинг кашфиётчиси ҳисобланади. Америка компанияларидан бирининг бошқарувчиси Р.Вульф меҳнат унумдорлигини оширишнинг бир қатор янги моддий рағбатларини киритган ва ишчиларни бошқарувнинг баъзи бир масалаларини ҳал қилишга жалб этган. Социолог М. Фоллет корхонадаги низолар муаммоси билан раҳбарлик услуби билан шуғулланган. Гарвард университети профессори Г.Мюнстерберг меҳнат унумдорлигини психологик омилларга боғлиқлигини таъкидлаган. У биринчи тест ва муҳандислик психологиясининг биринчи тизимли очерки муаллифи ҳисобланган касб танлашга илмий ёндашишни бошлаб берган. Муҳандислар ва ишлаб чиқаришнинг бошқа мутахассислари билан бир қаторда психологлар ҳалокат ва жароҳатларни олдини олиш муаммоси ҳамда атрофдаги жисмоний шароитлар – ёритиш, иситиш, шамоллатиш ва ҳ.к.ларнинг меҳнат унумдорлигига таъсирини тадқиқот қилиш билан шуғулланган. Уларнинг ғоялари замонавий фанда ривожлана

бошлаган, уни Европада эргономика, АҚШда эса – ижтимоий инженерия деб атайдилар.

Ушбу олимлар асарларида шаклланган “меҳнатни илмий ташкил этиш” тамойиллари кўп йиллар давомида меҳнатни технократик бошқаришнинг асосчиси бўлганлар. Биринчи навбатда бу раҳбарликни яқка ходимга қаратиш; меҳнатни ташкил этиш ва рағбатлантиришга меъёрий ёндашишни киритиш; меҳнат жараёнини режалаштириш ва назорат қилишни ташкил этиш; ходимларни танлаб олиш ва тайёрлашни ўтказиш; бошқарув фаолиятига меҳнат тақсимотини киритиш ва ихтисослаштирилган ходимлар бўлинмаларини ажратиш ҳақидаги қоидалардир. Технократик бошқарув Г. Форд заводларида юқори даражада ривожланган. Узлуксиз-конвейерли ишлаб чиқаришни пухта ташкил этиш, раҳбарликни марказлаштириш ва меҳнатга илмий ёндашиш туфайли Г. Форд ва бошқа компаниялардаги унинг издошлари ишлаб чиқариш харажатларини анча пасайиши ва ишлаб чиқаришни ошишига эришганлар. Фордизм ўша вақтда меҳнатни технократик бошқаришнинг ўзининг намоён бўлиши бўйича энг обрўли техник-иқтисодий ва ижтимоий жиҳатлари билан жипслашиб кетган.

30-40 йиларда тадбиркорларнинг эътиборини Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер каби саноат психологлари ва социологларининг тавсиялари ўзига жалб этган. Улар ёрдамида корпорациялар хизматлари, ходимларни унумдорликни оширишга фаоллаштириш, корхоналардаги ижтимоий муҳитни яхшилаш ва меҳнаткашлар ва маъмурият ўртасидаги низоларни юмшатишга ҳаракат қилганлар. Ўша даврда ижтимоий-психологик усуллар меҳнатни технократик бошқаришнинг асосларини ўзгартирмаганлар, фақат унинг шакли турлича бўлган.

Ушбу даврда ғарбий мамлакатларда ёлланма меҳнатдан фойдаланиш соҳасига давлатнинг таъсири кучайган. Асосий йўналишлардан бири – саноатда бандликнинг умумий тамойиллари ва меҳнат муносабатларини ўрнатишдир. Давлат меҳнат соҳасидаги корхоналар фаолиятини қонуний

чегаралашлар ёрдамида тартибга солган. Масалан, АҚШда 30-йилларда ижтимоий таъминотнинг меъёрлари, иш ҳақининг энг кам даражаси, иш вақтидан ташқари ишлаш соатларига ҳақ тўлаш, ишлаб чиқаришнинг бир катор соҳаларидаги техника хавфсизлиги ва меҳнат муҳофазаси шартларини белгиловчи қонунлар қабул қилинган.

Технократик таъминотлар асосини ташкил этувчи, иқтисодий ривожланишнинг саноат туридаги талабларига жавоб берувчи меҳнатга раҳбарлик қилишнинг яхлит тизими саноати ривожланган мамлакатларда 50-йилларнинг бошларида йирик компаниялар даражасида вужудга келган.

50-60 йилларда илмий-техник омишларнинг роли ортади ва ишлаб чиқаришнинг техник модернизациялашиши содир бўлади. Аммо бу даврда меҳнатни бошқаришни қайта қуришга етарлича эътибор қаратилмаган.

Менежментнинг ходимлар сиёсати соҳасидаги асосий ҳаракати меҳнатни ташкил этиш ва унга ҳақ тўлашни тартибга солувчи кўп сонли фирма ичидаги стандартлар ва меъёрий материаллар, корпорациялардаги меҳнат муносабатларини юридик таъминлаш атрофида жамланган. Худди шу вақтда эса ИТТ жадаллашиши шароитида ишчи кучига технократик раҳбарлик қилишни ишлаб чиқариш эҳтиёжларига мос келмаслиги намоён бўлган. У ходимларни беғоналашишини кучайиши, меҳнатдан қониқиш ҳосил қилишини сезиларли даражада пасайиши, ходимларнинг юқори кўнимсизлигида ўз аксини топган. Салбий тенденцияларни биринчи навбатда ИТТни жадаллашишини стратегик мўлжаллаган корпорациялар ҳис қилганлар. Улар томонидан кўрилган қарши чоралар – ишлаб чиқаришда меҳнатни ташкил этиш ва рағбатлантириш соҳасидаги алоҳида ходимга мўлжалланган “меҳнатни бойитиш”, “меҳнат вазифаларини кенгайтириш”, “ишларни алмаштириш” усулларини татбиқ этиш билан боғлиқ тажрибалардир.

Масалан, “меҳнатни бойитиш” дастури бўйича ишчиларга қарорлар қабул қилиш, жорий фаолият масалалари бўйича қўшимча ваколатлар

берилади; назоратнинг қатъий чоралари бартараф этилади ва ишчиларни ўз фаолиятини ўзи назорат қилиши кучайтирилади, бажарилаётган иш учун жавобгарлик ортади; ишга қизиқишни оширувчи турли-туман ва мураккаброқ вазифалар киритилади; ҳар бир ходим учун ўз раҳбарияти билан яхши “тескари алоқа” таъминланади; зарурий ташкилий ўзгаришлар қўлланилади.

Аммо меҳнатни бошқаришда каттароқ ўзгаришлар талаб қилинган. Корпорациялар, аслида, меҳнатни бошқаришнинг принципиал асосларини қайта кўриб чиқиш заруратига дуч келганлар. Биринчи навбатда, бу ходимга, мукофотлаш тизими ҳамда уни корпорацияни бошқаришдаги иштирокига тегишли бўлган.

Э. Мэйнинг таниқли издоши Д. Макгрегор “Корхонанинг инсонийлик томони” (1960) китобида ишлаб чиқаришдаги авторитар тартиб эскириб бўлганлигини исботлаган. Унинг ҳисобича, иккита назария, инсон, ходимга икки хил қараш мавжуд: “Х назарияси”, унга кўра инсон ўз табиати бўйича ялқовдир, уни қистовга олиш, жазо ва маҳрум қилишлар билан кўрқитиш керак ва “Ҳ назарияси” – кишиларга ўзига жалб қилувчи иш ёқади, улар мустақилликни, қарорлар қабул қилишда иштирок этишни истайдилар, ташаббусни намойиш қилиш, кашфиёт қилишдан хурсанд бўладилар, уларга ҳурмат, хайрихоҳлик, маъқуллаш шакллари зарур. Бундан шу нарса келиб чиқадики, майда-чуйда васийликдан воз кечмоқ, ижодий интилишлар ва мустақилликни намоён қилиш учун шароитлар яратиш, ишлаб чиқаришга “кишилик муносабатлар”ини татбиқ этиш зарур. Д. Макгрегорни тасдиқлашча, “Х назарияси” эскирган, менежерлар “Ҳ назарияси”ни ўзларига қурол қилиб олишлари керак - “инсоний муносабатлар” ўзини оқлайди.

Илғор корпорацияларда менежмент, бу тавсияларни ҳисобга олган ва меҳнатни қатъий автократик бошқаришнинг салбий оқибатларини ҳис этган ҳолда, иш тартибини қайта қурмоқда ва ижрочи ўзининг меҳнат фаолияти

вақтли чегараларини белгилашдаги катта мустақиллигини кўзда тутувчи “қисқа иш ҳафтаси”, “илгари сурилган иш жадвали” ва бошқа шакллари каби янгиликларни татбиқ этмоқда; менежерлар даражаланган тариф жадвалларидан узоқлашмоқдалар ва мукофотлашни ишнинг ва умуман компания фаолиятининг яқуний натижаларига боғлиқлигини кучайтирмоқдалар, “фойдада иштирок этиш” шаклларини татбиқ этмоқдалар.

70-80 йиллардаги иқтисодий ҳаяжонлар ва ундан кейин келган ишлаб чиқаришнинг янги технологик усулига ўтиш меҳнатни бошқаруви эволюцияси жараёнига кучли таъсир кўрсатган. Бу шароитларда ишлаб чиқаришнинг ривожланиши мантиқи кун тартибига меҳнатни бошқаришни инновацион тамойилларда чуқурроқ қайта қуриш ҳақидаги масалани қўйган. Фирмалар технологик ва ташкилий эгилувчанликни кескин кучайтирмай етакчи ўринларни эгаллай олмайдилар. Аммо бандликнинг анъанавий тузилмаси, меҳнатни технократик ташкил этиш ва рағбатлантириш доирасида бундай мослашган ишлаб чиқаришни бўлиши мумкин эмас. Менежментнинг олдига эпчил, ҳаракатчан, қарорлар қабул қилишга қодир, фирманинг умумий мақсадларига эришишга жалб қилинган юқори малакали ишчи кучга биринчи навбатда масала қўйилади.

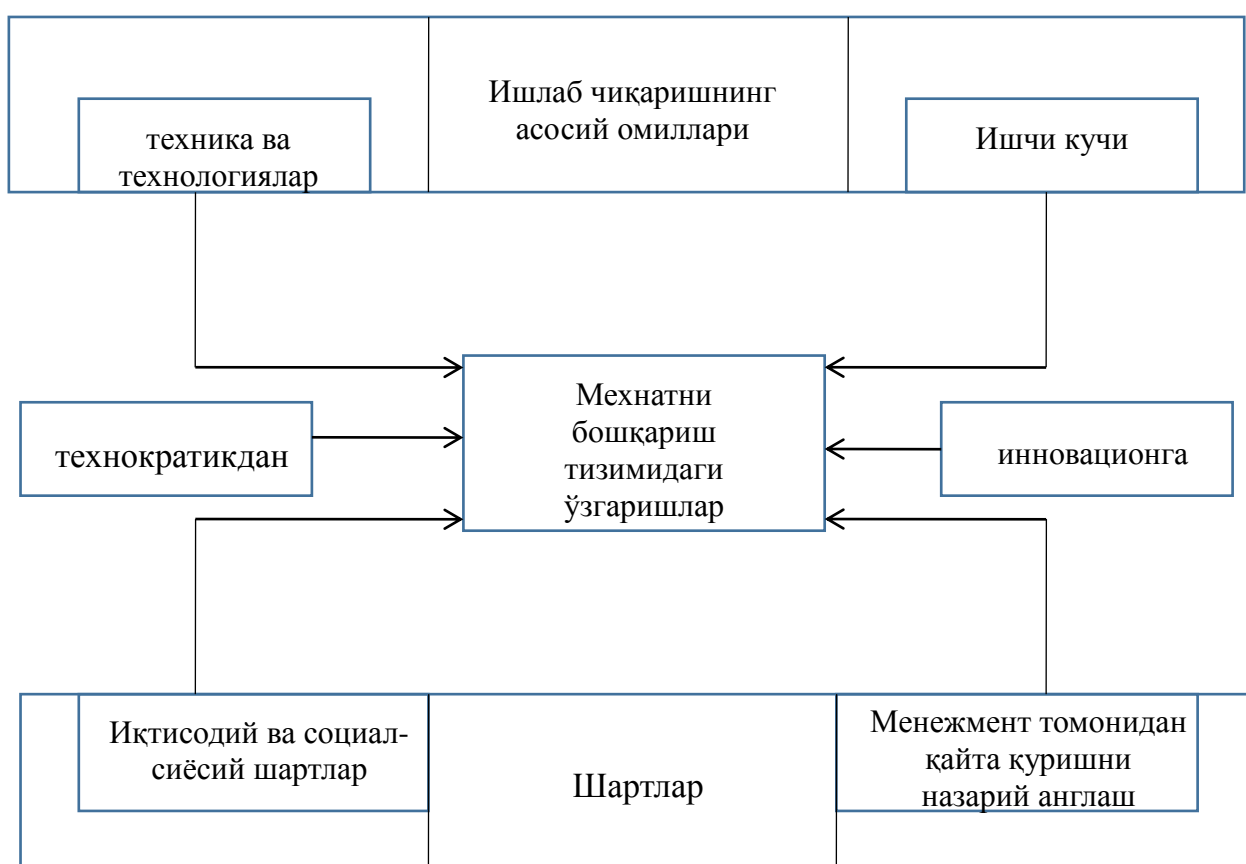
3.4. Меҳнатни бошқаришнинг инновацион турига ўтиш шартлари

Меҳнатни инновацион бошқариш иқтисодий ўсишнинг илмий-техник турига мосроқ келади. Бу бошқарув ишнинг юқори унумдорлиги ва сифатини таъминлаш, ходимларнинг ижодий ва ташкилий фаоллигини ошириш, “инсон ресурслари”дан эпчиллик билан ва мослаштирилган ҳолда фойдаланиш, фирма меҳнаткашларининг зарурий содиқлигини таъминлашга қаратилган.

Меҳнатни инновацион бошқариш малакали меҳнат, юқори сифатли ишчи кучига мўлжалланган. Менежмент меҳнат ресурсларининг табақалаштирилган сиёсатини ўтказди.

Корпорацияларда доимий юқори малакали ходимларнинг “ўзаги” ва “четки қисм” – шахсий шартномалар бўйича ва қтинчалик, қисман бандлик

тамойилларида ишловчиларга ажратиладилар. Қоидага кўра, фирмаларнинг ўзлари ходимларни танлаш малакасини оширишни амалга оширадилар, новаторларни ажратадилар ва илгари сурадилар. Менежерлар замонавий ходимларнинг ижодий меҳнатга, илгари сурилган ғояларни амалга оширишга, адекват мукофотланиш ва тан олинисига интилишларини ҳисобга оладилар. Ижрочиларни хўжалик қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишдаги иштирокларини кенгайтиши, ходимлар ва ишчи гуруҳларини ўзини ўзи бошқариши меҳнатни ташкил этиш ва бошқаришнинг муҳим жиҳати бўлади.



3.4.1-чизма. Меҳнатни инновацион бошқаришга ўтишнинг асосий омиллари ва шартлари

Замонавий корпорацияларда гуруҳли ишлашнинг турли шаклларида фойдаланилади. Бу хусусий масалаларни биргаликда ҳал қилиш (ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш, сифатни назорат қилиш, оқилонаизаторлик, ўқитиш), умуман ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш (автоном ва ярим автоном биргадалар), янгиликлар киритиш жараёнидаги “тўппа тўғри

ишлар”ни бажариш (мақсадли, лойихавий гуруҳлар) ва ҳ.к. Бугун менежерлар тан оладиларки, яхши ташкил этилган гуруҳлар катта ҳажмдаги билимларни жамлашга имкон берадилар, муаммоларни яхшироқ идрок этиш ва тушуниш, қарорларни тайёрлаш ҳамда қабул қилиш жараёнига муқобил ёндашишларни аниқлашни таъминлайдилар.

Корпорациялардаги гуруҳли ишлашнинг турли шаклларида, ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш нуқтаи назаридан, биринчи навбатда “сифат тўғараклари” ва корхоналардаги автоном (ярим автоном) ишчи гуруҳларига ажратиладилар. Сифат тўғараклари ўзида меҳнатни гуруҳли ташкил этиш элементларини унумдорлик ва сифат ресурсларини жамоавий қидиришлар ҳамда ходимларни биргаликда ўқитиш билан бирлаштиради. Улар жаҳоннинг 50дан ортиқ мамлакатлари корхоналарида қўлланади. Япония тажрибаси энг машҳури бўлиб, у ерда 1 миллионга яқин тўғараклар 10 миллиондан ортиқ ходимларни бирлаштиради.

“Сифат тўғариги” одатда цехда ёки ишлаб чиқариш участкасида ташкил этилади ва 25тагача ходим – ишчилар, мутахассислар ва пастки бўғин раҳбарларини бирлаштирадилар. Мажлисларда биринчи даражали эътибор ишлаб чиқариш жараёнини оқилона ташкил этиш, бракни пасайтириш ва ресурсларни тежаш, рационализаторликка қаратилади. Яна “тўғараклар” ходимларни биргаликда ўқитиш учун асос бўлади. Ишларнинг ишчилар, мастерлар, техник мутахассислар томонидан гуруҳли таҳлил қилиш – ишлаб чиқаришдаги тор жойлар ва қийинчиликларни аниқлашнинг муҳим манбаидир. Бундай таҳлил асосида энг муҳим муаммолар аниқланади ва уларни ҳал қилишнинг батафсил режалари ишлаб чиқарилади. “Сифат тўғараклари”дан кенг фойдаланиладиган жойларда бракнинг кескин қисқариши содир бўлади, техник назорат хизматларини қисқартиришга имкон пайдо бўлади.

Меҳнатни гуруҳли (бригадали) ташкил этиш, эҳтимол, меҳнатни инновацион бошқаришнинг замонавий талабларини кўпроқ даражада ўзида жамлайди. Бу ерда меҳнат вазифаларини зарурий мувофиқлиги, ходимларнинг самарали ҳамкорлиги ва жамоавий жавобгарликка эришилади.

Ривожланган кўринишда гуруҳ техник-технологик ва ташкилий яхлитликка эга, маълум вазифа билан бирлашган, унинг бажарилишининг якуний натижаси учун жавобгарликка эга, ташкил этиш ва рағбатлантириш масалаларида мустақилдир. Гуруҳнинг автономлиги даражаси масалаларнинг қандай доираси бевосита уни ихтиёрига берилганига боғлиқ. Бригадалар узлуксиз, оқимли ишлаб чиқаришда, илмий-тадқиқот бўлинмаларида ўз хусусиятларига эга. Мустақил ишчи гуруҳлар 80-йилларда Ғарбий Европа, АҚШ, Япония корпорацияларида кенг тарқалган. Етакчи компаниялар “Вольво”, “Форд”, “Тоёта”, ИБМ, АТТ, “Сименс” ва бошқаларнинг тажрибаси анча машҳурдир.

Бундай мустақил бўлинмалар нисбатан фаолиятини ташкил қила туриб, йирик корпорациялар кичик тадбиркорликнинг энг яхши томонларини қабул қиладилар, ишларни олиб боришнинг тадбиркорлик усулини татбиқ этадилар. Ички тадбиркорлик, яъни интраҳамкорлик, янги маҳсулотлар, янги бозорларни яратишга қаратилган илғор ташаббус билан ажралиб турадилар. Компанияларга янгиликлар киритиш жараёнининг бошланғич босқичида, қоидага кўра, турли туман кучсиз туркумланган ва камроқ шаклланган гуруҳлардан фойдаланадилар. Масалан, ўз ичига юқори малакали мутахассислар, муҳандисларни олувчи вақтинчалик техник гуруҳлар, тадқиқотчи-назариячиларнинг таклифларини тез қабул қиладилар ва уларни керакли йўналишда ривожлантирадилар. Бошқа ҳолларда, янгиликни яратишга қаратилган шакллар новаторли маҳсулотли гуруҳлар сифатида етарлича аниқ ташкилий мазмунни оладилар. Муваффақиятли натижалар олинган ҳолда гуруҳлар қўшимча ходимлар ва моддий-молиявий ресурсларни олишлари, венчурли тузилмалар ва бизнеснинг янги соҳаларини ривожлантириш бўйича мустақил бўлинмалар мавқеини қабул қилишлари мумкин.

Қоидага кўра, “ички венчурлар”нинг асосий самарадорлиги новаторлар, кашфиётчи-интраппенерларнинг фаолиятдан иборатдир. Булар моҳиятига кўра, серғайрат раҳбар қобилятига эга фирма ичидаги тадбиркорлар, новаторлар бўлиб, улар ўз ғояларини илгари сурадилар, ўзгаларникини эса кўллаб-қувватлайдилар. Улар ностандарт қарорларни қидириш ва топиш,

кийинчиликларни сабот билан енгиш ва ғояни ҳақиқий амалга оширишга кодирлар. Қоидага кўра, бу бой фаҳм-фаросатга эга, ўз ғоясига мутаассиблик билан содиқ бўлган, ташаббускор, таваккалчиликдан кўркмайдиган кишилардир.

Бугун корпорация раҳбарияти бундай истеъдодли, уддабурон кишиларни кўллаб-қувватлашга ҳаракат қиладилар. У уларнинг ташаббуси, уддабуронлигини ривожлантириш учун моддий ва ташкилий шароитларни таъминлайди:

- илгари сурилган ғояларнинг тез тарқалиши ва кўллаб-қувватланишига кўмаклашиш учун коммуникацияларнинг расмий механизми қайта курилади;

- ресурсларни қидириб топиш учун эгилувчан бюджет механизмлари ишлаб чиқилади, яратилади;

- қулай руҳий муҳит яратилади;

- ички венчурли бўлинма ходимларининг ижодий интилишлари ва биргаликдаги қидирув ишларига тўсиқ бўлувчи омиллар аниқланади ва бартараф этилади (ёки чегараланади);

- новатор-интрапренернинг ваколатлари кенгайтирилади;

- норасмий алоқалар ва коммуникациялар рағбатлантирилади;

- бўлинманинг фаолияти юқори раҳбарият томонидан доимий равишда кўллаб-қувватланади ва ҳ. к.

Новаторлар, уларнинг гуруҳлари аъзолари меҳнатини рағбатлантиришнинг турли шакллари ишлаб чиқиш корпорациялардаги ички тадбиркорликнинг муҳим жиҳатидир. Рағбатлантиришнинг мамлакатли ва корпоратив турли тизимларида улар бир қатор умумий аломатларга эгалар: аниқ ғоялар уларнинг ушбу фирма учун фойдалилигига мувофиқ тақдирланадилар; моддий рағбатлантириш кўллаб-қувватлашнинг бошқа шакллари, маънавий рағбатлантириш билан яқиндан боғланган. Моддий рағбатлантириш мақсадларига кўра, биринчи йили иқтисодий самаранинг 10-25 %дан ва кейинги йилда 10 % гачасидан фойдаланилади. Янги маҳсулотлар бўйича фойдадан махсус мукофот жамғармалари ташкил этилади. Рағбатлантириш учун олдинлари фақат юқори бошқарувчилар учун тааллуқли бўлган акциялар билан мукофотлаш, уларни имтиёзли нархлар

бўйича сотиш, бошқа шакллардан фойдаланилади. Новаторларни рағбатлантиришнинг бошқа воситалари орасидан ижодий интилишлар ва қидиришларни мартаба билан боғлаш, кўшимча тайёрлаш ва малакани ошириш имкониятларини кенгайтириш, фахрий унвонлар бериш, илмий-техник тадбирларда фирма номидан иштирок этиш ҳуқуқи, юқори раҳбарият эътиборининг алоҳида белгиларидан фойдаланилади.

“Эркинлик даражаси”ни кенгайтириш ва ваколатларни бевосита инновацион фаолият иштирокчиларига топшириш йўлидан бориб, менежмент илмий-техник янгиликлар оқимининг юқори жадаллигини кўллаб-қувватлашга фаол кўмаклашади. Буюртмаларни кўриб чиқишнинг тезлиги ва ошкоралиги таъминланади; тадбирлар аниқ ва равшан белгиланади; ҳам шахсий ва ҳам гуруҳли таклифларни топшириш рағбатлантирилади. Қудратли ва ваколатли техник бўлимлар буюртмаларни патентлаштириш ва илғор илмий-техник ахборотларни йиғиш учун жавоб берадилар. Етакчи олимлар, мутахассислар ва маъмурият вакиллари таркибидаги “кашфиётлар бўйича кенгашлар” ғояларнинг қийматини баҳолайдилар. Экспертлар комиссияси танловлар, кўриклар ва кўргазмаларнинг натижаларини кўриб чиқадилар. Япон корпорацияларида кўп сонли майда ғоялар, “иккиламчи инновациялар” жамланадилар. Бу майда таклифлар маҳсулотни кичик модификациялаш, таннархни пасайтириш, маҳсулотлар сифатини ошириш ва ҳ.к. воситасида тезроқ янгилашишига кўмаклашадилар.

Менежмент новаторлик фаолиятини фаоллаштиришнинг дастаклари ва рағбатларини доимий равишда қидиришни олиб боради.

Назорат саволлари

1. Нима учун меҳнат ижтимоий ходиса ҳисобланади?
2. Меҳнатни бошқаришнинг тарихий шакллари қандай аталади?
3. Меҳнатни бошқаришнинг ҳунармандчилик, технократик, инновацион усулларининг хусусиятлари нималардан иборат?
4. Инновацион бошқариш қандай талабларга жавоб бериши керак?

5. Мехнатни бошқаришнинг ахборотлашган усули қандай шаклланмоқда?

IV-БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЯСИ

4 – бобда бошқарув жараёни ва умумий вазифалари (режалаштириш, ташкил этиш, мотивация, назорат, мувофиқлаштириш), мотивациянинг мазмун ва жараён назариялари, бошқарувдаги ахборотлар ва коммуникациялар, коммуникацион тармоқлар, новербал ахборотлар, бошқарув қарорлари: тушунчаси, қабул қилиш босқичлари ва амалга оширилиши кўриб чиқилади.

4.1. Бошқарув жараёни ва вазифалари

Бошқарувга жараён сифатида қараш лозим. **Бошқарув жараёни** – бу ташкилот ресурсларини у томонидан ўз мақсадларига эришиш учун шакллантириш ва фойдаланиш бўйича узлуксиз, изчил бажариладиган, ўзаро боғланган ҳаракатлари мажмуасидир. Бу ҳаракатларни бошқарув вазифалари деб атайдилар. Шундай қилиб, бошқарув жараёни барча вазифаларнинг умумий йиғиндиси ҳисобланади.

Бошқарув вазифалари - бошқарув фаолиятининг нисбатан мустақил, ихтисослаштирилган ва ажратилган турларидир. Бундай ҳисобланишнинг бошқарув вазифаси аниқ акс эттирилган мазмунга, уни амалга оширишнинг ишлаб чиқилган механизмига ва доирасида унинг ташкилий ажралиши яқунладиган маълум тузилмага эга бўлиши керак. Мазмун остида аниқ вазифа доирасида амалга оширилиши керак бўлган ҳаракат тушунилади.

Бошқарув жараёнида амалга ошириладиган ҳаракатлар ва вазифаларнинг мазмуни ташкилотнинг тури (маъмурий, ижтимоий, таълим ва ҳ.к), унинг фаолияти кўлами ва соҳалари (ишлаб чиқариш, савдо, хизматлар кўрсатиш), бошқарув иерархиясидаги даражаси (бошқарувнинг юқори, ўртача ёки қуйи даражаси), ташкилот ичидаги роли (ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, ходимлар) ва бир қатор бошқа омилларга боғлиқ.

Бошқарувнинг ташкилотдаги вазифалари турли-туманлигига қарамай фаолиятнинг бир хилдаги турлари мавжуд бўлади. 1916 йилда ушбу

концепцияни биринчи бўлиб ишлаб чиққан А. Файолнинг ёзишича, бешта дастлабки вазифалар мавжуд бўлади: бошқарувни олдиндан айтиб бериш ва режалаштириш, ташкил этиш, бошқариш, мувофиқлаштириш ва назорат қилишни билдиради. Гап у ёки бу ташкилот хусусиятлари (ўлчами, белгиланиши, мулкчилик шакллари ва ҳ.к) дан қатъий назар бошқарувнинг ҳар қандай жараёни таркибий қисмлари бўлган вазифалар ҳақида кетмоқда, шунинг учун уларни умумий деб атайдилар.

Замонавий тадқиқотчилар бошқарув вазифаларининг бошқа рўйхатини ишлаб чиққанлар: режалаштириш, ташкил этиш, бошқариш (ёки буйруқлар бериш), мотивация, раҳбарлик, мувофиқлаштириш, назорат, коммуникациялар, тадқиқот қилиш, баҳолаш, қарорлар қабул қилиш, ходимларни танлаш ва киллилик ва музокаралар олиб бориш ва битимлар тузиш. Амалда бошқарув бўйича ҳар бир ишда умумий бошқарув вазифалари бошқаришдан бир оз фарқ қиладилар.

Шунга карамай, бошқарувнинг бешта умумий вазифаларини ажратишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

- режалаштириш (мақсадлар ва уларга эришиш бўйича ҳаракатлар режасини танлаш);

- ташкил этиш (вазифаларни бўлинмалар ёки ходимлар ўртасида тақсимлаш ва улар ўртасида ўзаро ҳамкорликни ўрнатиш);

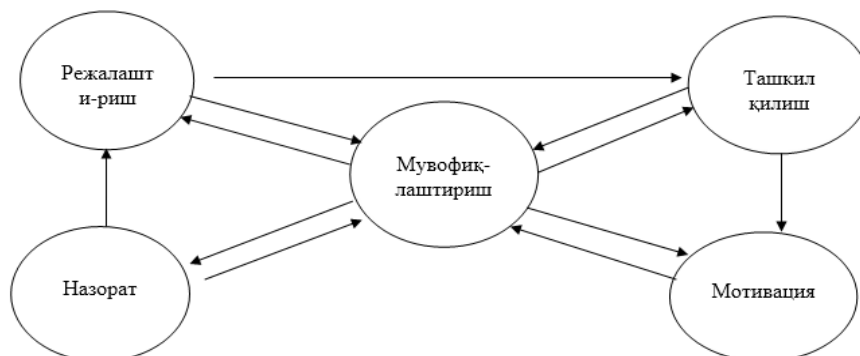
- мотивация (ижрочиларни режалаштирилган ҳаракатларни амалга ошириш ва қўйилган мақсадларга эришишга рағбатлантириш);

- мувофиқлаштириш (оқилона алоқаларни ўрнатиш йўли билан бошқарилаётган тизимнинг ҳар хил қисмлари ўртасида мослик ва мувофиқликни таъминлайди);

- назорат (ҳақиқий эришиш мумкин бўлган ёки эришилган натижаларни режалаштирилганлар билан таққослаш).

Бошқарувнинг бу умумий вазифалари коммуникация ва қарорлар қабул қилишнинг боғловчи жараёнлари билан бирлаштирилганлар. Бу вазифалар

ўртасидаги ўзаро алоқа бошқарувнинг ҳар қандай жараёни мазмунини кўрсатиб берувчи доиравий диаграмма билан тақдим этилиши мумкин (4.1-расм).



4.1.1- расм. Бошқарув жараёнининг чизмаси

Диаграммадаги ўқларнинг кўрсатишича, режалантиришдан назоратга фақат жараённи ташкил этиш ва ишловчиларни ундаш билан боғлиқ ишларни бажариш йўли билан ҳаракатланиш мумкин. Диаграмманинг марказида барча қолганларнинг мувофиқлиги ва ўзаро ҳамкорлигини таъминловчи мувофиқлаштириш вазифаси туради.

Бошқарувнинг умумий вазифаларидан ҳар бирини изчил кўриб чиқамиз.

4.1.1. Режалаштириш

Режалаштириш бошқарув жараёнининг биринчи, ғоятда муҳим вазифаси бўлади. Агар режали кўрсаткичлар етарлича асосланмаган бўлса, ташкилот кейинги босқичларда қанчалик яхши ишланмасин, натижа паст бўлади. Шунинг учун бошқарувнинг сифати режалаштиришнинг тўғри шакллантирилган тамойилларига боғлиқдир.

Режалаштириш вазифаси қуйидаги саволларга жавоб қайтаришга қаратилган:

- биз ҳозирги вақтда қаерда турибмиз? Менежерлар ташкилот ҳақиқат ҳам нималарга эришиши мумкинлигини аниқлаш учун, ташкилотнинг унинг асосий соҳалари (молия, ходимлар, маркетинг, ИТТКИ)даги кучли ва заиф томонларини баҳолашлари керак;

- биз қайси томонга ҳаракатланишни хоҳлаймиз? Менежерлар ташкилотнинг атроф- муҳитидаги имкониятлар ва хавфларни баҳолаб туриб, ташкилотнинг мақсадлари қандай бўлиши кераклигини ва уларга эришишга нималар халақит бериши мумкинлигини белгилашлари керак;

- буни биз қандай қилмоқчимиз? Менежерлар ташкилот аъзолари мақсадларга эришмоғи учун нималар қилишлари кераклигини ҳал қиладилар.

Қуйидагилар режалаштиришнинг тамойилларига қирадилар:

- объектларни уларнинг муҳимликлари бўйича ранжировка қилиниши;

- режанинг мувофиқлиги;

- режанинг кўп вариантлилиги;

- кўрсаткичларнинг иқтисодий асосланиши;

- стратегик, тактик ва жорий режаларнинг изчиллиги;

- режалаштиришни автоматлаштирилганлиги;

- режани ташқи муҳитнинг параметрлари билан мослаштирилганлиги;

- режага бевосита тегишли бўлган шахсларни режалаштириш жараёнида иштирок этиши.

Буларга риоя қилиш асосланган режани ишлаб чиқишнинг мажбурий шарти бўлади.

“Режалаштириш” вазифаси кўпинча мақсадни мўлжаллашдан бошланади. Гап шундаки, агар тизимнинг мақсадлари берилмаган, тизимнинг моҳияти асосланмаган бўлса, уларни белгилаш, яъни мақсадни мўлжаллаш муҳим вазифа бўлади.

Мақсадлар – аниқ якуний ҳолатлар бўлиб, у ёки бу субъект (ташкилот, жамоа, инсон)нинг фаолияти унга эришишга қаратилади. Мақсадлар ташкилий муносабатларни белгилайди, уларга мотивация ва назорат тизимлари асосланади.

Мақсадларнинг иккита асосий турлари мавжуд: узоқ ва қисқа муддатли. Одатда бир йил ёки камроқ муддатда эришиладиган мақсадлар қисқа муддатли, уч йил ёки кўпроқ муддатда эришиладиганлар мақсадлар узоқ муддатли деб ҳисобланадилар. Агар зарурият вужудга келса, яна оралик (ўртача муддатли) мақсадлар ҳам белгиланади.

Тўғри шаклланган мақсадларни қаноатлантиришлари зарур бўлган бир неча асосий талаблар мавжуд. Улар қуйидагича бўлишлари керак:

- ҳақиқий;
- эгилувчан;
- ўлчанадиган ва қтга қаратилган;
- аниқ;
- бир-бирлари билан бирга бўла оладиган;
- таъсирнинг асосий субъектлари учун қулай;

Бошқарув тизимида бир неча ўзаро боғланган мақсадлар мавжудлигида мақсадлар тизими(дарахти)ни қуриш зарурияти вужудга келади. У мақсадлар иерархиясини , яъни умумийлик, аҳамиятлилик ва мақсадга эришишнинг изчиллиги даражаси бўйича жойлашган, бир-бирига бўй- сунувчи мақсадларнинг тартибга солинган мажмуасини қуришдан иборатдир.

Режалар нима қилиш кераклигини кўрсатувчи рўйхатга эгалар, қўйилган мақсадларга эришиш учун зарур бўлган ишни бажаришнинг изчиллиги, ресурслар ва вақтни белгилаб берадилар. Шунга кўра, режалаштириш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- мақсад ва вазифаларни белгилаш;
- мақсадларга эришиш учун стратегиялар, дастур ва режаларни ишлаб чиқиш;
- зарур ресурсларни аниқлаш ва уларни мақсад ва вазифалар бўйича тақсимлаш;
- режаларни бажариши керак бўлган, уларни амалга ошириш учун жавобгар бўлган кишиларга етказиш.

Умуман режалаштириш вазифаси замонавий ташкилотларда учта даражада бажарилади: стратегик, тактик, оператив.

Стратегик режалаштиришдан тактик, кейинроқ эса оператив (одатда бир йиллик) режалаштириш келиб чиқади, у етарлича батафсил курилади. Ушбу режага мувофиқ ташкилот фаолиятининг ҳар бир йўналиши бўйича фаолиятнинг ҳажми белгиланади. Ишчи кучи ва капитал киритмаларни жалб қилиш бўйича режалар, маҳсулот ишлаб чиқариш режалари тузилади. Йиллик режа ишлаб чиқариш ва сотиш режаларини чорак ва ойлар бўйича тафсилоти билан аниқлаб беради. Бунда ҳар бир бўлинма ҳар ойда сотиш ва харажатлар башоратларини аниқлаб олади ва ўз режаларини ушбу аниқлашлар билан мослаштиради.

Корхона фаолиятини оператив режалаштириш кўпинча бизнес-режа асосида амалга оширилади. Бизнес-режада ташкилот риоя қилиш керак бўлган вақт оралиғи маълум бўлиши керак (одатда бир йил).

Бизнес-режа ёрдамида тадбиркор маълум давр ичидаги фаолияти натижаларини баҳолаши мумкин. Бу режадан яна келажакда бизнесни олиб бориш концепциясини ишлаб чиқиш учун фойдаланиш мумкин.

Бундан ташқари қарз берувчилар ва сармоядорлар бизнесга пулларини киритишдан аввал, бизнес-режа билан танишишлари даркор. Бунда улар тадбиркорнинг ишга доир обрўси, қарзга хизмат кўрсатиш бўйича пул оқимлари, кафолатларни таъминланиши ва шахсий сармоянинг улушига эътибор қаратишлари керак.

Бизнес-режалар асосан қуйидаги бўлимларга эга бўладилар:

- маҳсулот ва хизматлар;
- маркетинг;
- ишлаб чиқариш режаси;
- бошқарув ва ташкил этиш;
- сармоя ва компаниянинг юридик шакли;
- молиявий режа.

4.1.2. Ташкил этиш

Бошқарувнинг кейинги вазифаси ташкил этишдир. Унинг вазифаси куйидагилардир:

- ташкилотни қисмларга бўлиш, умумий бошқарув вазифаларини бўлинма ва ходимлар ўртасида тақсимлаш;

- ташкилотнинг ташкилий тузилмасини шакллантириш, унинг элементлари ўзаро ҳамкорлигини йўлга қўйиш;

- ташкилотнинг маълум ташкилий маданиятини шакллантириш учун шароитлар яратиш;

- қабул қилинган қарорлар бажарилишини ташкил этиш;

- ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараёнларни жорий ташкил этиш;

- ташкилот фаолиятини ресурслар билан таъминлаш;

- вазифалар ва ваколатларни бошқаларга топшириш;

- ташкилотни уни ривожланиш жараёнида ислоҳ этиш (қайтадан ташкил этиш).

Бошқарув жараёнлари ва уларни ташкил этишни ҳам кўриб чиқиш мумкин. Бу жараёнлар асосий, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчиларга бўлинадилар. Бунда меҳнат предмети сифатида бошқарув қарори, ахборот ва хужжатлар бўладилар. Агар операция меҳнат предметиинг параметрларини ўзгартиришга қаратилса, жараён асосий ҳисобланади. Хизмат кўрсатувчи бошқарув жараёнларига меҳнат предметиини жамлаш, назорат қилиш ва узатиш, ёрдамчиларга эса натижасида асосий ва хизмат кўрсатиш жараёнлари бажарилиши учун нормал шароитлар яратиладиган операциялар киради.

Бошқарув жараёнларини оқилона ташкил этиш шартларини ажратиш мумкин:

- мутаносиблик;

- узвийлик;

- мақсадларнинг мавжудлиги;

- ҳаракатларнинг эластик (эгилувчан)лиги;
- барқарорлик;
- меҳнат тақсимоти;
- бошқарилиш меъёрларига риоя қилиниши;
- мажбуриятлар ва ваколатларни бошқаларга топширилиши;
- параллеллик;
- тўғридан-тўғри аниқлик;
- бир маромдалик;
- бир турдаги меҳнат предметларини бир жойда жамланиши;
- жараёнларнинг эгилувчанлиги.

Масалан, мутаносибликда битта жараённинг ҳар хил иш жойларининг тенг ўтказиш қобилиятига, иш жойларни ахборотлар, моддий ресурслар билан бир хилда таъминланишига ва ҳ.к, параллелликда – операцияларни бир вақтда бирга бўла олишлигига, тўғридан-тўғри аниқликда - меҳнат предметлари, ахборотлар ва ҳ.к.ни ўтишининг мувофиқ йўлига, бир маромдаликда – бошқарув жараёнларини бажарилишининг вақтдаги тенглигига, узвийликда – иш вақтидан бошқарув жараёнларини бажариш учун кўпроқ фойдаланишга эришилади.

Бу шартларга риоя қилинишига эришиш учун жараёнлар ва операцияларни такрорланишини ошириш зарур, бунга турли характердаги айрим жараёнларни унификациялаш ва бир турга келтириш йўли билан эришилади.

Менежер томонидан ваколатларни қўли остидагиларга топширилиши бошқарувни оқилона ташкил этилишининг муҳим шarti бўлади, кейингилар ўзларига топширилган соҳаларда қарорлар қабул қиладилар ва уларни амалга оширадилар. Топшириш вазифа ва қарорлар қабул қилиш ҳуқуқини уларни бажариш бўйича мажбуриятларни ўзига олувчи шахсга топширилишини билдиради.

Топшириш жараёни ўз ичига қуйидаги ҳаракатларни олади:

- мажбуриятларни белгилаш;
- талаб қилинадиган натижаларни белгилаш;
- керакли ваколатларни топшириш ва зарур натижаларга эришиш бўйича мажбуриятларни зиммасига юклаш.

4.1.3. Мотивация

Мотивация – ўзини ва бошқаларни мақсадларга эришиш учун фаолиятга ундаш жараёнидир.

Раҳбарлар доимий равишда ходимларни, улар буни ҳис қиладиларми ёки йўқми, ундайдилар. Қадимги вақтларда бунинг учун камчи ва кўрқитишлар, танлаб олинганлар учун мукофотлар хизмат қилганлар.

XX асрга қадар шундай фикр кенг тарқалганки, кишилар ҳамма вақт ҳам уларга кўпроқ пул ишлаб топиш имконияти берилганда яхшироқ ишлайдилар, яъни мотивация қилинаётган ҳаракатларни пул мукофотларига алмаштирилиши билан тенглаштирилган. Аммо кейинги тадқиқотлар бундай ёндашувни асоссизлигини аниқлаб берганлар ва мотивация эҳтиёжларининг мураккаб йиғиндиси натижаси эканлигини кўрсатганлар. Ходимларни рағбатлантириш учун раҳбарга уларнинг эҳтиёжларини аниқлаш зарур, улар яхши иш орқали қаноатлантириладилар.

Бошқарувнинг мотивация усуллари қуйидагиларга ажратиш мумкин:

- иқтисодий мотивация усуллари - иш ҳақи, мукофот, имтиёзли фоизлар, фойдаларда иштирок этиш, акциялар пакети , кўшимча иш ҳақи ва бошқалар;
- ижтимоий мотивация усуллари- ижтимоий тан олиниш, ташаккурнома, қойил қолиш, илоҳийлаштириш, нафратланиш ва ҳ.к;
- психологик мотивация усуллари- шахс аҳамиятини ҳис қилиш, бефарқлик, зарарлилик, кераксизлик ва бошқалар;
- ҳукмронлик мотивация усуллари - лавозимини ошириш, кўшимча ваколатлар бериш ва бошқалар;

- ижтимоий психологик мотивация усуллари- ижтимоий фаолликни ошириш, тажриба алмаштириш, танқид, ишга доир бошқарув ва касбий этика ва ҳ.к;

- маънавий мотивация усуллари- шахсий ёки оммавий тан олиш, мақтов ва танқид;

- мақсадли усул;

- ишларни лойиҳалаштириш ва қайта лойиҳалаштириш (бойитиш) усули;

- ходимни жалб қилиш усули (партисипатив усул);

- мотивация ва ундовларни ўрганиш сабаблари- экспериментал усуллар, хулқни ва унинг сабабларини бошқа томонидан баҳолаш усуллари, ўрганиш усуллари (суҳбат, сўров, анкета тўлдириш) ва бошқалар.

Мотивацияга жараён сифатида қараш мақсадга мувофиқдир. Шунинг учун уни қуйидаги шартликнинг маълум даражасидаги олти та бирини орқасидан бири келувчи босқичлар кўринишида тасаввур қилиш мумкин:

- эҳтиёжнинг вужудга келиши;

- эҳтиёжни қаноатлантирувчи, бартараф қилувчи йўллارни қидириб топиш;

- ҳаракатларнинг мақсадлари (йўналишлари)ни белгилаш;

- керакли ҳаракатларни амалга ошириш;

- амалга оширилган ҳаракатлар учун мукофотлар олиш;

- эҳтиёжларни қаноатлантириш ва бартараф қилиш.

Мотивация жараёни аввало мотивациянинг мазмуний назарияларини тушунтириб беради. Уларда кишиларни ҳаракат қилишга ундовчи, айниқса ишнинг ҳажми ва мазмунини белгилашдаги асосий эҳтиёжлар аниқланади. Мотивациянинг концепцияларини ишлаб чиқишда А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клелландларнинг асарлари катта аҳамиятга эга бўлган.

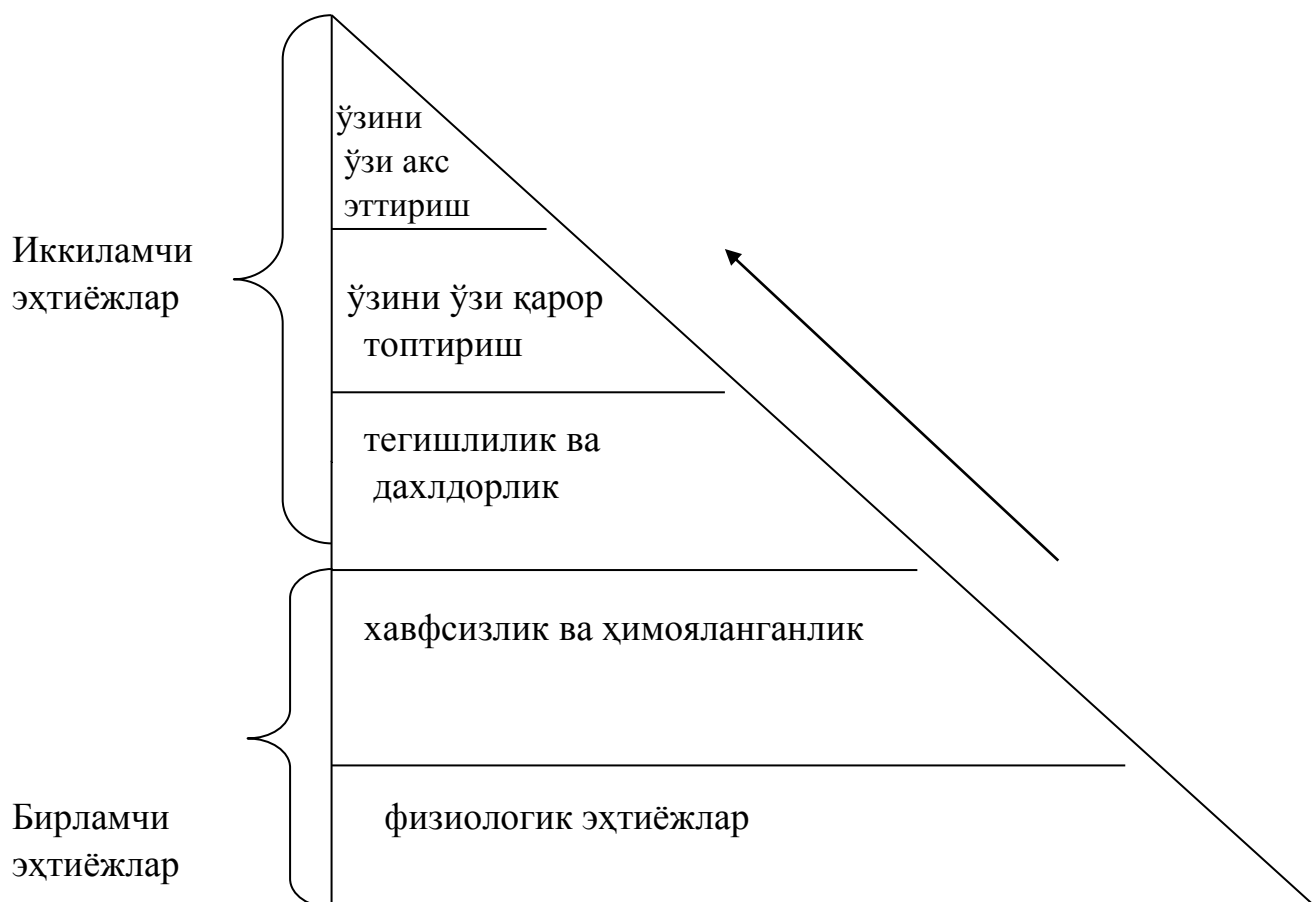
Америкалик руҳшунос А. Маслоунинг (1908-1970) назарияси бўйича эҳтиёжни қатъий иерархик тузилма кўринишида жойлаштириш мумкин (4.1.3.1-расм). У пастки босқичлардаги эҳтиёжлар одамга юқорирок

босқичдагиларга қараганда олдинроқ таъсир қиладилар деб ҳисоблайди. Ҳар бир аниқ пайтда одам ўзи учун муҳимроқ ёки кучлироқ бўлган эҳтиёжни қаноатлантиришга ҳаракат қилади. Кейинги босқичдаги эҳтиёж пастроқ босқичдаги эҳтиёжни қаноатлантиргандан сўнг кишининг ҳолатидаги қудратлироқ омил бўлади.

Физиологик эҳтиёжлар яшаб қолиш учун зарур бўладилар. Улар ўз ичига овқат, сув, уй-жой, дам олишга эҳтиёжни оладилар.

Тегишлилик ва дахлдорликка эҳтиёжлар ўз ичига нимагадир ёки кимгадир тегишлилик ҳиссини, ижтимоий ўзаро ҳамкорлик, боғлиқлик ва қўллаб-қувватлаш ҳиссини оладилар.

Хавфсизлик ва ҳимояланганликка эҳтиёжлар атроф-муҳит томонидан жисмоний ва психологик хавфлардан ҳимоя қилинганлик ва келажақда физиологик эҳтиёжлар қондирилишига ишончни кўзда тутуди.



4.1.3.1 расм. А. Маслоу бўйича эҳтиёжлар иерархияси

Тан олиниш ва ўзини қарор топтиришга эҳтиёжлар ўзини ўзи ҳурмат қилиш (шахсий ютуқлар, омилкорлик)ни, атрофдагилар томонидан ҳурмат қилинишни кўзда тутди.

Ўзини акс эттиришга эҳтиёжлар – ўзининг салоҳиятли имкониятларини амалга оширишга эҳтиёжлардир.

Маслоу концепциясидан амалий хулосалар қуйидагилардир:

- юқори босқич эҳтиёжлари бирламчи эҳтиёжлар(биринчи икки босқичдагилар) қондирилганлигига қадар ундовлар бўлишлари мумкин эмас;

- эҳтиёжларнинг босқичлари қанчалик юқори бўлса, улар кишиларнинг шунчалик камроқ сони учун фаол фаолиятга рағбатлар бўлади;

- қондирилмаган эҳтиёжлар ходимларни рағбатлантирмайдилар, қаноатлантирилганлари эса таъсир этишни тўхтатади, шунинг учун уларнинг ўрнини қаноатлантирилмаганлар эгаллайдилар;

- қандайдир битта эҳтиёжнинг қондирилиши юқори босқичдаги эҳтиёжни автоматик равишда ишга тушишига олиб келади.

Маслоу концепцияси замонавий бошқарув назарияси ва амалиётини ривожланишига катта таъсир кўрсатган. Аммо ҳаёт шуни кўрсатганки, концепцияда бир қатор жуда заиф жиҳатлар мавжуд бўлган:

Биринчидан, эҳтиёжлар кўпгина вазиятли омиллар (ишнинг мазмуни, ташкилотдаги ҳолат, ёш ва ҳ.к)га боғлиқликда турли намоён бўлади.

Иккинчидан, ҳамма вақт ҳам Маслоу пирамидасида тақдим этилганидек эҳтиёжларнинг битта гуруҳни бошқасининг орқасидан қатъий келиши бўлавермайди.

Учинчидан, иккиламчи эҳтиёжларнинг қаноатлантирилиши ҳамма вақт ҳам уларнинг мотивацияга таъсири кучсизланишига олиб келмайди. Маслоунинг ҳисоблашича, бу қоидадан фақат ўзини ўзи акс эттириш истисно бўлади. У кучсизланмайди, балки у қаноатланганлиги сари унинг мотивацияга таъсири кучаяди. Амалиётнинг кўрсатишича, тан олиниш ва ўзини ўзи қарор топтириш эҳтиёжлари ҳам уларни қаноатланиши жараёнида мотивацияга кучайиб борувчи таъсир кўрсатиши мумкин.

Мак Клелланд назариясида кишининг аниқланаётган учта эҳтиёжлари кўриб чиқилади:

- **муваффақиятга** эҳтиёж, қўйилган мақсадларга эришишга аввалига қараганда самаралироқ интилиш;

- **дахлдорликка** эҳтиёж, у атрофдагилар билан яхши муносабатларни қидириб топиш ва ўрнатиш, улардан ёрдам олиш орқали амалга оширилади.

Уларни қаноатлантириш учун эгаларига кенг алоқалар, ахборотлар билан таъминланиши ва бошқалар зарур;

- **хукмронликка** эҳтиёж (маъмурий, обрў, иқтидор ва ҳ.к), у одамлар хулқига таъсир кўрсатиш, уларнинг ҳаракатлари учун жавобгарликни ўзига олишга интилишдан иборатдир.

Бунда шу нарса таъкидланадики, ҳозирги вақтда айниқса юқори босқичдаги эҳтиёжлар муҳимдир, чунки пастки босқичдаги эҳтиёжлар, коидага кўра, қаноатлантириб бўлинган (ривожланган мамлакатларда).

Ф. Герцбергнинг назариясига кўра, эҳтиёжлар гигиеник омиллар ва мотивацияга бўлинадилар. Гигиеник омиллар (иш ҳақи, шароитлар, муносабатлар, ишдаги тартиб ва хавфсизлик, мавқе) мотивация бўлмайдилар, чунки улар одамни фақат нормал шароитлар билан таъминлайдилар ва ҳақиқатдан ҳам қаноатланишга олиб келмайдилар. А. Маслоу ва Мак Клелланд бўйича юқори босқич эҳтиёжларига тахминан мос келувчи мотивация кишининг хулқига фаол таъсир кўрсатади. Қўл остидагиларни самаралироқ ундаш учун раҳбарнинг ўзи ишнинг моҳиятига кириб бориши керак.

Мотивациянинг кўрсатиб ўтилган мазмунли назарияларидан ташқари **процессуал** назариялари ҳам мавжуд. Уларда инсонлар ўз мақсадларга эришиш учун ҳаракатларни қандай тақсимлаши ва уларни амалга ошириш жараёнида ҳолатнинг турини танлаши таҳлил қилинади. Бу назарияларга мувофиқ шахснинг ҳолати яна унинг шу вазият билан боғлиқ идрок этиши ва кутишларининг вазифаси ва у томонидан танлаб олинган хулқ турининг эҳтимол бўлган оқибатлари ҳисобланади.

Мотивациянинг қуйидаги асосий процессуал назариялари тан олинган: кутиш назарияси, адолат назарияси ва Портер –Лоулернинг мотивация модели ҳамда партисипатив бошқарув концепцияси.

Кутишлар назариясига мувофиқ фаол эҳтиёжнинг мавжудлиги кишини маълум мақсадга эришишга мотивациянинг ягона зарурий шарти бўлмайди. Одам яна хулқининг у томонидан танлаб олинган тури ҳақиқатдан ҳам қаноатлантиришга ёки исталганни олишга олиб келишига умид қилиши

керак. Ушбу назарияда мотивация тизими уни кириши – меҳнат харажатлари ва чиқиши учун қилинган меҳнатни мукофотлаш билан қаноатланганлик даражаси ўртасидаги миқдорий ўзаро алоқаларда қурилади. Масалан, ижрочи ўз меҳнати интенсивлиги 20 %га ошириб, меҳнат интенсивлигини ошишидан мукофотлар билан қаноатлантирилиш даражаси ҳам 20 %дан кам бўлмаслигига ишониши керак. Бунда менежментнинг вазифаси унумдорликни ёки ижрочи меҳнати сифати ўсишига мотивациянинг миқдорий асосланган тизимини ишлаб чиқишдан иборатдир.

Стейси Адамс адолат назарияси асосчиси бўлган шу нарсага асосланадики, одамлар олинган мукофотнинг сарфланган ҳаракатларга нисбатини субъектив равишда белгилайдилар ва кейин уни худди шундай ишни бажарувчи бошқа кишиларнинг мукофотланиши билан солиштирадилар. Агар солиштириш номуносиблик ёки адолатсизликни кўрсатса, унда уларда руҳий кескинлик вужудга келади ва улар ёмон ишлай бошлайдилар. Шу муносабат билан менежер бу ходимларни ундаши, кескинликни олиб ташлаши ва адолатни тиклаш учун муносабликни тузатиши керак. Буни иш ҳақи ва мукофотлар миқдорини ўзгартириш йўли билан амалга ошириши лозим.

Портер – Лоулернинг мотивация модели кутишлар ва адолат назариясига асосланган. Ходим томонидан эришилган натижалар учта ўзгарувчанларга боғлиқ: сарфланган ҳаракатлар, кишининг қобилияти ва хусусиятлари, у томонидан меҳнат жараёнида ўз ролини ҳис қилиниши. Сарфланган ҳаракатлар даражаси, ўз навбатида, мукофотнинг қиймати ва инсон мукофот олиши ва ўзини қаноатлантирилишига қанчалик ишонишига боғлиқ.

Партисипатив бошқарув концепцияси қуйидагиларга асосланади: агар киши турли ташкилот ичида фаолият юритса, бундан қаноатланади ва катта иштиёқ билан сифатлироқ ва унумлироқ ишлайди.

Мисол келтирилган назарияларга кўра, бугун инсоннинг мотивация асосида нима ётганлиги ва мотивация нима билан белгиланишини изоҳлаб

берувчи қандайдир қонунлаштирилган таълим йўқ. Ҳар бир назария белгиланган туб фарқларга эга. Бунинг устига, бу назарияларда фақат мотивация нинг асосида ётган омиллар таҳлил қилинади, аммо мотивация жараёни эса амалда эътиборсиз қолади.

Чамаси мотивация тизими ёки ходим меҳнатининг рағбатлантирилиши барча кўриб чиқилаётган назарияларнинг элементларини ҳисобга олиши керак. Ундовлар бўйича ҳаракатлар ўз ичига иқтисодий ва маънавий рағбатлантириш, меҳнат мазмунини бойитиш, ходимларнинг ижодий салоҳиятини намоён этиш ва уларнинг ўзини ўзи ривожлантириши учун шароитлар яратишни олиши керак. Бу вазифаларни амалга ошира туриб, менежерлар меҳнат жамоаси аъзоларининг натижавий иши омилларига доимий равишда таъсир кўрсатишлари керак. Уларга биринчи навбатда қуйидагилар киради: ишнинг мазмуни бўйича турли-туманлиги, ишловчилар касбий малакасининг ўсиши ва кенгайиши, олинган натижалардан қониқиш, жавобгарликнинг ошиши, ташаббус кўрсатиш имконияти ва ўзини назорат қилишни амалга оширилиши.

Ҳар бир менежер ходим эҳтиёжларининг бутун турли-туманлигини билиши ҳамда бошқарувнинг қайси идоралари(субъектлари) ёрдамида унинг у ёки бу эҳтиёжлари қаноатлантирилиши кераклигини билиши керак.

Шуни тушуниш керакки, битта ходимга нисбатан қўлланиладиган мукофотлаш тизими, бошқаси учун тўғри келмаслиги мумкин. Менежер у ёки бу ходимга нисбатан рағбатлантиришнинг у ёки бу усулини қўллашни билиши лозим.

4.1.4. Мувофиқлаштириш

Мувофиқлаштириш – бошқарувнинг бошқарув тизими элементлари ўртасидаги ўзаро алоқа ва мувофиқликни улар ўртасида оқилона алоқалар (коммуникациялар)ни ўрнатиш йўли билан таъминлашга қаратилган вазифасидир. Бу алоқаларнинг характери турли-туман бўлиши мумкин,

чунки у мувофиқлаштирилаётган жараёнларга боғлиқдир. Шунинг учун бу вазифаларни бажариш учун ҳам хилма хил ҳужжатли манбалар(ҳисоботлар, ахборотлар, таҳлилий маълумотлар)дан ва мажлислар, кенгашларда, интервью беришда муаммоларни муҳокама қилишда вужудга келадиган натижалардан фойдаланиши мумкин. Бунда ташкилот ишини меъёрида боришидан четга чиқишларга тез эътибор қаратишга ёрдам берувчи техник алоқа воситалари катта роль ўйнайдилар.

Алоқанинг ушбу ва бошқа шакллари билан ташкилот тизимчалари ўртасида ўзаро ҳамкорлик ўрнатилади, ресурслар билан маневр қилиш амалга оширилади.

Мувофиқлаштириш қуйидагиларни назарда тутди:

- алоҳида бўлинмалар, раҳбарлар, ходимлар ўртасидаги мувофиқлик ва ўзаро ҳамкорликни таъминлаш;

- бошқарув жараёни барча хизматларининг бирлиги ва мувофиқлигини таъминлаш;

- ташкилот бўлинмалари ва лавозимли шахслар фаолиятининг ташқи муҳит субъектлари, иш бўйича ҳамкорлари билан мувофиқлигини таъминлаш;

- компаниянинг ижрочи директорлари билан унинг бюджети лойиҳасининг асосий параметрларини (бўлинмалар бюджетларини батафсил ишлаб чиқишга қадар) жамоавий ишлаб чиқиш ва мувофиқлаштириш.

Мувофиқлаштиришни бир неча турларга бўлиш мумкин:

- превентив, бунда муаммолар, қийинчиликлар ва уларни бартараф этиш йўллари башорат қилинади ва адекват чоралар кўрилади;

- бартараф этувчи, у тизимдаги узилишларни улар содир бўлгандан кейин тугатишга мўлжалланган;

- тартибга солувчи, у бошқарув тизимлари ва ишлаб чиқаришни маълум доираларда қўллаб-қувватлашга мўлжалланган;

- рағбатлантирувчи, бошқарув тизимлари ва ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини оширади.

Барча босқичлардаги рахбарлар ва ижрочиларнинг мустақиллиги ва масъулиятини ўсиши шароитида норасмий алоқалар деб аталувчиларнинг ўсиши содир бўлади, улар бошқарув тузилмасининг битта босқичида бажариладиган ишларни горизонтал мувофиқлаштирилишини таъминлайдилар. Шунинг билан бир вақтда вертикал мувофиқлаштиришга зарурият қисқаради, бунда бошқарув тузилмаси “текис” бўлиб қолади.

4.1.5. Назорат

Бошқарув жараёнининг **назорат** вазифаси қабул қилинган қарорларнинг бошқарув тизими ҳақиқий ҳолати, ҳақиқий эришилган натижалар ва режалаштирилган мақсадларга мослиги даражасини белгилайди, четга чиқишлар ва уларнинг сабабларини аниқлайди. Шунинг учун ҳам 4.1-расмда “назорат”дан чиқувчи ўқ “режалаштириш” томон кетади.

Қоидага кўра, нафақат “миқдорий” балки “сифат” кўрсаткичлари ҳам назорат қилинади. Назоратни қуйидагича таснифлаш мумкин:

- назорат объектлари бўйича;
- ижрочилар бўйича;
- қабул қилинаётган қарор бўйича;
- назорат объектдан бундан кейин фойдаланиш имконияти бўйича;
- муносабатларнинг тури бўйича;
- очиклик аломати бўйича;
- қўлами бўйича;
- ўтказиш услибиёти бўйича;
- ахборотни олиш ва ишлаб чиқиш усули бўйича;
- ундовчи аҳамиятининг даражаси бўйича;
- бажариладиган операцияларнинг объектлари бўйича (бир вазифали ва кўп вазифали);

- характери бўйича (узлуксиз ва даврий);
- назорат қилинаётган миқдорларнинг сони бўйича (ягона ёки бир ўлчамли, кўп ёки кўп ўлчамли);
- объектларни назорат томонидан қамраб олиниши даражаси бўйича;
- назоратнинг тартиби бўйича;
- назоратнинг вақти бўйича;
- назорат операциялари бошқарилиши даврийлиги бўйича;
- механизациялашиш (автоматлашиш) даражаси бўйича;
- объектнинг яшаш давраи босқичлари бўйича.

Назорат яна дастлабки, жорий ва хулосавий бўлади. Биринчиси ишларни ҳақиқий бошланишига қадар ўтказилади, унда стандартлар ўрнатилади, йўл кўйиладиган четга чиқишларнинг кўлами белгиланади ва.х.к. Хўжалик жараёни босқичида амалга ошириладиган назорат жорий деган номга эга. Унинг вазифаси хўжалик операциялари ва ишлаб чиқариш вазифалари бажарилишидаги камчиликларни оператив аниқлаш ва ўз вақтида уларнинг олдини олишдир. Якуний назорат иш бажарилгандан кейин амалга оширилади. Бунда олинган натижалар кўзда тутилганлар билан солиштирилади.

Назоратни амалга оширишда амал қилиш керак бўлган асосий тамойилларни ажратиш мумкин, булар:

- назоратнинг стратегик йўналтирилганлиги;
- назорат натижаларига йўналтирилганлиги;
- назоратнинг ўз вақтидалиги;
- назоратнинг эгилувчанлиги;
- назоратнинг очиқлиги;
- назоратнинг самарадорлиги.

Назорат вазифасини бажаришнинг асосий қуроллари - кузатиш, фаолиятини ҳар томондан текшириш, ҳисобга олиш ва таҳлил қилишдир. Бошқарувнинг умумий жараёнида назорат тесқари алоқанинг элементи

сифатида бўлади, чунки унинг маълумотлари бўйича олдин қабул қилинган қарорлар, режалар ва ҳатто меъёрлар, нормативларга тузатишлар киритиш амалга оширилади. Самарали қўйилган назорат албатта стратегик йўналишга эга бўлиши, натижаларни мўлжаллаши, етарлича оддий бўлиши керак. Кейинги талаб айниқса ҳозирги шароитларда муҳимдир, чунки ҳозир ташкилот ўз ишини кишиларга ишонч тамойилида қиришга ҳаракат қилмоқда, бу эса бевосита менежер томонидан бажариладиган назорат вазифаларини анча қисқартириш зарурлиги ва имкониятига олиб келади. Бундай шароитда назорат юмшоқроқ ва тежамли бўлади.

Назоратни амалга ошириш учун барча режалар, дастур ва вазифаларнинг бажарилишини ҳисобга олиш талаб этилади. Бунда миқдор, сифат, харажатлар, ижрочилар ва муддатлар параметрлари бўлиши мумкин. Ресурсларнинг сарфланишини товарларнинг барча турлари, яшаш даври босқичлари ва бўлинмалари бўйича ҳисобга олиш мақсадга мувофиқдир.

Ҳисобга олишга қуйидаги талаблар қўйилади:

- маълумотларнинг тўлиқлиги, яъни ҳисобни бошқарув тизимининг барча элементлари бўйича олиб бориш;
- динамиклик, кўрсаткичларни динамикада акс эттириш;
- тизимийлик;
- соддалик;
- компьютер техникаси асосида автоматлаштирилганлик;
- иқтисодийлик;
- ворислик.

Бошқарув тизимини фаолият юритиши устидан мунтазам ва сифатли ҳисобга олиш ва назоратни амалга оширилиши унинг юқори самарадорлигининг муҳим шarti бўлади.

Ташқи муҳит билан мураккаб ўзаро муносабатларга эга замонавий ташкилотлар бошқарув жараёнида мавжуд кўриб чиқилган умумий вазифалардан фарқлироқ бир қатор **махсус вазифаларни** амалга

оширадилар: маркетинг, ишлаб чиқариш, молия, ходимлар, инновациялар ва бошқаларни бошқариш. Бу вазифаларнинг ҳар бирини корхонани бошқариш бўйича ишнинг маълум тури сифатида кўриб чиқиш мумкин. Бу ишнинг бошқарувда меҳнатни тақсимлаш жараёнида ажралиб чиқадиган, объектив характерга эга, нисбатан мустақил участкаларидир.

4.2. Бошқарувда ахборот ва коммуникациялар

Бошқарув вазифаларини бажариш, яқка шахслар ва ижтимоий гуруҳлар ўртасидаги ўзаро ҳамкорликлар, коммуникация ва ахборотларни алмаштириш воситасида амалга оширилади. Ахборот ва коммуникация тушунчалари ўзаро боғланганлар, аммо коммуникация ўз ичига нимани узатилиши (ахборотни) ва у қандай узатилишини олади.

Ҳар қандай раҳбарнинг фаолияти қуйидаги операция ва тадбирларни бажарилиши билан боғлиқдир:

- ахборотларни олиш, текшириш ва ишлаб чиқиш;
- қарорлар ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- уларни бажарилишини назорат қилиш ва тузатишлар киритиш;
- бажарилган қарорлар бўйича маълумотларни тизимлаштириш ва сақлаш.

Коммуникациялар бу фаолиятни амалга оширишнинг асосий усули ҳисобланади. Коммуникациялар ҳам жараён, ҳам ҳодиса сифатида кўриб чиқилади. Жараён сифатида коммуникациялар одамлар ўртасида ахборотлар алмашувининг тамойиллари ва қонунларини акс эттирадилар, ҳодиса сифатида тегишли ташкилий шакллардаги ташкилотлар доирасидаги одамлар ўртасидаги белгиланган меъёрлар (қоидалар, йўриқномалар, ҳолатлар)дан иборат бўладилар.

Коммуникация жараёнида ахборот битта субъектдан бошқасига узатилади. Алоҳида шахслар, гуруҳ ва ташкилотлар субъектлар бўлишлари мумкин. Коммуникацияларнинг қуйидаги типологияси қабул қилинган:

- ташкилот ва ташқи муҳит ўртасидаги коммуникациялар;
- бўлинмалар ўртасидаги коммуникациялар;

- ишлаб чиқариш ва бошқарув босқичлари бўйича бўлинмалар ичидаги коммуникациялар;

- шахслараро коммуникациялар;

- норасмий коммуникациялар.

Коммуникациялар исталган жавобни олиш мақсадида таклифлар, фикрлар, лўқмалар ёки хиссиётларни оғзаки ва бошқача шаклда (ёзма шакл, имо-ишора, бирор вазиятда туриш, охиригача айтмаслик ва ҳ.к.) узатиш йўли билан амалга оширилади.

Коммуникацияда унинг иштирокчилари кўриш, эшитиш ва хис қилишга кодир бўлишлари ҳамда маълум кўникмаларга ва ўзаро тушунишнинг маълум даражасига эга бўлишлари керак.

Бошқарув учун шахслараро коммуникациялар муҳим аҳамиятга эгалар, чунки кўпгина бошқарув масалалари кишиларнинг бевосита мулоқотида ҳал этилади. Уни бир неча босқичлардан ташкил топган жараён сифатида кўриб чиқиш даркор (4.2.1-расм). Жўнатиш босқичида жўнатувчи жараён иштирокчиларига узатиш учун мўлжалланган ахборотни лойиҳалаштиради ва кодлаштиради, яъни ўзини якка шахс сифатида белгилайди (“мен кимман”) ва нимани узатишни истаётганлиги маъносини шакллантиради. Кейин узатиш учун мўлжалланган ахборот кодлаштирилади. Аввалига ахборот манбалари (товуш, нур, ҳарорат, хид, дид, жисмоний ҳаракат) танлаб олинади, кейин улар маълум шакл (нутқ, матн, расм, ҳаракат)да ташкил этилади.

Шундай қилиб, жўнатма шакллантирилади, Бунда жўнатувчи уни ўзида кодлаштирилган маънога адекват равишда қабул қилинишини кўзда тутади. Узатилган ва қабул қилинганлар орасидаги фарқлар қанчалик катта бўлса, коммуникациялар шунчалик камбағалроқ бўлади. Мисол учун, касб эгаларида одатда омма билан мулоқот қилишда қийинчиликлар вужудга келади, чунки улар маъноси фақат ўз доираларидаги одамларга тушунарли бўлган шаклда кодлаштирадилар.



4.2.1 - расм. Коммуникацион жараён

Жўнатма узатувчи (шахс, техник восита, кимёвий ёки жисмоний ҳолат) воситасида уни манзилига етказиб берувчи узатувчи каналга келиб тушади. Жўнатма ёки сигнални узатиш бошланиши биланок, шу пайтдан бошлаб жўнатиш босқичи якунланади ва узатилаётган ахборотни олиш босқичи бошланади.

Канал жўнатмани қабул қилувчига чиқаради, у ушбу жўнатмани олинишини қайд этади. Жўнатма йўналтирган шахс олувчи деб аталади. У олинган жўнатмани қайд этади ва уни тушунарли маънода коддан чиқаришни амалга оширади. Коддан чиқариш остида жўнатмани қабул қилиш, уни тушуниш ва баҳолаш кўзда тутилади.

Жўнатмалар асосан бузилган ҳолда бўладилар. Бу коммуникация жараёнида шовқинни мавжудлиги билан боғлиқдир. Ташкилий ташкил қилувчилар (кўп босқичлилик, бошқариш кўлами ва х.к.) унинг манбалари бўлишлари мумкин. Масалан, ахборотни хизмат бўлинмалари ўртасидаги узатишда бузилиши (ахборотли энтропия қонуни). Бошқарувчи ахборот асосан табиий тил ёрдамида узатилади, у ахборотли ошиқчаликка эга. Ўзбек тилини коммуникацион жараён воситаси сифатидаги ахборотли ортиқчалиги 32 %да баҳоланади, бу кўпгина бошқа тилладан анча кўп. Ахборотли ортиқчалик - хабар моҳиятини бузилишининг манбасидир. Ахборотни бошқарувнинг тўртта босқичи орқали узатилишида дастлабки хабардан 100 % гача бузилишларни олиш эҳтимоли бор. Шовқин ҳамма вақт мавжуд бўлади, шунинг учун коммуникация жараёнининг барча босқичларида узатилаётган жўнатманинг баъзи бир бузилиши содир бўлади. Менежер мавжуд шовқинни кўпроқ бартараф этиши ва жўнатма маъносини иложи борича аниқроқ узатиши керак.

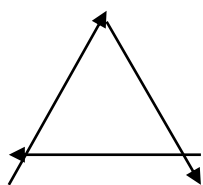
Коммуникацион жараённинг сўнгги босқичи жараён иштирокчилари ролларини алмаштиргандаги тескари алоқадан иборат бўлади. Бутун давра такрорланади, аммо бошқа йўналишда. Тескари алоқа - олувчининг жўнатмага жавобидир. Жўнатма манзилигача етиб бордимиз ва қандай

маънода етиб борганлигини билиш имконияти пайдо бўлади. Тескари алоқа олинган жўнатмага қараганда бошқароқ кодли тизимда акс эттирилиши мумкин. Масалан, кўпинча биз бошимизни бир жумлага силкитиш билан жавоб қайтарамиз. Раҳбарлар учун тескари алоқа тўғридан тўғри (бевосита кузатиладиган хулқни ўзгариши) ёки воситали (меҳнат унумдорлигини ошиши) сифатида бўлиши мумкин.

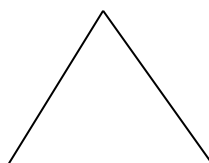
Коммуникация жараёнини амалга ошириш учун коммуникацион тармоқдан, яъни коммуникацион жараён иштирокчиларини ахборот оқимлари билан улашдан фойдаланилади. Бу тармоқ вертикал, горизонтал ва диагонал алоқалардан ташкил топади. Вертикал алоқалар бошлиқдан қўл остидагилар томон, горизонтал эса- даражалар бўйича тенг якка шахслар ёки бўлинмалар ўртасида шаклланадилар. Диагонал алоқалар – бошқа бошлиқлар ва бошқа қўл остидагилар билан алоқалардир. Бу алоқаларнинг тармоғи ташкилот тузилмасини ташкил этади. Ташкилий тузилманинг вазифаси коммуникацион оқимга тўғри йўналиш беришдан иборатдир.

Ходимларнинг сони бўйича ҳар хил гуруҳлар учун коммуникацион тармоқларнинг ўрнашиб қолган намуналари мавжуд. Улар “ғилдирак”, “юлдуз”, “тўғарак”, “занжирча”, “пирпирак” ва ҳ.к. деб аталадилар. (4.2.2-расм).

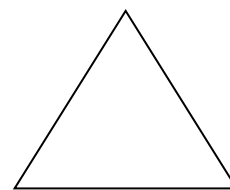
Уч кишилик гуруҳ



Пирпирак

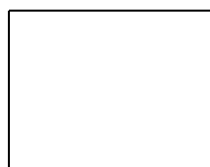
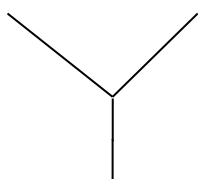


Ғилдирак



Барча каналли

Тўрт кишилик гуруҳ



4.2.2 - расм. Коммуникацион тармоқларнинг намуналари

Улар ташкилот фаолиятига катта таъсир кўрсатадилар. Масалан, “ғилдирак” туридаги тармоқларда ҳукмронликнинг марказлаштирилган иерархияси берилган. “Ғилдирак” нинг марказида турган шахс кўпроқ жўнатмалар олади, гуруҳнинг бошқа аъзолари томонидан кўпроқ етакчи сифатида тан олинади, гуруҳнинг бошқа аъзоларига кўпроқ даражада таъсир кўрсатади, кўпроқ жавобгарликка эга, муаммони ҳал этилиши бошқаларга караганда кўпроқ унга боғлиқ.

Бошқарувда фойдаланиладиган ахборотлар қуйидагича тавсифланади:

- бошқарув объекти бўйича;
- бошқарувнинг у ёки бу тизимчасига тегишлилиги бўйича;
- узатишнинг шакли бўйича (вербал, сўзли ва новербал);
- вақтдаги ўзгарувчанлиги бўйича;
- узатиш усули бўйича;
- узатиш тартиби бўйича;
- белгиланиши бўйича
- объектнинг яшаш давраси босқичлари бўйича;
- бошқарув объектининг субъектга муносабати бўйича.

Ахборотнинг сифатига асосий талаблар қуйидагилардир:

- ўз вақтидалиқ;
- тўғрилиқ;
- етарлилиқ;
- ишончлилиқ;
- манзиллилиқ;
- фойдаланишнинг кўп марталиги;
- йиғиш, ишлаб чиқиш ва узатишнинг юқори тезлиги;
- кодлаштириш имконияти;
- долзарблиқ.

Ахборот массиви – бошқарув идоралари томонидан фойдаланиладиган ахборотларнинг барча турлари йиғиндисини маълум аломатлар бўйича тартибга солиш. У қуйидагиларни таъминлаши керак: истеъмолчиларни сақланаётган ахборотларга тўғридан-тўғри мурожаат қилишлари, уларнинг ахборот эҳтиёжларини тўлиқроқ қаноатлантириш, ахборотларни оператив кидириб топиш ва бериш, ахборотларни бузилишдан сақлаш.

Ахборот оқими – ахборотларнинг манбалардан истеъмолчиларгача ҳаракатланишидир.

Ахборот ҳажми – шартли бирликлар (сўз, хабар, белгилар, ҳарфлар ва рақлар ва бошқалар) ёрдамида ўлчанадиган ва бошқарув идораларининг ахборотли тўлдирилганлигини белгилаш, бошқарувни автоматлаштириш бўйича қарорлар қабул қилиш учун фойдаланиладиган миқдорий таърифдир.

Ҳужжатлар айланишини лойиҳалаштиришда қуйидагилар таъминланиши керак.

- ҳар бир ҳужжатда қарорлар қабул қилиш учун зарурий ва етарлича ахборотларнинг мавжудлиги;
- ҳужжатлар ва уларда мавжуд бўлган кўрсаткичларни бартараф қилиш йўли билан ахборот оқимларини оқилонлаштириш;
- ҳужжатларни манбадан истеъмолчига ўтадиган йўналишларни камайтириш;
- ҳужжатларни ижро этиш муддатлари устидан самарали назорат қилиш;
- ҳужжатлар шаклларини унификациялаш.

Шуни таъкидлаш керакки, интернетнинг глобал ахборот супермагистрали ва корпорацияларнинг маҳаллий тармоғи менежерлар учун маълумотларни йиғиш ва ишлаб чиқиш технологиясини тубдан ўзгартиради ва энг асосийси, тенг ҳуқуқли мижозларни вертикал бюрократизмсиз масофавий алоқа қилишларини таъминлайди, яъни ҳамкорчилик характеридаги горизонтал вақтинча тузилмаларни шакллантиради.

Ахборот тизимлари ишнинг сифатига ташхис қўйиш ва уни таҳлил қилиш учун ахборот сифати тушунчаси мавжуд, у одатда қуйидаги параметрлар билан баҳоланади: тузатилганлик, зиддиятсизлик, аниқлик, жадаллик, релевантлик (тегишлилик).

Новербал ахборотлар, яъни жўнатувчи томонидан сўзлардан фойдаланмасдан жўнатишган ахборотлар ҳам ғоятда муҳим роль ўйнайди. Улар новербал коммуникациялар асосида ётган новербал жўнатмаларни ташкил этадилар. Имо-ишоралар, мимика, интонациялар – ишга доир мулоқотнинг муҳим қисмидир. Баъзида бу воситалар (улар новербал деб аталадилар) ёрдамида, сўзлар ёрдамига қараганда анча кўпроқ нарсаларни айтиш мумкин. Новербал ахборотнинг асосий турлари қуйидагилардан иборат:

- одамнинг жисмоний ҳолати (бўйи, оғирлиги, сочларининг ранги, гавдасининг ҳиди ва ҳ.к.)
- гавданинг ҳаракатлари (имо–ишоралар, туриш ҳолати, тегиб кетиш, юзнинг ифодаси, кўзларнинг ҳаракати ва ҳ.к.)
- нутқ (интонациялар, саводлилиқ, товуш, нутқнинг тезлиги ва ҳ.к.)
- муҳит (ёритилганлик, шовқин, ёритилиш, иншоот, мебель ва ҳ.к.)
- муҳитдан фойдаланиш (хулқнинг одатлари, мулоқот қилишдаги масофа ва ҳ.к.)
- вақт (эрта келиш, кеч қолиш, ўзини кутишга мажбур қилиш ва ҳ.к.)

Новербал коммуникациялар асосан онгсиз асосга эга бўладилар, чунки коммуникация жараёни иштирокчиларининг ҳақиқий ҳиссиётларидан дарак берадилар ва ҳисларни намоён қилишнинг ғоятда ишончли индикатори бўладилар. Новербал ахборотлар билан маневрлар қилиш қийин ва уни шахслараро коммуникацияларда яшириш мушкулдир.

Кўпгина новербал сигналлар, уларнинг аниқ маънолари одам “ўсган” у ёки бу инсоний маданиятининг намуналари бўладилар. Улар ушбу белгилардан хулқининг намуналари сифатида фойдаланиладиган ва бунда

аломатли маънога эга бўлган даражада иштирок этувчи тарафлар томонидан сўзли кодларнинг маълум тизими билан акс эттириладиган вербал белгилар каби аниқ тушунишлари мумкин.

4.3. Бошқарув қарорлари

Бошқарув қарорлари – 1. Ҳужжат (қарор, буйруқ, тадбирлар режаси ва ҳ.к.), 2. Қарорларни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга оширишни ўз ичига оловчи жараёндир.

Бошқарув қарорлари қуйидаги аломатлари бўйича таснифланади:

- товарнинг яшаш давраи босқичлари бўйича;
- менежмент тизимининг тизимчалари бўйича;
- фаолият соҳалари бўйича;
- кўламлилиқ бўйича;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш бўйича;
- мақсадларнинг турлари ва миқдори бўйича;
- ҳаракатларнинг давомийлиги бўйича (стратегик, тактик, оператив);
- вазифаларнинг бажарилиши бўйича;
- таъсир кўрсатиш объектлари бўйича;
- расмийлиги бўйича (расмий ва норасмийлар);
- фойдаланилган ахборотлар бўйича;
- акс эттириш шакллари бўйича;
- қарорларни қабул қилиш даражалари бўйича (якка шахс, бўлинма ёки ташкилот даражасида);
- туркумлаштирилганлик даражаси бўйича (кучсиз туркумлаштирилган –дастурлаштирилмаган ва юқори даражада туркумлаштирилган –дастурлаш-тирилган);
- мазмуни бўйича (экологик, ижтимоий, ташкилий, илмий, техник ва ҳ.к.);

- таъсир кўрсатишнинг чуқурлиги бўйича (бир босқичли , кўп босқичли);
- қарорнинг йўналиши бўйича (ташкилот ичида ёки унинг ташқариси - да);
- қарор қабул қиладиган шахс бўйича (якка шахсли ёки гуруҳли);
- мажбурийлик даражаси бўйича (қатъий характерга эга, тавсия харак - теига эга);
- иерархиянинг қарорларни шакллантиришда ишга тушириладиган босқичларнинг сони бўйича;
- оқилоналиги бўйича оқилоналилар (оқилона асосланганлар, мақсадга мувофиқлар) ва оқилона бўлмаганлар.

Қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш – “марказ” бўлиб, ташкилотнинг фаолияти уни атрофида айланади. Қарорни бошқарув меҳнатини натижаси, уни қабул қилиниши ва амалга оширилишини эса – ушбу натижага олиб борувчи жараён сифатида кўриб чиқиш мумкин.

Қарорларнинг қабул қилиниши ташкилотнинг бугуни ва келажаги ўрта-сидаги узилишни қисқартиради. Ушбу жараён ташкилот фаолиятини режалаштиришнинг асосида ётади, чунки режа - мақсадларга эришиш учун ресурсларни жойлаштириш бўйича қарорлар мажмуасидир.

Тўғри қарорлар қабул қилиш учун билимлар ва тажриба талаб қилинади. Бунда яна фаҳм-фаросат ҳам катта роль ўйнайди. У ўз ичига олдиндан сезиш, тасаввур этиш, фаросатлилики олади. Фаросатнинг ривожланиши бу муаммо билан боғлиқ барча нарсани бутун жараён давомида мияда сақлаб қолишни билишдир. Муаммо ва унинг ечимини умумий ва бир вақтда қамраб олиш фаросати ривожланган менежерга босқичдан босқичга тез ўтишга имкон беради. Жуда кўп ҳолларда тажрибали раҳбарлар, тўғри қарор қабул қилиб, буни қандай қилганларини тушунтиришга қийналадилар.

Қарорларни қабул қилиш, амалга ошириш бир неча паллалар ва босқичлардан иборат бўлган мураккаб жараёндир.

Қарор қабул қилишнинг зарурлигини тан олиш палласи ўз ичига бир неча босқичларни олади:

- муаммони тан олиш;
- муаммони шакллантириш;
- муаммо ва мақсадни ҳал қилиш мезонларини белгилаш.

Ташкилотда муаммонинг мавжудлигини тан олиш ёки тан олмаслик учун вазиятни ўрганиш даркор. Муаммонинг тан олиниши уни ҳал қилиш учун муҳим шарт бўлади, чунки агар муаммо мавжуд бўлмаса, уни ҳал қилиш ҳам талаб этмайди.

Жараён туркумлаштирилган ва туркумлаштирилмаган муаммолар учун ҳар хил ўтади. Биринчи навбатда муаммони тан олиш етарлича тўғри ўтади, иккинчисида - ташкилотни ривожланиш йўналиши ва унинг атроф - муҳити ҳақидаги аниқ ахборотлари мавжуд бўлади.

Муаммони шакллантиришда у эҳтимолли, инқирозли ёки такрорланувчи сифатида белгиланиши мумкин. Такрорланувчи муаммолар туркумлаштирилганларга, эҳтимол бўлган ва инқирозлилар эса туркумлаштирилмаганларга киритилади. Демак, туркумлаштирилган муаммолар учун дастурлаштирилган ечимлар, туркумлаштирилмаганларига эса - дастурлаштирилмаган ечимлар зарур.

Муаммони белгилаш ва шакллантириш менежерга уни бошқа муаммолар билан бир қаторда ранжировка қилишга имкон беради, унда муаммолар энг муҳимдан камроқ аҳамиятлигига келтирилади.

Муваффақиятли қарорнинг мезонларини белгилашда икки турдаги мезонлар – “биз қилишимиз керак” ва “биз истаймиз” танлаб олинади. Иккинчи ҳолда исталган мақсадлар кўриб чиқилади. Иккинчи мезон эҳтимол бўлган вариантлар ҳақида ўйлашга мажбур қилади, бунда идеал бўлганлари истисно қилинмайди.

Қарорлар қабул қилиш палласи қуйидаги босқичлардан ташкил топади:

- муқобилларни ишлаб чиқиш;

- муқобилларни баҳолаш;
- муқобилларни танлаб олиш.

Кўпгина муқобил қарорлар олдинги тажрибадан маълумдир. Аммо кўпинча ноёб муаммолар вужудга келадилар. Бу ҳолда ижодий ёндашув зарур. Муқобилларни кидириб топишнинг қуйидаги усуллари мавжуд: “ақлий ҳужум”, таклифларни илгари суриш вазиятнинг гуруҳли таҳлили, сабаб – натижавий диаграмма, фикрлар картаси.

Барча аниқланган муқобиллар солиштирилишлари ва баҳоланишлари керак. Уларни баҳолаш миқдорий ва сифат ўлчовчилари ёрдамида салбий ва ижодий томонларни аниқлашни кўзда тутди. Бунда қуйидаги усуллар кўлланилади: Копнер-Трегоенинг мезонли солиштириши, мақсадлар ёки қарорлар дарахтининг тўлов матрицаси, кейингиси ёрдамида қарорларнинг умумий кўриниши: танловлар, хатарлар ва эҳтимол бўлган натижаларни олиш мумкин.

Қарорларнинг муқобил вариантларини солиштиришни амалга ошириш учун улар у ёки бу мезонлар бўйича солиштириладиган кўринишга олиб келиниши керак. Шунга қарамай муқобил вариантлар у ёки бу мезонлар бўйича фарқланадилар. Вазифа уларни мезонларнинг каттароқ миқдори бўйича солиштиришини таъминлашдан иборатдир.

Моделлаштириш бошқарув қарорларини мувофиқлаштиришнинг муҳим жиҳати бўлади, у ўз навбатида мантиқий, физик ва иқтисодий – математикага бўлинади.

Мантиқий моделлаштириш асосида қарорни танлашни белгилаб берувчи омилларнинг таҳлили ётади.

Физик моделлар мутаносиб равишда бир неча марта кичиклаштирилган ва турли материаллардан тайёрланган табиий объектлардан иборат бўлади. Улар объектнинг эстетик, бутловчи ва бошқа таърифларини текшириш учун материалларни тежаш мақсадида кичиклаштирилган кўринишда тайёрланадилар.

Иқтисодий-математик моделлаштириш иқтисодий ҳодисаларни математик моделлар билан акс эттиришдан иборотдир. Иқтисодий модель – иқтисодий ҳодиса ёки жараёни илмий абстракциялашдан фойдаланиш билан чизмали тасаввур қилиш, унинг ўзига хос аломатларини акс эттиришдир. Математик моделлар – ҳар қандай фаолиятни мувофиқлаштириш вазифаларини ҳал қилишнинг асосий воситасидир. Ўзининг моҳияти бўйича моделлар – режавий ҳисоблашларнинг воситасидир. Уларнинг иқтисодий таҳлил ва қарорларни мувофиқлаштириш учун қиймати шундан иборатки, улар режавий вазифаларнинг кескинлигини баҳолаш, ускуналар, ресурслар турлари ва ҳ.к. Лимитлаштирувчи гуруҳини белгилашга имкон яратадилар. Ҳодиса ва жараёнларни математик моделлаштириш тадқиқот қилинаётган объект ҳақида аниқ тасаввурни олиш, унинг ички тузилиши ва ташқи алоқаларини таърифлаш ва миқдорий баён қилиш имкониятини беради.

Иқтисодий-математик модель ҳақиқатга адекват бўлиши, ўрганилаётган объектнинг муҳим томонлари ва алоқаларини акс эттириши керак. Ҳар қандай иқтисодий–математик моделни қуриш учун ўзига хос аломатлар мавжуд. Моделлаштириш жараёнини шартли равишда уч босқичга ажратиш мумкин:

1) ўрганилаётган ҳодиса ёки жараёнга хос бўлган қонунлар ва унинг тузилиши хусусиятлари ҳақидаги эмпирик маълумотларни таҳлил қилиш (таҳлил асосида моделлар шакллантирилади);

2) моделлаштириш ёрдамида масалани ечиш мумкин бўлган усулларни аниқлаш;

3) олинган натижаларни таҳлил қилиш.

Қарорлар қабул қилиш жараёни муқобилларни танлаш билан яқунланади. Бунда учта усулдан фойдаланилади: олдинги тажрибани ҳисобга олиш, тажриба ўтказиш, тадқиқот ва таҳлил қилиш.

Биринчи усул бошқаларга қараганда кўпроқ қўлланилади. Аммо шуни назарда тутиш керакки, режалаштиришда ҳамма вақт ҳам олдинги тажрибани ҳисобга олиш мумкин эмас, чунки у вазиятли характерга эга бўлади. Агар у синчиклаб таҳлил қилинса ва бунинг натижасида муваффақиятлар ёки муваффақиятсизликларнинг сабаби аниқланса, у фойдали бўлади.

Тажриба ўтказишда битта ёки бир нечта муқобиллар амалиётда текширилади, Масалан, янги вазифага белгилаш кўпинча стажировкани боришида текширилади. Бу усул кенг қўлланилади, аммо уни ўтказиш, қоидага кўра, катта харажатларни талаб қилади. Бундан ташқари, менежерда тажрибадан кейин ҳам бўлғуси вазият ҳозиргисини такрорлашига шубҳа бўлади, шунинг учун унинг натижалари ҳар томонлама кўриб чиқиши ва таҳлил қилиниши керак.

Тадқиқотлар ва таҳлилни ўтказиш муқобилларни йиғишнинг ғоятда самарали усули ҳисобланади. У муаммони унинг энг муҳим ўзгарувчанлиги, чеклашлари ва асослари ўртасидаги ўзаро алоқаларини қидириб топиш асосида ҳал қилиш ҳамда муаммони ташкилий қисмларга ажратиш ва ўрганишни кўзда тутди. Қарорларнинг турли моделларини ишлаб чиқишда компьютерлардан фойдаланилади.

Қарорни бажариш босқичи қуйидагиларни ўз ичига олади:

- қарорнинг бажарилишини ташкил этиш;
- қарорнинг бажарилиши устидан назорат қилиш, фаолият ва қарорга тузатишлар киритиш;
- қарорни бажариш бўйича фаолиятини баҳолаш.

Қарорни бажарилишини ташкил этиш кўпгина кишилар ҳаракатларини мувофиқлаштиришни кўзда тутди. Менежер кишиларни қарорни бажаришга ундаши керак. Бунинг учун қарорни бажариш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш, ҳуқуқ ва мажбуриятларни иштирокчилар орасида, уларнинг қобилиятларидан самарали фойдаланишни ҳисобга олиш билан тақсимлаш зарур. Яна ахборотлар алмашинуви учун коммуникацион тармоқни қуриш,

иштирокчилар ўртасидаги муносабатларни тартибга солиш, уларнинг манфаатларини мувофиқлаштириш керак.

Яна қарорнинг бажарилишини боришида ўз ичига хато ва ютуқларни топиш тизимини олувчи ахборотларни олиш механизминини ишлаб чиқиш зарур, у ҳаракатларга тузатиш киритиш имкониятини беради. Биринчи манбалардан олинган ахборотлар энг яхши ҳисобланади, чунки бу ҳолда муаммо ва уларнинг ечимлари тўғрироқ баҳоланади ва менежернинг муаммони ҳал қилишга манфаатдорлигини қўли остидагиларга кўрсатишга имконият пайдо бўлади.

Шундай қилиб, бошқарув қарорларини қабул қилиниши ва уларни амалга оширилиши бу ерда оқилона жараён сифатида, яъни қарорни бажариш ва муаммони бартараф этиш учун ўтиш керак бўлган босқичлар серияси сифатида берилган. Бу ҳақиқий амалиётга мос келадими? Ҳамма вақт ҳам эмас, чунки қарор қабул қилишнинг оқилона моделини қўллашга тўсқинлик қилувчи бир қатор чеклашлар мавжуд. Яъни:

- вақтдаги чеклашлар;
- баъзи бир менежерлар қарор қабул қилиш ва уни амалга ошириш жараёнини назарга илмайдилар ёки уни билмайдилар;
- барча муқобиллар ҳам кўриб чиқилмайди, уларни баҳолаш ва танлашда эса сифатли деб аталувчи ёки сезилмайдиган омиллар етарли ҳисобга олинмайди;
- барча менежерлар томонидан ҳам қарорнинг бажарилиши унинг ўзи билан боғланавермайди;
- қарорни тайёрлашда ташкилот бошқарувнинг ишга жалб қилинган босқичларининг етарлича бўлмаган сони;
- қарорни тайёрлаш ва қабул қилишда замонавий усулларни назарга илмаслик;
- қарорнинг мотивацияси, яъни ходимлар қарорни сифатли ва муддатида бажаришга ундашнинг йўқлиги;

- қарорни тайёрлашда сифатли ахборотнинг йўқлиги;
- қарорни амалга оширилиши устидан назорат қилишнинг сифатли тизими йўқлиги.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга оширишнинг оқилона жараёнини бузилиши кўпинча салбий оқибатларга олиб келади.

Бошқарув қарорларининг олдида қуйидаги асосий талаблар қўйилади:

- мақсадга эришиш хатарини камайтириш;
- қарорларнинг қонунийлиги, мавжуд қонунлар ва меъёрий ҳужжатларга зид эмаслиги;
- аниқлик;
- қарорни қабул қилиш ва амалга ошириш харажатларини мувофиқлаштириш;
- қарорнинг самарадорлиги.

Ҳар бир корхона (ташкilot)да бошқарув қарорларини қабул қилишнинг субъектларини ўз ичига олувчи алоҳида тизими вужудга келади. Одатда кейингилари учта гуруҳга бўлинади: акциядорлар, менежерлар ва ходимлар. Аммо бошқарув амалиётида шахсларнинг бу гуруҳи, - биринчидан, яхлит субъектлар бўлмайдилар; иккинчидан, қарорлар қабул қилиш ва уларни амалга ошириш механизмида тенг вакилларга эга эмаслар.

Натижада типик замонавий саноат корхонасининг қарорлар қабул қилиш ва уларни амалга ошириш тизими вазифавий-бошқарув конфигурациясини олтига иштирокчилар билан бериш мумкин:

- корхона раҳбари (бош директор);
- корхона маъмурияти (бош директор ўринбосарлари, юқори чизикдаги ва вазифавий раҳбарлар);
- корхонанинг жисмоний ва юридик шахс сифатидаги акциядорлари (мулк эгалари);
- корхона акциядорларининг умумий мажлиси;
- корхонанинг меҳнат жамоаси;

- корхона ходимлари.

Бунда текширишлар қарорлар қабул қилиш тизими иштирокчилари “салмоғи”ни қуйидагича шартли тақсимланишини кўрсатганлар. Бош директор –10 балл, юқори менежмент -4, ходимлар -2, акциядорлар -4, акциядорларнинг умумий мажлиси -3, меҳнат жамоаси -3балл. Бу бошқарув вазифалари ва жавобгарликни тақсимланишидаги бузилиш, ходимлар ва кичик акциядорлар манфаатлари назарга илинмаслигидан дарак беради.

Бундай ҳолат вужудга келган вазиятни ўзгартириш, ҳар бир иштирокчиларнинг ҳуқуқ ва жавобгарликлари ҳажмини мувофиқлаштириш, қарорлар қабул қилиш ва уларни бажаришда у ҳар бирининг манфаатларини ҳисобга олишни талаб қилади. Иштирокчилар манфаатлари тизими бирлаштирилиши ва иқтисодиётнинг мустақил ва яхлит субъекти сифатидаги корхонанинг манфаатларига мослаштирилиши керак.

Назорат саволлари

1. Бошқарув жараёни нима?
2. Бошқарув вазифаси нима?
3. Мотивация нинг асосий мазмунли назариялари қандай?
4. Бошқарув жараёнида мувофиқлаштиришнинг роли қандай?
5. Қандай ахборот новербал деб аталади?
6. Бошқарув жараёнининг биринчи вазифаси қандай?
7. Мотивация нинг асосий процессуал назарияси қандай?
8. А.Маслоунинг эҳтиёжлар пирамидасида олий эҳтиёж қандай?
9. Бошқарувнинг қайси вазифаси барча қолганларни мувофиқлашиши ва ўзаро ҳамкорлигини таъминлайди?
10. Бошқарувнинг қайси вазифалари умумий деб аталадилар?
11. Бошқарув жараёнларини оқилона ташкил этишнинг асосий шартлари қандай?
12. Коммуникация тармоғи нима?
13. Коммуникация тармоқларидан қайси бири ҳукмронликнинг энг катта марказлашуви билан таърифланади?

14. Корхона фаолиятининг бизнес-режаси ўз ичига қандай бўлимларни олиши керак?

15. Бошқарувда “ахборот” ва “коммуникация”нинг фарқи нимадан иборат?

16. Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга оширишнинг асосий паллалари ва босқичлари қандай?

V БОБ. ТАШКИЛОТЛАР ВА УЛАРНИ БОШҚАРИШ

V бобда қуйидагилар кўриб чиқилади: “ташкилот” тушунчаси ва унинг аломатлари, инсон ва ташкилотнинг муносабатлари, ташкилот ичидаги жараёнлар; ташкилотнинг ички ва ташқи муҳити; меҳнатнинг горизонтал ва вертикал тақсимланиши, бошқарув даражалари, ташкилот фаолиятини туркумлаштириш, ташкилотни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси, ташкилий тузилмаларнинг турлари; ташкилотларнинг ривожланишидаги замонавий тенденциялар, ташкилотларнинг янги турлари; ташкилотнинг стратегик бошқаруви ва унинг жараёнлари: бошқарувнинг самарадорлиги.

5.1. Ташкилотлар тушунчаси ва уларнинг таснифи

Жамият турли ташкилотларнинг жуда катта миқдоридан ташкил топади. Кўпчилик кишилар ўзларининг бутун ҳаётлари давомида ўзлари аъзоси бўлган ёки улар билан алоқага киришган у ёки бу ташкилотлар билан боғланганлар.

Аmmo ташкилотнинг ўзи нима ва бу ташкилот учун қайси умумий аломатлар хосдир?

Ташкилот вазифаларини ҳал қилиш ва маълум мақсадларга эришиш учун бирлашган шахслар гуруҳи сифатида белгилаш мумкин.

Ташкилот деб аталиши учун қандайдир гуруҳ қуйидаги мажбурий талабларга жавоб бериши керак:

- ҳеч бўлмаганда, ўзини ушбу гуруҳнинг аъзоси деб ҳисоблайдиган иккита шахснинг мавжуд бўлиши;

- ҳеч бўлмаганда гуруҳнинг барча аъзолари ўзлари учун умумий деб қабул қилинган бир мақсаднинг мавжуд бўлиши;

- мақсад (мақсадлар)га эришиш учун биргаликда ишлайдиган гуруҳ аъзоларининг мавжуд бўлиши.

Алоҳида, хусусий жиҳатлардан абстрактлаштирилган ҳолда айтиш мумкинки, ҳар қандай ташкилотнинг асосий ташкил қилувчилари унга кирувчи одамлар, у амалга ошириши учун ташкил қилинган ва мавжуд бўлган мақсадлар ва ташкилот салоҳиятини шакллантирувчи ва ҳаракатга келтирувчи бошқарувдан иборатдир.

Замонавий ташкилотни ташқи муҳит билан ресурсларни алмаштиришга қодир очиқ тизим сифатида тасаввур этиш мумкин. Киришда у ташқи муҳитдан ресурсларни олади, чиқишга яратилган маҳсулотни беради. Шунинг учун ҳар қандай ташкилот учта жараённи амалга оширади:

- ташқи муҳитдан ресурсларни олиш;
- маҳсулотни ишлаб чиқариш;
- уни ташқи муҳитга топшириш.

Бу жараёнлар ташкилот учун ҳаётий муҳимдир. Бунинг устига, ташкилотнинг муваффақиятли фаолияти учун улар ўртасидаги маълум мувозанатни ушлаб туриш зарур. Бунда асосий роль бошқарувга тегишлидир.

Ташкилотни бошқариш асосан у амалга оширишга қаратилган белгиланиш билан асосланади. Ички ташкилий ҳаётда бошқарув ташкилот ресурсларини у ўз мақсадларига эришиши учун шакллантирувчи ва ҳаракатга келтирувчи мувофиқлаштирувчи бошланиш ролини ўйнайди. Бошқарув ташкилотнинг ички муҳитини ва ҳаммадан аввал унинг тузилишини шакллантиради ва, керак бўлганда, уни ўзгартиради. Бошқарув ташкилотда ўтаётган вазифавий жараёнларга раҳбарликни амалга оширади.

Гап шундаки, ҳар қандай ташкилотнинг фаолияти кўп сонли турли жараён ва жараёнчалардан ташкил топади. Бунда жараён ва жараёнчаларнинг ҳар бир гуруҳига раҳбарликни умуман ташкилотни бошқариш бўйича

ишнинг алоҳида тури сифатида кўриб чиқиш мумкин. Бу ишнинг нисбатан мустақил участкалари бўлиб, улар бошқарувдаги меҳнат тақсимоотида объектив характерга эга бўлган жараён сифатида ажралиб турадилар.

XX аср менежменти соҳасидаги йирик мутахассислардан бири Ч.Бернарднинг фикрига кўра, одамларни ташкилотларга бирлашиш ва улар доирасида ўзаро ҳамкорлик қилишга ҳар бир кишига алоҳида ҳолда хос бўлган жисмоний ва биологик чекланишлар ундайди. Ташкилотда одамлар бир – бирларини тўлдирдилар, ўз қобилиятларини вужудга келтирадилар, бу уларни яшаб қолиш учун курашда кучли килади. Энг соддаси, чамаси, ибтидоий тўда бўлган, ташкилот бирлашмасидан одамзотни яшаб қолиши ва цивилизацияни яратиши мумкин бўлмаган.

Ташкилот фаолият юритиш асосида қуйидагилардан ташкил топган **синергетик** (ҳамкорликдаги ҳаракатнинг) **самараси** ётади. Ташкилотнинг ягона бир бутун сифатидаги салоҳиятлари ва имкониятлари унинг алоҳида элементлари, салоҳиятлари ва имкониятлари суммасидан ошиб кетади, бу уларнинг ўзаро бир бирларини қўллаб-қувватлашлари ва тўлдиришлари билан асосланади. Шундай қилиб, ташкилотларга бирлашишдан унинг аъзолари учун ҳақиқий ютуқ мавжуд, у уларнинг мустақилликлари туфайли чекланишларидан йўқотишларни қоплайди.

Бунда синергетик самара ҳаммадан аввало қуйидагилар ҳисобига ташкил топади:

- ходимлар ва бўлинмалар меҳнати тақсимланиши ва ихтисослашиши;
- ташкилий корпоратив маданиятни шаклланиши;
- ходимлар томонидан касбий тажриба ва билимлар билан алмашиш, улардан яхшироқ фойдаланиш;
- бирлаштирилган моддий ва молиявий ресурслардан яхшироқ фойдаланиш ва улар билан маневр қилиш;

- ҳар бир киши учун унинг шахсий ва ишга доир сифатларига мос келувчи иш жойи ва лавозимини танлаб олиш, улардан ҳар бирининг билими ва касбий кўникмаларидан яхшироқ фойдаланиш;

- турли кишиларнинг тажрибаси, билимлари ва малакаларини битта ташкилот (бўлинма)да бирлаштириш ва ҳ.к.

Шу билан бирга кишиларни ташкилотга бирлаштириш ҳамма вақт ҳам синергетик самарани олишни кафолатламайди, баъзида эса салбий самара беради. Ташкилий уюшмаганлик бунинг асосий сабаби бўлади.

Ташкилот, кунларнинг бирида вужудга келиб, уни ташкил қилган кишилар билан маълум муносабатларга кириб, кўпроқ даражада, баъзида эса бутунлай уларга боғлиқ бўлмаган мустақил ҳаёт билан яшай бошлайди. Унинг доирасида одамлар ташкилотдан уни ташкил этишдан мақсадга эришиш учун фойдаланадилар. Хусусан, улар ташкилот уларга қизиқарли, муҳим, обрўли фаолият билан шуғулланиш имкониятини бериши, керакли ахборотлар билан таъминлаши, керакли ҳуқуқлар, мустақиллик, ҳукмронликни бериши, хавфсизлик ва ижтимоий ҳимояланганликни кафолатлашига умид қиладилар.

Ташкилот ўз навбатида, ўз томонидан бирлаштирилган кишиларнинг имкониятларидан ўзини мустаҳкамлаш ва ривожлантириш учун фойдаланади. Шунинг учун ўз аъзоларидан маълум тажриба, билимлар, малакалари мавжудлиги, ишларда фаол иштирок этиш, ижрочилик, жавобгарлик, интизомлилик, ўрнатилган қоида ва ҳулқ меъёрларига бўйсунуш, ўз мақсадлари ва бойликларини тақсимлашларини кутади.

Идеал ҳолда инсон ва ташкилот ўртасидаги ўзаро муносабатлар мувофиқлаштирилган бўлишлари керак, аммо мувозанат у ёки бу томонидан суиистеъмолликлар натижасида бузилиши мумкин, бунда ё ташкилот кишиларни кичкина винтчалар даражасига туширади ёки кишилар ташкилотдан ўзларининг ғаразли мақсадлари йўлида фойдаланадилар ва шу билан унинг салоҳияти ва обрўсига путур етказадилар. Шунингдек бошқа

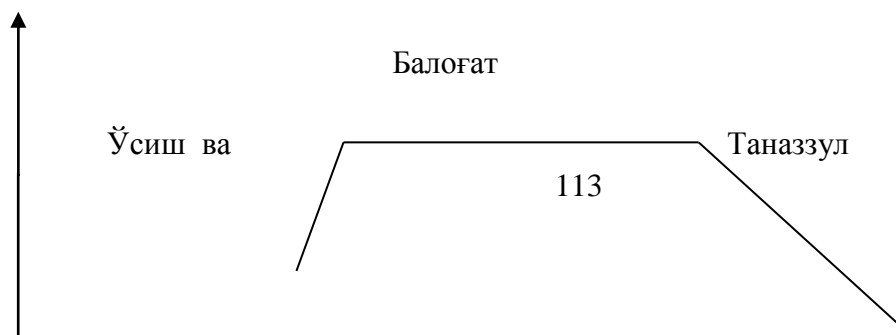
холда ҳам натижа бир хил бўлади. Ташкилот кучсизланади ва ўз вазифаларини меъёрида бажаришдан тўхтади.

Ташкилот аъзолари эришишга ҳаракат қилувчи мақсаднинг мавжудлиги унинг муҳим аломати ҳисобланади. Мақсад уларни бирлаштиради ва жипслаштиради, ташкилотнинг мавжуд бўлишига маъно, унинг ҳаракатларига аниқлик, аниқ йўналиш беради. Мақсадсиз ташкилот бўлмайди ва бўлиши ҳам мумкин эмас, чунки одамлар ўз фаолиятлари эркинлигини оддийгина йўқотиш ва ўзлари ичларидан рози бўлмаган умумий талабларга бўйсунушга рози бўлмайдилар. Шунинг назарда тутиш керакки, ташкилотнинг мақсадларига фақат кучлари ва қобилиятларини бирлаштирилиши керакли ҳосилларни берувчи, иштирокчиларнинг баъзи бир “жиддий” сони мавжудлигидагина эришиш мумкин.

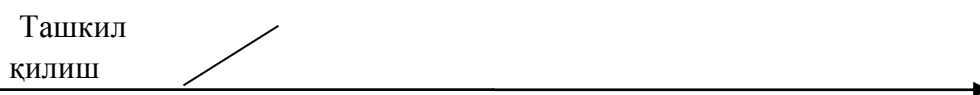
Ажралиб туришлик ташкилотнинг бошқа аломати бўлади, у ички жараёнларнинг баъзи бир ёпиқлигида акс эттиради, буни ташкилотни ташқи муҳитдан ажратиб турувчи чегараларнинг мавжудлигини таъминлайди. Бу чегаралар “шаффоф” ёки “ношаффоф” деворлар кўринишидаги материаллардан ёки у ёки бу ҳаракатларга нисбатан турли хилдаги ёзма буйруқлар ва чеклашларга асосланган “идеал” бўлишлари мумкин.

Ташкилот фаолиятини **ўзини ўзи бошқариш** тамойили асосида амалга ошириш унинг муҳим аломати бўлади, у қўйилган мақсадларга эришиш учун мавжуд қонунчилик доирасида ҳар қандай қарорларни мустақил қабул қилиш ва амалга ошириш имкониятини кўзда тутади. **“Ўзини ўзи бошқариш”** атамаси ўзини ўзи бошқаришнинг мустақиллиги ва шахсий атамашунослигини акс эттиради. Ташкилотларнинг ўзини ўзи бошқариши асосида уларнинг иқтисодий ва бошқа манфаатлари ётади.

Ташкилотнинг яшаш даврини кўриб чиқиш мумкин. Унинг энг кенг тарқалган варианты 5.1.1 – расмда берилган.



ривожланиш



5.1.1-расм. Ташкилотнинг яшаш даври

Биринчи босқич – ташкилотни ташкил этилиши, уни вужудга келиши. Бунда асосий вазифалар – бозорга чиқиш, янада ривожланиш учун кўпроқ фойда олишдир.

Иккинчи босқич – ташкилотнинг ўсиши. Бу босқичнинг асосий мақсади – қисқа муддатли фойда ва жадал ўсиш. Асосий вазифа – бозорнинг бир қисмини қамраб олиш.

Учинчи босқич – ташкилотнинг балоғати. Бунда асосий мақсад барча йўналишлар бўйича самарадорликни ошишдан иборат бўлади. Энг муҳим вазифа - корхонанинг обрўсини ошириш. Бу корхонанинг тузилишига даврий равишда ўзгартиришлар киритишни талаб қилади.

Тўртинчи босқич - таназзул, ташкилотнинг эскириши. Рақобат ва бозорнинг қисқариши натижасида ташкилот ўз маҳсулотига талабни камайишига дуч келади. Ташкилотнинг асосий мақсади мавжуд ўринларни сақлаб қолиш ҳисобига барқарорликни таъминлашдан иборатдир.

Ташкилот ҳаётининг яна бир босқичини ажратиш мумкин. Ташкилотдаги ишларнинг ҳолати ва менежментнинг хулқига кўра қуйидаги вариантлар бўлиши мумкин; ташкилотнинг қайтадан тикланиши ёки унинг тугатилиши. Кўпгина ҳолларда ташкилотни бошқаришнинг асосий мақсади уни қайтадан тиклашдан иборат бўлади. Бунда ташкилот фаолиятини ўзгартириш, уни қайта ташкил этиш ва инновацияларни татбиқ этиш асосий вазифа ҳисобланади.

Бозор томонидан ўзини ўзи бошқариш бозор хўжалиги субъектларининг меҳнат жамоаларини ташкил этувчи мулк эгалари, тадбиркорлар, менежерлар, ёлланма ходимларга янгича ижтимоий стратификацияланиши (бўлиниши)ни ва шунга кўра, мулк эгасини ўзини ўзи бошқариши,

тадбиркорни ўзини ўзи бошқариши, менежернинг касбий бошқаруви ва меҳнат жамоаси аъзоларининг ўзини ўзи бошқаришини кўзда тутди. Бозор иқтисодиёти субъектлари ўртасида вужудга келадиган бошқарув вазифаларини тақсимланиши кўпгина омилларга боғлиқдир. Аввало ҳар бир субъектнинг имкониятли (хос бўлган) вазифаларини ажратиш керак. Масалан, мулк эгаси учун - эгалик қилиш, фойдаланиш, бошқариш вазифасидир. Мулк эгасининг дастлабки бошқарув муносабати бўлган ўзини ўзи бошқаришига кўра унинг мулки вазифа сифатида бўлади, уни у тўлиқ ҳажмда ёки қисман бажариши мумкин.

Тадбиркор, бозор иқтисодиётининг мустақил субъекти сифатида сармоя-мулкни сармоя-вазифадан ажралиш натижасида пайдо бўлган, бунинг оқибатида мулк эгаси ва тадбиркорлар бир-бирларига нисбатан автоном бўлиб қолганлар (мулк эгаси-тадбиркор, тадбиркор эса мулк эгаси бўлолмаслиги мумкин). Тадбиркор, бозор иқтисодиётининг асосий арбоби сифатида, ўз номидан, ўзининг тавакалчилиги ва жавобгарлиги остида фойда олиш учун бозорни товар ва хизматлар билан тўлдиришга қаратилган ташаббусли фаолиятни ташкил қилади.

Менежмент ва унинг субъекти - менежерни ҳар томонлама таърифлаш мумкин. Биринчидан, менежмент ва ташкилот давлатники бўлса ҳам, давлатга эмас, балки тадбиркорлик тузилмаси (ташкилот)га тегишли эканлигини тасдиқлаш зарур. Иккинчидан, менежментнинг, турли билимларни талаб қилувчи, касбий йўлантирилганлиги ажратилади. Учинчидан, менежмент бошқарув тамойиллари вазифалари усуллари ва шакллариининг йиғиндиси сифатида бўлади. Менежер ташкилот фаолияти самарадорлиги учун жавоб беради ва бунинг учун тегишли даромад олади.

Меҳнат жамоасининг бошқарув фаолияти соҳаси ҳаммадан аввал меҳнат муносабатлари ва иш сифатини текшириб олади. Ходимлар томонидан бажариладиган бошқарув вазифалари доираси уларнинг ривожланганлик

даражаси, ижтимоий ҳамкорлиги, малакаси, шахсий сифатлари ва бошқа омилларга боғлиқ.

Шуни таъкидлаш жоизки, мулк эгаси-тадбиркорни ўзини ўзи бошқариши, менежерни касбий бошқаруви ва меҳнат жамоасини ўзини ўзи бошқариш ўртасидаги чегаралар шартли ва ҳаракатчандирлар. Тадбиркор, менежер, ходимлар ташкилотнинг акцияси ёки пайи (улуш)ни харид қилиб, унинг биргаликдаги эгаси бўладилар. Бунда мулк эгаси, тадбиркор, менежер, меҳнат жамоаси аъзоси вазифаларини маълум даражада бундай бирлашишида уларни бир вақтдаги чегараланишлари бирмунча самаралироқ бўлади.

Ташкилотнинг бевосита ва кундалик бошқарувида менежерлар ва айниқса, уларнинг юқори даражаси муҳим роль ўйнайди. Бунда мулк эгасининг ўзини ўзи бошқариши дастлабки бошқарув муносабати бўлади.

Замонавий ташкилотлар турли-туманлиги билан таърифланади ва маълум аломатлар бўйича бўлинадилар.

Масалан, **шакллантириш аломатлари** асосида қуйидагиларга ажратиладилар:

Расмий ташкилотлар, улар аниқ қўйилган мақсад, шакллантирилган қоидалар, тузилма ва алоқага эгалар; бу гуруҳга бизнеснинг барча ташкилотлари, давлат ва халқаро институт ва идоралар киради. Ушбу ўрганишнинг предмети асосан расмий хўжалик ташкилотлари юридик шахслардан иборатдир;

Норасмий ташкилотлар, улар аниқ маълум мақсадлар, қоидалар ва тузилмаларсиз фаолият юритадилар; уларга оила, дўстлик, одамлар ўртасидаги норасмий муносабатларнинг барча институтлари киради.

Иқтисодий фаолиятнинг турлари бўйича. 5.1.1- жадвалда Ўзбекистон корхоналари ва ташкилотларининг иқтисодий фаолият турлари бўйича тақсимланиши берилган.

5.1.1–жадвал

Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёт тармоқлари бўйича ялпи ички маҳсулот ишлаб чиқариш (жорий баҳоларда млрд. сўм)

	1991*	1995	2000	2005	2010
Ялпи ички маҳсулот	61,5	302,8	3255,6	15923,4	61831,2
Шу жумладан					
Саноат	16,2	51,8	462,3	3359,8	14777,7
Қишлоқ хўжалиги	22,9	85,1	979,9	4187,9	10820,5
Транспорт ва алоқа	6,4	21,5	195,3	764,3	3957,2
Қурилиш	2,6	22,1	250,7	1687,9	7667,1
Савдо ва умумий овқатланиш	2,8	23,0	351,6	1401,3	5564,8
Бошқа соҳалар	10,7	59,7	608,8	2834,4	14221,2
Маҳсулотларга солиқлар	-0,2	39,7	407,0	1687,9	4822,8

Мулкчилик шакллари бўйича ташкилотлар одатда **хусусий**, **давлат**, **оилавий** ва ҳ.к. бўлинадилар. 5.1.2 – жадвалда Ўзбекистон корхоналари ва ташкилотларини мулкчилик шакллари бўйича тақсимланиши берилган.

* 1991 йил- млрд. рублда.

* Альманах Ўзбекистон 2011, Иқтисодий тадқиқотлар маркази, 25-бет.

5.1.2 – жадвал

Ўзбекистон Республикаси ялпи ички маҳсулотининг мулкчилик шакллари бўйича таркибий ўзгариши* (фоизда)

	1995 й	2000 й	2005 й	2010 й
Давлат сектори	41,6	27,4	23,6	18,3
Нодавлат сектор	58,4	72,6	76,4	81,7
Жами	100,0	100,0	100,0	100,0

* Альманах Ўзбекистон 2011, Иқтисодий тадқиқотлар маркази, 27-бет.

Фойдага муносабат бўйича корхоналар тижорат ва нотижоратларга бўлинади. Биринчилар ўз фаолиятларининг асосий мақсади сифатида фойда олишни мўлжаллайдилар, иккинчилари фойда олиш ёки олинган фойдани иштирокчилар ўртасида тақсимлашга ҳаракат қилмайдилар, аммо тадбиркорлик фаолиятини, агар уларни ташкил этиш мақсадларига эришишига хизмат қилса ва ушбу мақсадга мос келса, амалга оширишлари мумкин. **Ишлаб чиқаришнинг** турли **секторларида** иштирок этиш бўйича ташкилотлар тўртта турга бўлинадилар, уларнинг ҳар бирига технологик даврдаги ўзининг ўрни бўйича бир турдаги бўлган бир неча соҳалар киради:

- хом ашёни олиш билан шуғулланувчи бирламчи давра соҳалари ўз ичига қишлоқ ва ўрмон хўжалиги, кўмир саноати ва ҳ.к. олади;

- иккиламчи давра соҳалари таркибига қайта ишловчи саноат, масалан, машинасозлик, маталлни қайта ишлаш, автомобилсозлик ва ҳ.к. корхоналари ва ташкилотлари киради;

- учламчи давра соҳалари корхоналари ва ташкилотларига биринчи ва иккинчи сектор соҳалари нормал фаолият юритишлари учун зарур хизматларни кўрсатувчилар кирадилар. Булар банклар, суғурта компаниялари, таълим муассасалари, туристик вакилликлар, чакана савдо ва бошқалардир.

- инсон фаолиятининг илғор ва тез ривожланаётган соҳаси ахборот технологияси билан шуғулланувчи ташкилотлар ва институтлар бу тўртинчи давра соҳасидир. Бу сектор нисбатан яқинда шаклланган, аммо унинг аҳамияти ва салоҳияти бутун дунёда катта ва мураккаб тизимларни бошқаришда ахборотларнинг роли ўсгани каби шиддат билан ривожланмоқда.

Тижорат ва нотижорат ташкилотлар фаолиятини амалга оширилиши учун **ташкилий – ҳуқуқий шакллар** қуйидагилар: унитар корхоналар, хўжалик жамиятлари ва ўртоқликлар, матлубот кооперативлари, фондлар ва бошқалар.

Фаолият турлари бўйича. Фаолият тури маҳсулотлар (товар ва хизматлар)нинг бир турдаги мажмуасини олиншига олиб келувчи жараён сифатида белгиланади. Фаолиятнинг бир тури битта оддий жараёндан (масалан, тўқимачилиқдан) ташкил топиши ёки бир қатор жараёнларни қамраб олиши (автомобилларни ишлаб чиқариш) мумкин.

Хўжалик юритиш субъектларини фаолият турларига ажратишда қуйидаги фарқлар кўзга ташланади:

- асосий фаолият - қўшимча қийматни ташкил этишда катта улуш қўшувчи фаолиятдир. Амалда маҳсулотнинг алоҳида турлари бўйича бундай

маълумотлар олишнинг иложи йўқ. Шунинг учун фаолиятнинг асосий турини ушбу тур билан боғлиқ товар ва хизматларга тўғри келувчи ялпи ишлаб чиқаришнинг устувор улуши билан белгилаш тавсия этилади. Бундай ҳисоблашнинг мураккаблигида фаолиятнинг асосий тури фаолиятнинг тегишли тури билан банд бўлган ходимларнинг ходимлар умумий сонига улушини ҳисоблашдан аниқланиши мумкин. Бунда асосий фаолиятга умумий қўшимча қиймат ёки банд бўлганлар сонининг 50 ёки ундан ортиқ фоизи тўғри келиши шарт эмас, аммо бу фаолият устувор бўлиши керак;

- кўмакчи фаолият - унга фаолиятнинг бошқа соҳа маҳсулотлари ишлаб чиқарадиган айрим турлари киритилади. Кўмакчи фаолият иқтисодий фаолият турлари умумдават классификаторининг тегишли гуруҳларида ҳисобга олинади. Фаолиятнинг асосий ва кўмакчи тур маҳсулотлари бозорда сотиш ёки фойдаланишнинг бошқа турлари учун мўлжалланган.

- ёрдамчи фаолият - объект фаолиятининг асосий турларини қўллаб – қувватлаш учун амалга ошириладиган фаолиятдир. У асосий ва иккиламчидан ажратилмайди - у асосий ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатувчи фаолият (ташиш, сақлаш, харид қилиш, бошқарув таъминот, маркетинг, таъмирлаш ва созлаш ишлари ва ҳ.к.). Хўжалик юритувчи субъектлар таркибий бўлинмаларнинг ёрдамчи фаолияти унинг асосий фаолияти бўйича ҳисобга олинади.

Ташкилотлар ўлчам бўйича йирик, ўртача ва кичик гуруҳларга ажратилиши мумкин. Бундай бўлинишнинг таснифловчи аломатлари сифатида кўпроқ таҳлил қилиш учун олиниши осонроқ бўлган банд бўлганлар сони, сотишлар(оборот)нинг ҳажми, активларнинг баланс қиймати каби мезонлардан фойдаланилади. Аммо улардан ҳеч бири ташкилотни у ёки бу гуруҳига киритиш учун етарлича далилли асослар бўлмагани сабабли, амалда кўпинча мезонларнинг комбинациясидан фойдаланилади.

Таъкидлаш керакки, Европа Иттифоқида 1999 йилдан бошлаб корхоналарни кичикларга киритиш учун қуйидаги учта мезонлар

кўлланилади: валюта баланси (3.125 млн. евродан камроқ), оборот (6.25 млн евродан камроқ) ва ходимлар сони (5.1.3-жадвал).

5.1.3-жадвал.

Ташкилотларни ходимлар сони бўйича гуруҳларга бўлиш.

Гуруҳлар номи	Банд бўлганларнинг сони, одам
Кичик	50 дан камроқ
Ўрта	50-250
Йирик	250 дан ортиқ

Бизнинг мамлакатимизда “Ўзбекистон Республикасида кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантириш ҳақидаги” қонунда ўз аксини топган ёндашувдан фойдаланилган.

Унга кўра кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларига қуйидаги шартларга мос келувчи кооперативлар, тижорат ташкилотлари, якка тадбиркорлар ва тадбиркорлик фаолиятини амалга оширувчи деҳқон (фермер) хўжаликлари кирадилар:

якка тартибдаги тадбиркорлик – юридик шахс ташкил этмаган ҳолда жисмоний шахс томонидан тадбиркорлик фаолиятининг амалга оширилиши. Якка тартибдаги тадбиркорлик якка тартибдаги тадбиркорлар томонидан ходимлар ёллаш ҳуқуқисиз, мулк ҳуқуқи асосида ўзига тегишли бўлган мол-мулк негизида, шунингдек, мол-мулкка эгалик қилиш ва ундан фойдаланишга йўл қўядиган ўзга ашёвий ҳуқуқ туфайли ўзига тегишли бўлган мол-мулк ҳуқуқи негизида мустақил равишда амалга оширилади;

кичик корхоналар – мустақил хўжалик фаолиятини олиб боровчи ўз балансига эга бўлган, солиқлар ва бошқа тўловларни тўлагандан сўнг фойдасини ўзи тақсимлайдиган корхона;

микрофирма–кичик бизнес корхонасининг бир тури. Мамлакатимизда саноат ишлаб чиқаришнинг тармоқларида 20 кишигача, хизмат кўрсатиш соҳасида 10 кишигача, савдо ва умумий овқатланиш соҳасида 5 кишигача ишловчи корхоналар микрофирма ҳисобланади.

5.1.4-жадвалда Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг Ўзбекистон Республикаси кичик корхоналари сони ва

уларнинг иқтисодий фаолият турлари бўйича тақсимланиши ҳақидаги маълумотлар берилган.

Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик фаолияти кенгайиши иқтисодиётнинг бошқа соҳа ва тармоқлари ишлаб чиқариш ҳажмидаги салмоғи ошиши орқали ҳам намоён бўлди. Хусусан, мазкур соҳанинг саноат маҳсулотлари ишлаб чиқаришдаги улуши 2005 йилдаги 10,0 фоиздан 2010 йилда 19,6 фоизга, қишлоқ хўжалигида тегишли равишда 95,7 фоиздан 97,5 фоизга, савдода 43,7 фоиздан 50,5 фоизга, юк ташишда 24,6 фоиздан 40 фоизга, асосий капиталга инвестициялар ҳажмида 24 фоиздан 30 фоизга, экспорт ҳажмида эса 6 фоиздан 13,6 фоизга қадар ошди.

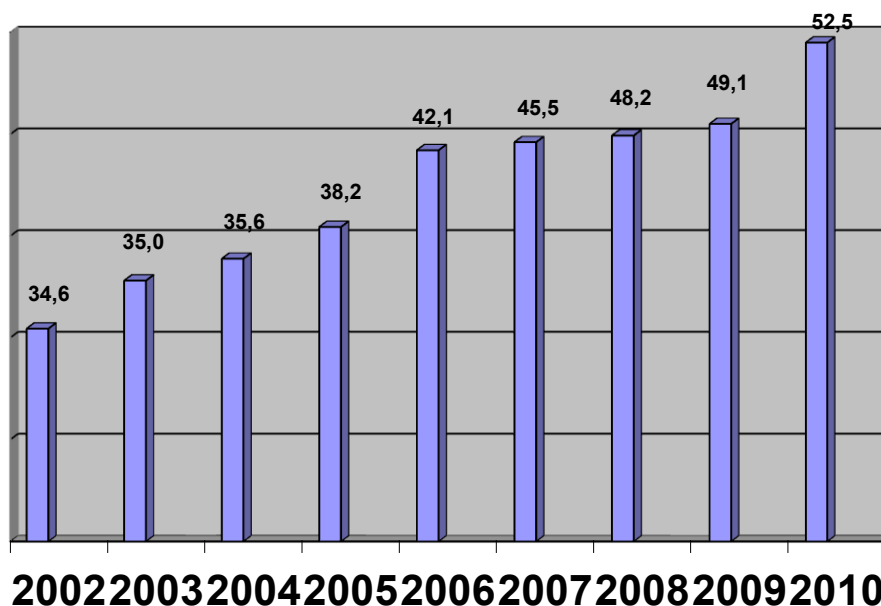
5.1.4.- жадвал

Ўзбекистон Республикасида кичик бизнес субъектлари иқтисодиёт тармоқларидаги улушининг 2005-2010 йилларда ўсиш суръати, фоизда

Кўрсаткичлар	2005 йил	2006 йил	2007 йил	2008 йил	2009 йил	2010 йил
Саноат	10,0	10,9	13,2	14,6	16,9	19,6
Қишлоқ хўжалиги	85,7	93,9	97,5	97,8	97,9	97,9
Инвестиция	24,0	26,5	23,7	24,6	23,7	30,8
Қурилиш	50,9	52,1	55,4	58,4	41,6	52,3
Савдо	43,7	45,7	48,2	48,1	46,3	50,5
Хизмат кўрсатиш	52,5	50,8	50,1	48,5	47,6	47,7
Юк ташиш	24,6	27,2	34,7	38,9	39,5	40,0
Йўловчилар ташиш	65,7	69,4	75,7	78,5	78,9	78,9
Бандлик	64,8	69,1	72,1	73,1	73,9	74,3
Экспорт	6,0	10,7	14,8	12,4	14,6	13,6
Импорт	33,7	34,5	32,0	35,7	42,5	36,6

Бизнинг бу борадаги энг катта ютуғимиз ялпи ички маҳсулот таркибида кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг улуши кўпайгани ҳамда мамлакатимиз иқтисодиётини ривожлантиришда унинг роли сезиларли даражада ошганида намоён бўлмоқда.

2000 йилда ялпи ички маҳсулотнинг қарийб 31 фоизи иқтисодиётнинг фаол ривожланиб бораётган ушбу сектори улушига тўғри келган бўлса, 2010 йилда бу кўрсаткич 52,5 фоизни ташкил этди.



5.1.2-расм. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг ЯИМдаги улуши, фоизда

Хўжалик юритувчи субъектларнинг солиқ юкини янада камайтириш, микрофирма ва кичик корхоналар учун ягона солиқ тўлови 10 фоиздан 8 фоизга, 2009 йилдан бошлаб эса 7 фоизга, 2010 йилда 6 фоизга туширилиши, жисмоний шахслардан олинадиган даромад солиғи ставкалари камайтирилиши ва айти пайтда уни ҳисоблаш тартиблари такомиллаштирилиши тадбиркорлик, кичик ва хусусий бизнесни изчил ривожлантириш учун кучли рағбатлантирувчи омиллар яратди.

Фаолиятнинг кўламлари бўйича ташкилотлар трансмиллий, миллий, вилоят, маҳаллий, шаҳар, туман ва бошқаларга бўлинадилар.

Ташкилотларни ташқи ва ички муҳит омилларига мослашишларига кўра икки турдаги механистик ва органик ташкилотларга ажратиш мумкин.

Ташкилотларнинг механистик тури қуйидагилар билан таърифланади:

- аниқ маълум ва барқарор вазифалар;
- эгилмайдиган тузилма;
- ўзгаришларга қаршилиқ қилиш;
- назоратнинг иерархик тизими;
- коммуникацияларнинг кўпроқ фармойиш, йўриқнома ва раҳбарлик

томонидан қабул қилинган қарорларга эга буйруқли тури.

Органик турдаги вазифалар учун қуйидагилар хосдир:

- динамик вазифалар;
- эгилувчан тузилма;
- ўзгаришларга тайёргарлик;
- ҳокимиятнинг билим ва тажрибаларга асосланиши;
- ўзини ўзи назорат қилиш ва ҳамкасбларнинг назорати;
- коммуникацияларнинг ахборот ва маслаҳатларга йўналтирилиши.

Ушбу турлардан ҳар бири маълум афзалликларга эга. Шунга кўра, ушбу турлардан ҳар бирига атроф-муҳитнинг характери ноаниқликнинг даражасига мувофиқ маълум афзаллик бериши мумкин. Агар атроф-муҳит динамик, ноаниқлик даражаси юқори бўлса, ташкилотларнинг органик тури самаралироқ бўлади. Агарда атроф-муҳит барқарорлиги ва ноаниқлиги паст даражада бўлса, афзалликни ташкилотларнинг механистик турига бериш мумкин.

Бундан ташқари, ташкилотлар **фаолиятининг босқичлари**, ривожланганлик даражасига мувофиқ бўлиши мумкин.

5.2. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳити

Ҳар бир ташкилотнинг фаолият юритиши ва ривожланиши маълум бир муҳитда(ички ва ташқи) амалга оширилади. Ташкилот фаолияти фақат муҳит уни амалга оширишга йўл қўйган ҳолдагина бўлиши мумкин. Ташкилотнинг ҳолати ва фаолияти вақтнинг ҳар қандай пайтида унинг ички омиллари ҳаракати ва ташқи муҳит омиллари таъсири натижасидир.

Ташкилотнинг **ички муҳити** унинг ҳаётий манбаси ҳисобланади. У ўз ичига ташкилот фаолиятини юритиш, вақтнинг маълум оралиғида мавжуд бўлиш ва яшаб қолиш имкониятини беради. Агар у маълум миқдорда фаолият юритишини таъминламаб бермаса муаммо ва ҳаттоки ҳалокатининг сабабчиси бўлиши ҳам мумкин.

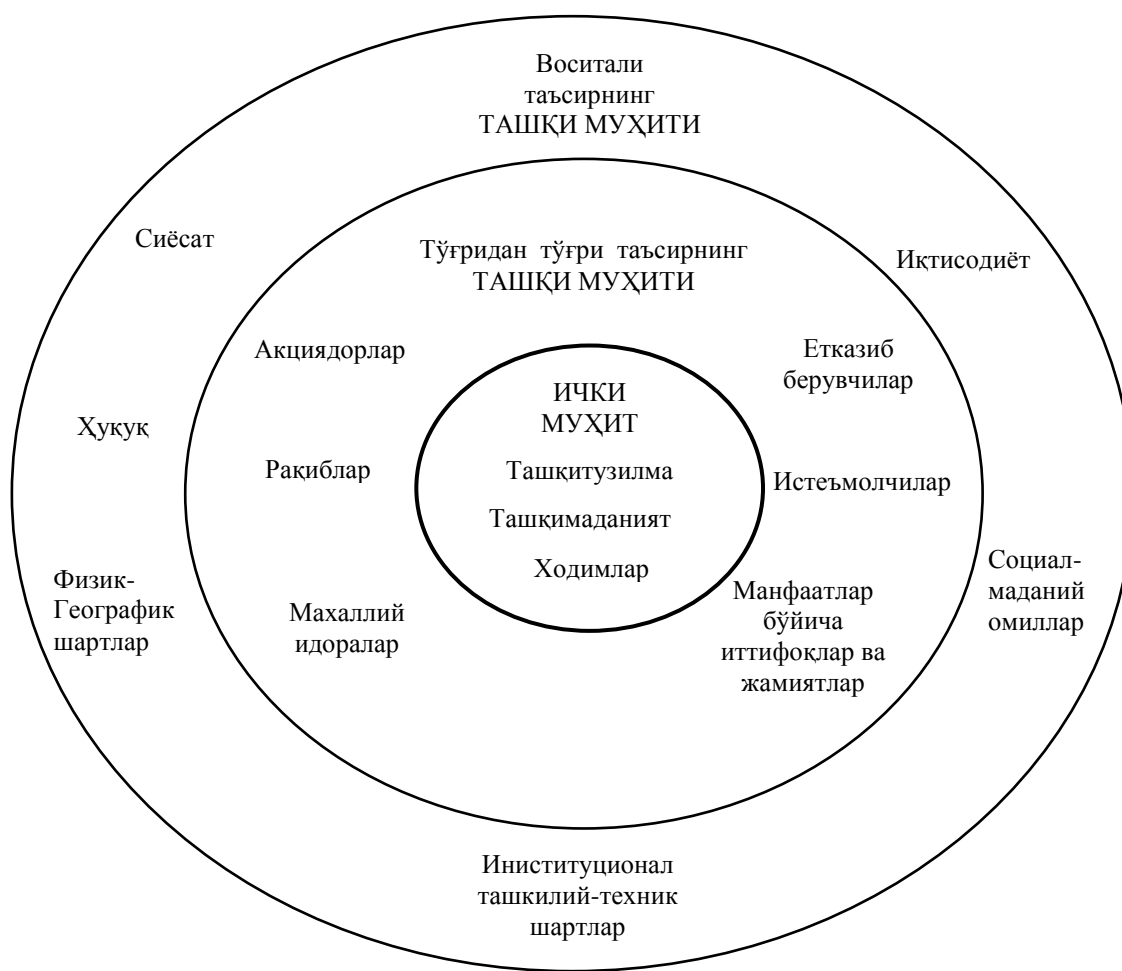
Бозор муносабатлари шаклланишида ташкилот ички муҳитининг ўзгаришлари, уни бозорга мослашиши содир бўлиши керак.

Ташкилотнинг ички муҳити қуйидаги ташкил қилувчиларнинг узвий боғланишидан иборат. (5.2.1- расм).

- ташкилий тузилма;
- ташкилот ичидаги жараёнлар;
- технология;
- ходимлар;
- ташкилий маданият.

Ташкилотнинг ташкилий тузилмаси алоҳида бўлинмаларнинг ажратилиши, улар ўртасидаги алоқа ва бўлинмаларнинг ягона бир бутунга бирлашишини акс эттиради.

Техник воситалар ва уларнинг ташкилот томонидан яратилаётган якуний маҳсулотни олиш учун комбинациялаш ва фойдаланиш усулларини ўз ичига олувчи технология менежмент томонидан энг диққат эътиборнинг предмети бўлади. Бошқарув технологиялари ва улардан самаралироқ фойдаланишни амалга ошириш масалаларини ҳал қилиш керак. Кейинги вақтларда борган сари илғор технологияларнинг пайдо бўлиши муносабати билан менежментнинг тегишли вазифалари етарлича мураккаб ва аҳамиятлироқ бўлиб бормоқда, чунки уларни ҳал қилиш ташкилот учун келажакда жиддий ва ғоятда ижобий оқибатларга олиб келиши мумкин. Шу билан бир вақтда улар ташкилотнинг ички ҳаётида салбий жараёнларга олиб келиши, унинг ташкилий тузилмасини бузиб юбориши, ходимлардаги мотивация ни йўққа чиқариши мумкин.



5.2.1- расм. Ташкилот ички ва ташқи муҳитининг омиллари ва ўзгарувчанлиги.

Ходимлар ҳар қандай ташкилотнинг асоси ҳисобланадилар Одамларсиз ташкилот йўқ. Ташкилот фақат унда одамлар бўлгани учун яшайди ва фаолият юритади. Одамлар ташкилотда унинг маҳсулотини яратадилар, ташкилотнинг маданияти, унинг ички муҳитини шакллантирадилар, ташкилотнинг нима эканлиги уларга боғлиқдир. Шу муносабат билан ташкилотдаги одамлар менежмент учун “биринчи сонли предмет” ҳисобланадилар.

Ташкилий маданият - ташкилот аъзолари томонидан тақсимланадиган энг муҳим бойликлар (номоддий), ниятлар ва белгиларнинг йиғиндисидир. Ташкилотнинг ҳамма ёққа кириб борувчи ҳолда, у ҳам ташкилотнинг ички ҳаёти ва унинг ташқи муҳитдаги ҳолатига кучли таъсир кўрсатади. Ташкилий маданият куйидаги ташкил қилувчилардан вужудга келади:

- ташкилот мавжуд бўлишининг маъноси ва унинг ходимлари ва миждозларга муносабатини берувчи фалсафа;
- ташкилот асосланадиган ва унинг мавжуд бўлиш мақсадларига ёки ушбу мақсадларга эришиш усулларига тегишли бўлган устувор қадриятлар;
- ташкилот ходимларига тақсимланадиган ва ташкилотдаги ўзаро муносабатлар тамойилларини белгилаб берувчи хулқ меъёрлари;
- ташкилотда “ўйин” олиб бориладиган қоидалар;
- ташкилотда мавжуд бўлувчи ва унда қандай атмосфера мавжудлиги ва ташкилот аъзолари ташқаридаги шахслар билан қандай ўзаро ҳамкорлик қилишларида намоён бўлувчи муҳит;
- ташкилотда маълум тадбирларни ўтказиш, маълум ифодалар, белгилар ва ҳ.к.дан фойдаланишда акс эттириладиган хулқий урф-одатлар.

Ташкилот ходимлари кўпроқ менежмент томонидан ва хусусан юқори раҳбарият томонидан ишлаб чиқиладиган ва шакллантириладиган ташкилий маданиятнинг манбалари бўлади. Ташкилий маданият ташкилотнинг барча ресурсларини унинг мақсадига эришишга жалб этишда жуда катта роль ўйнаши мумкин. Аммо мақсадга эришиш йўли катта тўсиқ ҳам бўлиши мумкин, айниқса, у бунинг учун ўзгаришлар ўтказишни талаб қилса.

Шунинг учун менежмент ташкилий маданиятнинг шаклланиши, кўллаб-қувватланиши ва ривожланиши масалалари ҳал қилинишига катта эътибор қаратиши керак.

Ташкилотнинг ички ҳаёти кўп сонли ҳаракат ва жараёнлардан ташкил топади. Ташкилотнинг тури, унинг ўлчами ва фаолият турига кўра бир хил жараёнлар ва ҳаракатлар унда етакчи ўринни эгаллаш, бошқалари йўқ бўлиш ёки кичикроқ ҳажмда амалга оширилишлари мумкин. Аммо ҳаракатлар ва жараёнларнинг турли-туманлигига қарамай вазифавий жараёнларнинг бешта гуруҳларга ажратиш мумкин, улар ҳар қандай ташкилотнинг фаолиятини қамраб олади ва менежмент томонидан бошқарув объекти ҳисобланади. Улар қуйидагилардан иборат:

- ишлаб чиқариш;
- маркетинг;
- молия;
- ходимларни бошқариш;
- экаунтинг (хўжалик фаолиятини ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш).

Менежмент ташкилотда ўтаётган вазифавий жараёнларни бошқаришни амалга оширади, зарур ҳолларда, ташкилотнинг ички муҳитини шакллантиради ва ўзгартиради.

Ташкилот бозор муносабати шароитида атроф-муҳит билан турли ахборотли, ашёвий жиҳатларда ўзаро ҳамкорлик қилишга қодир бўлган очик тизимдан иборат.

Ташқи муҳит ташкилотни ресурслар билан таъминловчи манба ҳисобланади. Бунда ташкилот ҳам, ўз навбатида, бунинг учун тўлов сифатида ташқи муҳитга ўз фаолияти натижаларини бериши керак. Шундай қилиб, ташкилот ташқи муҳит билан доимий равишда ўзаро алмашиш ҳолатига эга. У билан алоқа узилиши билан ташкилот ҳам тугайди. Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳамкорлиги мавжуд бўлиш имконияти, ташкилотнинг фаолияти, керакли ички солоҳияти ҳамда вужудга келган четга чиқаришларни бартараф қилиш ва унга кўрсатилаётган беўхшов таъсирлардан кейин ҳам қўйилган мақсадларга эришишни таъминлайди.

Ташқи омиллар ташкилотлар ичидаги барча омил ва жараёнларга таъсир кўрсатадилар, шу билан бир вақтда улар ташкилотларнинг бошқа операцияларига нисбатан кўпроқ даражада релевантли(муҳим)дирлар. Уларни иккита асосий гуруҳларга ажратиш мумкин.

Биринчиси **ташкилотлар умумий ташқи муҳитининг омилларидан** иборат бўлиб, улар жамият, иқтисодиёт ва табиий муҳитнинг ҳолатини акс эттирадилар ва бевосита ташкилот билан боғлиқ эмаслар.

Иккинчи гуруҳга **ташкилотларнинг бевосита (ишга доир) муҳити омиллари** киради, улар бевосита боғланганлар ва улар билан ўзаро

хамкорлик қиладилар. Булар истеъмолчилар, етказиб берувчилар, рақиблар, иш бўйича ҳамкорлар ва ҳ.к.

Ташкилотнинг ташқи муҳитини турлича таърифлаш мумкин. Масалан, немис олимлари ташқи муҳитни таърифлаш учун “мураккаб” ва “динамик” тушунчаларидан фойдаланадилар.

Ташқи муҳит мураккаблигини таърифларнинг миқдори ва турлитуманлиги билан акс эттириш мақсадга мувофиқдир, уларни ташкилотларни бошқариш жараёнида ҳисобга олиш зарур. Ташқи муҳитнинг динамиклиги унинг таърифлари ўзгарувчанлиги билан акс эттириш мумкин. Ташқи муҳит ўзгарувчанлигини баҳолаш мумкин бўлган асосий таърифлар унинг омиллари тез-тез такрорланиши, миқдори ва мунтазамлигидир.

Ташқи муҳитнинг ташкилотлар фаолиятига таъсир кўрсатувчи омиллари ниҳоятда мураккаб бўлиб, бир маъноли бўлмаган ва ўзгарувчандир. Бунинг устига, кўрсатиб ўтилган омиллар яқиндан ўзаро таъсир кўрсатувчи ҳолатда бўлади, улардан бирларидаги ўзгариш бошқаларидаги ўзгаришларга олиб келади.

Ҳозирги вақтда ташкилотлар(корхоналари)нинг ташқи муҳити ҳаммадан аввал қуйидагилар билан таърифланади:

- катта ноаниқлик;
- динамиклик;
- олдиндан айтиб бўлмаслик;
- мураккаблик;
- баъзи бир ташаббускорлик билан.

Масалан, асосий ташкилотлар(иктисодий фаолиятнинг “Фойдали қазилмаларни қазиб чиқариш”, “Қайта ишловчи ишлаб чиқариш”, “Электр қуввати, газ ва сувни ишлаб чиқариш ва тақсимлаш” турлари бўйича)нинг 2010 йилда ўтказилган сўровига кўра, бу ташкилотлардаги ишга доир фаолликни чекловчи асосий омиллар қуйидагилардан иборат: ташкилотларнинг пул маблағлари етишмаслиги 35 %, ташкилот маҳсулотига

мамлакат ичидаги етарли бўлмаган талаб 42 %, ноаниқ иқтисодий ҳолат 16 %, керакли ускуналарнинг йўқлиги 30 %, ташкилот маҳсулотига хориждаги етарлича бўлмаган талаб 18 % ҳамда хорижий ишлаб чиқарувчилар томонидан юқори рақобат 25 %.

Ташкилот-хўжалик юритувчи субъектни нормал ишлашига жиддий тўсиқни яна бири ишга доир ахборотларнинг етарлича бўлмаган ҳажми, ахборот кенглигининг сурункали етказиб беришга битимларни шакллантиришни жудаям қийинлаштиради, хўжалик хатарини оширади ва ишга доир муносабат нафақат қаттиққўллик ва бир маъноликни, балки ўзаро “мурося”, эгилувчанлик ва кўп вариантликни қўллашни талаб қилади.

Замонавий ташкилот яшаб қолиши ва қўйилган мақсадларга эришишни таъминлаш учун атроф-муҳитни ўзгаришларига самарали жавоб қайтариш, мослашишга қодир бўлиши керак. Бунинг учун ташкилот менежменти ҳаммадан аввал унинг юқори даражаси ташкилотнинг атроф-муҳит билан ўзаро ҳамкорлик қилиш сиёсатини ишлаб чиқариши ва ўтказиши, ташкилот атрофдаги ҳолатнинг ноаниқлигини пасайтириши, уни атроф-муҳитнинг ўзгаришига мослашишини ривожлантириши керак. Бунда атроф-муҳит билан ўзаро ҳамкорлик ҳам ташкилот ичидаги жараёнлар ҳам ташқи муҳитга таъсир кўрсатиш билан самарали амалга оширилиши лозим.

5.3. Ташкилотлар фаолиятини туркумлаштириш.

Ташкилий тузилмаларнинг турлари

Меҳнатнинг тўғри тақсимланиши ташкилотнинг муҳим таърифлари ҳисобланади. Ҳатто агар икки киши бир мақсадга эришиш учун биргаликда ишлаётган бўлса ҳам, улар ўзаро меҳнатни тақсимлашлари керак. Ишни ташкил қилувчи таркибий қисмларга бундай тақсимланиш **меҳнатнинг горизонтал бўлиниши** деб аталади. Ишнинг катта ҳажмини кичикроқ ихтисослаштирилган вазифаларга тақсимлаш одамларнинг ушбу миқдори мустақил ишлаганларига қараганда анча кўпроқ маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотишга имкон беради, яъни меҳнатнинг каттароқ унумдорлигини беради.

Ўртача ташкилотларда меҳнатнинг горизонтал тақсимланиши анча кучсизроқ кузатилади. Масалан, умумий овқатланиш корхоналарининг бир вақтда бошқарувчилари, ҳам эгалари бўлган, овқат тайёрлашлари ва келувчиларга хизмат кўрсатишлари мумкин.

Йирик ва ўртача ташкилотларда горизонтал тақсимланиш етарлича аниқ кузатилади. У ўзига хос вазифаларни бажарувчи ва аниқ мақсадларга эришувчи бўлинмаларни ташкил этиш йўли билан амалга оширилади. Улар бўлимлар, хизматлар, тармоқлар ва ҳ.к. деб аталади. Ташкилот сингари унинг бўлинмалар ҳам бир қисми бўлган кишилар гуруҳидан ташкил топади ва бу кишилар фаолиятини умумий мақсадларга эришиш учун мувофиқлаштириши керак. Бунинг учун **меҳнатни вертикал тақсимланиши** лозим, бунда битта бўлинма раҳбари бошқа бўлинма раҳбарларининг ишини мувофиқлаштиради, улар ўз навбатида, кейинги бўлинмалар раҳбарлари ишини мувофиқлаштирадilar. Меҳнатни бундай вертикал тақсимлаш натижасида бошқарув босқичлари ташкил топади.

Демак, ташкилотда меҳнат тақсимотининг иккита ички узвий шакллари мавжуд. Биринчиси – бу меҳнатни умумий фаолиятнинг қисмларини ташкил этувчи таркибий қисмларга тақсимлаш, яъни горизонтал тақсимот, иккинчиси – ҳаракатларни мувофиқлаштириш бўйича иш, яъни вертикал тақсимот. Бу ҳаракатларни мувофиқлаштириш бўйича фаолият бошқарувининг моҳиятини ташкил этади.

Ташкилотнинг ривожланиш жараёни, унинг фаолиятини туркумлаштириш олти босқичдан иборат:

I босқич. Бошқарув ишларининг ҳажми кичик: ишлаб чиқариш (тижорат) вазифаларини бажарувчи ходимнинг ўзи бошқарувчи ҳисобланади.

II босқич. Бошқарув ишлари ҳажмини бажариш учун ишлаб чиқариш (тижорат) вазифаларидан озод этилган махсус ходимни ажратиш талаб этилади (мастер, секция мудири);

III босқич. Бошқарув бўйича ишлар ҳажми шунчалик ўсадики, бошқарув ходимлари фаолиятини мувофиқлаштириш зарурияти пайдо бўлади (тўғри чизиқли иерархия вужудга келади (цех бошлиғи).

IV босқич. Бошқарув иши ҳажмини бундан кейинги ўсиши муносабати билан бошқарув ходимларини алоҳида вазифаларни бажариш ихтисослашишлари талаб этилади: режачилар, назоратчилар ва ҳ.к. мутахассислар пайдо бўладилар.

V босқич. Бошқарув ишининг ҳажми ва бу иш билан банд бўлган ходимлар сони кўпаяди, шунинг учун уларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириш зарурияти вужудга келади (тафтиш комиссияси раиси).

VI босқич. Бошқарув фаолиятини ривожланиши вазифавий ва тўғри чизиқли иерархияни умумий раҳбарлик остида бирлаштириш заруриятига олиб келади, у эса фаолиятнинг ихтисослашган тури бўлиб қолади (корхона директори).

Бу босқичлар турли ташкилий тузилмалар, лавозимлар, бўлинмалар кўринишидаги маълум ташкилий расмийлаштиришга эга.

Ташкилот (корхона) нинг ташкилий тузилмасини ташкилотни бошқариш тизимини ўзаро боғланган ва бўйсунуш тартибида жойлаштирилган, мақсадга йўналтирилган ҳолда фаолият юритиш ва уни ривожланишини таъминлашга қаратилган элементларнинг тартибга солинган йиғиндиси сифатида белгилаш мумкин.

Ташкилотда тузилмаларнинг бир неча турларини ажратиш мумкин: технологик, ишлаб чиқариш, молиявий, ижтимоий, ахборот, ташкилий ва ҳ.к. Бунда охириги алоҳида ўринга эга: у синергетик самара олиш ва қўйилган мақсадларга эришиш учун элементларнинг ўзаро ҳамкорлигини тартибга солади, шахсан ташкилий яхлитликни яратади. Корхонанинг ташкилий тузилмаси ишлаб чиқариш тузилмаси ва бошқарув тузилмасининг ташкилий яхлитлиги сифатида бўлади. Ишлаб чиқариш тузилмаси базис сифатида бошқарув тузилмасини белгилаб беради.

Бошқарув вазифалари ва тузилмаси диалектик яхлитликда бўлади. Янги ташкилотни ташкил этишда вазифалар тузилмалар (бўлинмалар, лавозимлар)ни шакллантириш, уларга ҳуқуқ ваколатлар ва жавобгарликларни бириктириш учун асос бўладилар. Ишлаб чиқариш ва бошқарувни такомиллаштириш ва ҳар томонлама ривожлантиришда тузилма вазифалар мажмуасининг эҳтимол бўлган ўзгаришлари диапозони (даражаси)ни белгилаб берувчи асос ҳисобланади. Бундай тузилма тубдан ўзгартирилмайди, яъни асосий бўлинма ва лавозимлар сақланиб қолинади.

Ташкилотлар (корхоналар)ни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси турли-туманлиги билан ажралиб туради ва қуйидаги омиллар билан белгиланади:

- ташкилот фаолиятининг характери ва унинг хусусиятлари билан (ишлаб чиқариладиган ва сотиладиган маҳсулотларнинг таркиби, технологик, техник жиҳозлари);
- ташкилот ишлаб чиқариш ёки тижорат фаолиятининг ўлчамлари (ҳажмлари) билан;
- бошқарув аппарати тузилишининг асосий фаолияти (ишлаб чиқариш, тижорат) иерархик тузилишига мослиги билан;
- бошқарувнинг ташкил этиш шакли билан;
- ташкилотни бошқаришнинг марказлаштирилган ва марказлаштирилмаган шакллари ўртасидаги муносабат билан;
- бошқарувнинг соҳавий ва ҳудудий шакллари ўртасидаги муносабат билан (маҳсулот, минтақа бўйича);
- ходимлар малакасининг даражаси билан;
- ташкилотнинг стратегияси билан;
- ташкилот ташқи муҳитининг мураккаблиги ва динамиклиги билан;
- маҳсулотнинг таъминоти ва сотилишини ташкил этилиши билан;
- ташкилотни географик жойлашиши билан ва ҳ.к.

Ташкилотнинг ташкилий тузилмасини шакллантиришда унинг олдида куйидаги талабларни куйиш лозим:

- махсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш жараёни, бошқарув тузилмасини фаолият юритишининг натижаси сифатида муносиблик, узлуксизлик, параллеллик, бир маромдалик талабларига мос келиши керак;

- ташкилий тузилма ташкилотни режа асосида ривожланишига ёрдам бериши керак;

- тузилма элементлари (бўлинмалар)нинг сони кичик, аммо ташкилот нормал фаолият юритиши учун етарлича бўлиши керак, бир даражадаги таркибий қисмлар ўртасидаги горизонтал алоқалар сони ҳам худди шундай бўлади. Горизонтал алоқалар норасмий муносабатларни амалга оширишга имкон беради ва кўникмаларни узатишга кўмаклашади, битта даражадаги таркибий қисмларнинг тизим мақсадларини бажариш бўйича ҳаракатларини мувофиқлашишини таъминлайдилар. Алоқалар сони камайиши тизимни фаолият юритишининг берқарорлиги ва оперативлиги ошишига олиб келади;

- ташкилий тузилма эгилувчан, қатъий алоқаларнинг энг кам миқдорига эга, содир бўлаётган ўзгаришлар, яъни вазифалар ва янги хизматларни бажариш заруриятига мувофиқ тез йўлга куйишга қодир бўлиши керак. Тизимнинг ихчамлиги уни бозор талабларига тез мослашиши талабларидан бири бўлади:

- ташкилий тузилма иложи борича содда бўлиши керак, бунинг учун бошқарув даражалари миқдорини, ташкилот таркибий қисмлари ўртасидаги алоқалар сонини қисқартириш, ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларини автоматлаштириш зарур;

- ташкилий тузилма ташкилотга фан ютуқлари ва илғор тажрибани татбиқ этишга кўмаклашиши;

- тизим элементлари ўртасидаги ҳамда тизим ва атроф-муҳит ўртасидаги коммуникациялар аниқ бўлиши;

- ташкилий тузилма ишлаб чиқилган ва сотилган товарлар ва хизматларнинг юқори сифатини таъминлаши;

- ташкилий тузилма ташкилотнинг фаолият юритиши юқори самарадорлигини таъминлаши керак.

Ташкилий тузилмани шакллантиришда яна бошқарувчанликни ҳам ҳисобга олиш керак. Шу муносабат билан қуйидаги тушунчаларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир:

- бошқарувчанлик кўлами (М) - бу маълум менежер ёки бошқарув идорасининг ҳақиқатдан ҳам бевосита қўл остида бўлган ходимлар бўлинмаларнинг сони;

- бошқарувчанлик меъёри (Н) – бу бошқарув муносабатлари ва бошқарув техникаси ривожланишининг замонавий шароитларида маълум менежер ёки бошқарув идорасига бўйсунитиш мақсадга мувофиқ бўлган ходимлар ёки бўлинмаларнинг сони. бу аслида бошқарувнинг мувофиқ кўламида.

Бунда бошқарувчанлик меъёри (Н)нинг бошқарувчанлик кўлами (М)га нисбатан иборат бўлган бошқарувчанлик коэффиценти (K_y) дан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир:

$$K_y = N/M$$

Ушбу коэффицентлар бошқарув субъектининг бошқарувчи қобилияти ва бошқарув объектининг мураккаблиги ўртасидаги нисбатни акс эттиради.

$K_y > 1$ да бошқарув субъекти салоҳиятидан етарлича бўлмаган ҳолда (каттароқ ёки кичикроқ даражада) фойдаланилади, бошқарувга харажатлар ҳам шундай.

$K_y < 1$ да бошқарув субъекти (менежер ёки бошқарувнинг маълум идораси)га ортиқча иш юкланган, бошқарув қийинлашган, бошқарувчанлик пасайган.

$K_y = 1$ миқдори мувофиқ бўлади. Бунда бошқарув субъектининг бошқариш қобилияти бошқарув объект мураккаблигига мос келади.

Баъзи бир мутахассислар бошқарувчанлик меъёри миқдорини тавсия қила туриб, битта бошлиқнинг қўли остидагиларнинг сони 7 нафардан ошиб кетмаслиги керак дейдилар. Рухшуносларнинг белгилашларича, бу бош мия ишининг хусусиятлари билан боғлиқдир. “7” сони инсон тафаккурида қандайдир чегаравий аҳамиятга эгаллиги ҳақида кўпгина халқлар оғзаки ижодиётининг таҳлили дарак беради.

Шу билан бирга бу сон фақат бошқарувчанликнинг ўртача меъёри бўлади. Бунинг устига ҳозирги шароитларда ахборот тизимлари ва гуруҳли ишдан кенг фойдаланиш ҳисобига бошқарувчанлик кўламини янада кўпайишининг эҳтимоли бор. Масалан, Д. Вудворд корхоналарни текшириб чиққандан кейин ишлаб чиқаришнинг учта ҳар хил турлари учун қуйидаги маълумотларни олган ва меҳнат илмий тадқиқот институти бошқарувчанлик меъёрларининг қуйидаги миқдорларини тавсия қилган:

- бошқарувнинг юқори даражаси учун, бунда қўл остидагилар турли вазифаларни бажарадилар, - 3-7 нафар киши;
- бошқарувнинг ўртача даражаси учун бунда қўл остидагилар ўхшаш вазифаларни бажарадилар, - 8-20 нафар киши;
- бошқарувнинг қуйи даражаси учун бунда қўл остидагилар бир хилдаги вазифаларни бажарадилар, -21:40 нафар киши.

Директор (юқори даража) ва бригадир даражаси (қуйи даража) учун бошқарувчанлик даражасидаги катта фарқ (уч мартадан то ўн беш мартагача) шу билан изоҳланадики, директор ва унинг қўли остидагилар (одатда булар унинг ўринбосари ва унга тўғридан-тўғри чиқувчи цехлар ва бўлинмалар бошлиқлари) даражасидаги мувофиқлаштириш нисбати бригадир ва ишчилар даражасидаги мувофиқлаштириш нисбатидан ҳам амалга ошириладиган ҳуқуқларнинг мазмуни бўйича ва ахборотли алмашувнинг характери бўйича жуда кучли фарқ қилади.

5.3.1-жадвал

Ишлаб чиқаришнинг ташкилий иерархияси ҳар хил бўғин ва турлари учун
бошқарувчанлик кўлами

Ишлаб чиқаришнинг даражаси	Донали ишлаб чиқариш	Оммавий ишлаб чиқариш	Синов тарзида ишлаб чиқариш
Юқори бўғин	4	7	10
Қуйи бўғин	23	48	15

Агар бригадирга ишчининг ташқи кўриниши номини билиш зарур бўлса ва у буни амалга оширади, директор учун ўзининг ўринбосари ҳақидаги бундай маълумотлар у билан самарали ўзаро ҳамкорлик ўрнатиш учун етарли бўлмайди. Шунинг учун ташкилий иерархиянинг пастки қа ватларидан бошқарувчанликнинг мувофиқ кўлами ёки меъёрининг юқориси томон ҳаракатланиши миқдори камроқ бўлади, чунки бошқарув вазифалари мураккаблашади.

Бошқарувчанлик меъёрларига яна бир қатор бошқа омиллар ҳам таъсир кўрсатадилар. Аввало булар ишни бажариш билан боғлиқ омиллар, яъни:

- ишларнинг ўхшашлиги;
- ишларнинг ҳудудий узоқлашганлиги;
- ишларнинг мураккаблиги.

Омилларнинг яна бири ким раҳбарлик қилиши ва кимнинг устидан раҳбарлик қилишга боғлиқ: менежер ва унинг қўли остидагиларнинг касбий даражаси ва шахсий хусусиятлари.

Омилларнинг энг кўп сонли гуруҳи бошқарувни ташкил этишга тегишлидир:

- ҳуқуқ ва жавобгарликларни бошқаларга топширишдаги аниқлик даражаси;
- мақсадларни қўйилишидаги равшанлик даражаси;
- ташкилотдаги барқарорлик (ўзгаришларнинг тезлиги) даражаси;
- иш натижаларини ўлчашдаги объективлик даражаси;
- коммуникациялар техникаси.

Ташкилий тузилмаларнинг асосий параметрларини ажратиш мумкин, яъни:

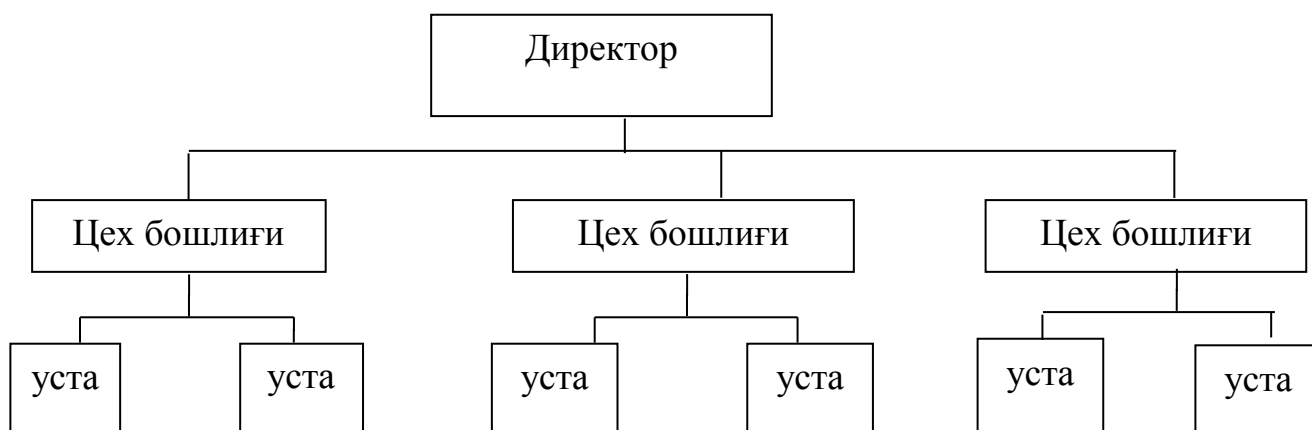
- бошқарувнинг марказлашганлик (марказлашмаганлик) даражаси;
- меҳнатни тақсимланганлик ва ихтисослашганлик даражаси;

- департаментлаштириш ва кооперациялаш;
- ҳар бир даражадаги бошқарувчанлик кўлами;
- бошқарувнинг шакллантирилганлик даражаси;
- бошқарув босқичларининг сони;
- бўғинлилик, яъни горизонтал (бир даражада) жойлашган бўлинмаларнинг сони;
- тизимнинг мураккаблиги даражаси.

Ташкилий тузилмалар қуйидаги турларга ажратилади:

Ташкилий тузилмаларни кўриш учун ташкилотларни бошқариш тизимидаги тизимчалар, идоралар ва ходимларнинг хукмронлиги, бўйсундиришнинг вертикал нисбатларини акс эттирувчи иерархиялик тамойили муҳим аҳамиятга эга.

Тўғри чизиқли тузилма ташкилот ва ҳар бир бўлинманинг бошида барча ваколатларга эга бўлган ва бошқарувнинг барча вазифаларини ўз кўлига жамлаган раҳбар туришини кўзга тутди (5.3.1-расм). Занжирча бўйича юқоридан пастга узатиладиган унинг қарори барча қуйида турувчи бўғинлар томонидан бажарилиши мажбурийдир. Бошқарувнинг ушбу тизимида раҳбарларнинг иерархияси шундай асосда ташкил қилинади (масалан, ташкилот директори, цех бошлиғи, мастер).



5.3.1-расм. Тўғри чизиқли ташкилот тузилмаси.

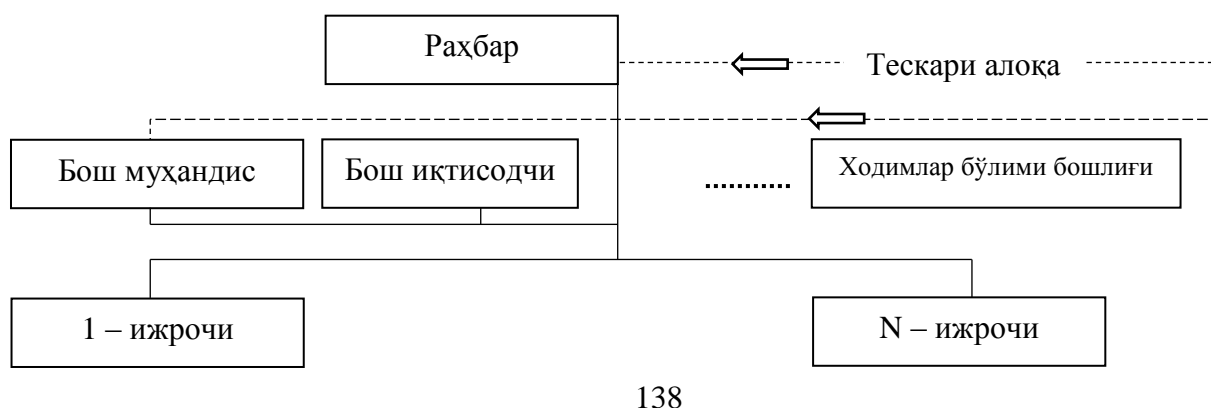
Якка ҳукмронлик тамойили шундан иборатки, қўли остидагилар фақат битта раҳбарнинг фармойишини бажарадилар. Бунинг устига амалдор шахс қандайдир ижрочиларга уларнинг бевосита раҳбарини четлаб ўтиб, фармойиш бериш ҳуқукига эга эмас.

Ушбу тузилма айрим мутахассислар ва хизмат бўлинмаларини мавжуд бўлишига йўл қўядики, улар фақат тўғри чизиқли раҳбарга ахборотларни йиғиш ва ишлаб чиқаришда ёрдам берадилар, аммо ўзлари бошқарилаётган объектга кўрсатма ёки йўриқномалар бера олмайдилар.

Бошқарувнинг бу тузилмаси афзаллиги фармойишларнинг яқкалиги ва аниқлиги, раҳбарнинг ўзи бошқараётган бўлинма фаолияти натижалари учун оширилган жавобгарлиги, қарорлар қабул қилишдаги оперативлиги, ижрочилар томонидан бир-бирлари билан мувофиқлаштирилган фармойишларни олинишидир.

Тўғри чизиқли тузилманинг камчиликлари қуйидагилардан иборат: раҳбарга нисбатан юқори талаб, у бошқарувнинг барча вазифалари ва корхона (бўлинма) фаолияти турлари бўйича кенг билим ва тажрибага эга бўлиши, ахборотлар билан тўлдирилиши, қўли остидагилар, юқори раҳбарлар ва қўшни ташкилотлар билан алоқанинг кўплилигига эга бўлиши керак.

Бошқарувнинг вазифавий тузилиши – тузилмада бошқарув таъсирлари тўғри чизиқли ва вазифавийга ажраладилар ва бу таъсирлардан ҳар бири ижрочи учун мажбурийдир. Вазифавий алоқалар бошқарувнинг ҳар қандай умумий ва аниқ вазифалари мажмуасини амалга оширадилар (5.3.2-расм).



5.3.2- расм. Бошқарувнинг вазифавий тузилмаси

Ушбу тузилма умумий раҳбар ва бўлинмалар(техник, иқтисодий ва ҳ.к.) раҳбарлари ижрочиларга ўз таъсирини вазифалар бўйича тақсимлайдилар. Раҳбарлар бир-бирларининг ишига аралашмайдилар. Умумий раҳбарлар фақат бўлинма раҳбарлари ҳаракатларини мувофиқлаштирадилар ва ўз вазифаларининг чекланган рўйхатини бажарадилар (раҳбарлар ўртасидаги мувофиқлаштирувчи алоқа расмда кўрсатилмаган).

Ҳар бир раҳбар фақат вазифаларнинг аниқ ижрочилар томонидан ишни бажарилиши учун зарур бўлган қисминигина ўзига олади. Бунда раҳбарларни ишни бажарилишини бориши ҳақида хабардор қилувчи тескари алоқа бўлмаслиги мумкин. Бундай тузилмада раҳбарлар вазифавий деб аталадилар.

Ижрочи ҳам ўз ишларининг бир қисмини қуйида турувчи даражага топшириши ва унга нисбатан вазифавий раҳбар бўлиши мумкин. Шундай қилиб, битта ижрочи бир вақтда бир неча вазифавий раҳбарларга бўйсунishi мумкин.

Бошқарувнинг вазифавий тузилишининг афзалликлари қуйидагилар:

- раҳбарликка аниқ соҳадаги омилкор мутахассисларни жалб қилиниши;

- ностандарт вазиятларни ҳал қилишдаги оперативлик;

- вазифавий раҳбарларнинг касб маҳоратини тез ўсиши;

Бошқарувнинг вазифавий тузилиши камчиликлари қуйидагилар:

- яқка ҳукмронлик тамойилини бузилиши;

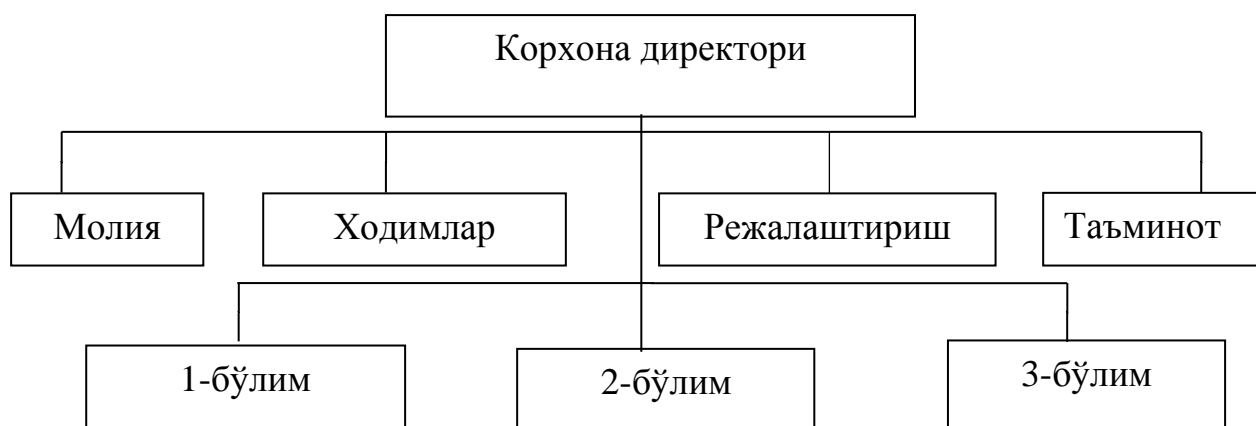
- жавобгар шахснинг йўқ бўлиши;

- бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштиришни қийинлиги.

Тўғри чизиқли- вазифавий тузилма ўз ичига ҳам тўғри чизиқли ва ҳам вазифали ташкил этишларни олади, бу ижрочилар учун икки томонлама бўйсунishi яратади. Бошқарувнинг кўпгина идоралари ва ижрочилари бошқарув фаолияти(вазифалари)нинг алоҳида турларини бажаришга ихтисослашадилар, вазифавий бўлинмалар қуйида турувчи бўлимларга

кўрсатма ва фармойишларни (ваколатлари доирасида) бериш ҳуқуқига эгалар (5.3.3- расм.).

Бу тузилманинг афзалликлари аниқ вазифалар учун жавоб берувчи мутахассисларнинг юқори омилкорлиги, тўғри чизиқли раҳбарларнинг улар вазифавий фаолият масалалари бўйича маълумотлар тайёрлашдан озод бўлганликлари натижасида оператив бошқарув бўйича имкониятлари кенгайишидир.



5.3.3-расм. Тўғри чизиқли вазифавий тузилма

Тузилманинг камчилигига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ҳаракатлар бирлиги йўқлиги;
- вазифавий хизматлар ўртасида доимий ўзаро алоқаларни кўллаб - қувватлаш имконияти йўқлиги;
- қарорлар қабул қилишнинг узок муддатли тадбирлари;
- ижрочиларнинг иш учун жавобгарликлари пасайиши, чунки улардан ҳар бири бир неча раҳбарлардан кўрсатмалар оладилар;
- ходимлар томонидан “юқоридан” олинадиган кўрсатмалар ва фармойишларни мувофиқлашмаганлигини, чунки ҳар бир вазифавий бўлинма ўз масалаларини биринчи ўринга қўяди;
- якка ҳукмронлик тамойилининг бузилиши;

Бошқарувнинг тўғри чизиқли - штабли тузилмасида биринчи (тўғри чизиқли) раҳбарга аниқ масалаларни ишлаб чиқиш ва тегишли қарорлар, режаларни тайёрлашда штаблар деб аталган вазифавий бўлимлардан ташкил топган бошқарувнинг махсус аппарати ёрдам беради. Бундай бўлинма ўз қарорларини раҳбар орқали ҳал қилади ёки (махсус ваколатлар доирасида)

уларни хизмат даражалари бўйича қуйида турувчи ва ижрочиларигача етказди (5.3.4-расм). вазифавий бўлинмалар қоидага кўра, ишлаб чиқариш (тижорат) бўлимларига мустақил равишда фармойишлар бериш ҳуқуқига эга эмаслар.



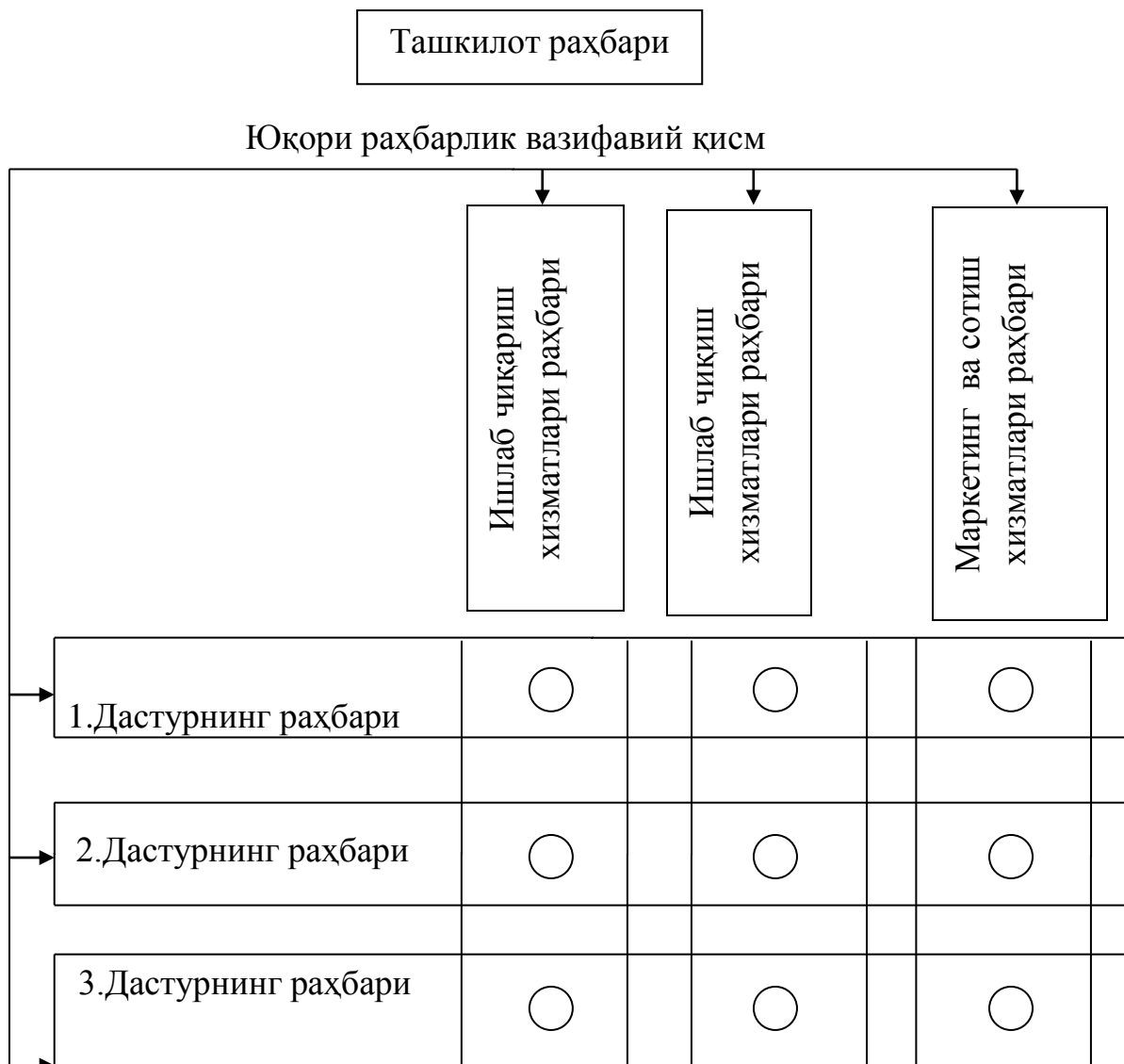
5.3.4-расм. Тўғри чизиқли - штабли ташкилий тузилма

Вазифавий хизматлар ишлаб чиқаришнинг техник қўллаб-қувватланишини амалга оширадилар, ишлаб чиқаришга раҳбарлик қилиш билан боғлиқ масалаларни ҳал қилиш вариантларини тайёрлайдилар, тўғри чизиқли раҳбарни режалаштириш, молиявий ҳисоб-китоблар, моддий-техник таъминот ва бошқа масалалардан озод қиладилар. Ташкилий тузилма бошқарувнинг юқори оперативлигини таъминлайди.

Фирма қанчалик йирик бўлса, у шунчалик шохлаб кетган аппаратга эга бўлади. Шу муносабат билан вазифавий хизматлар фаолиятини мувофиқлаштириш ёки ўз ихтиёрида компьютер техникасига эга бўлган юқори малакали ходимларга эга йирик ихтисослашган бўлинмаларни ташкил этиш ҳақидаги масала вужудга келади.

Бошқарувнинг бу тузилмаларида бўлинмалар ўртасида горизонтал даражадаги яқин алоқалар ва ўзаро ҳамкорликлар йўқдир.

Бошқарувнинг матрица тузилмаси - бошқарувнинг ташкилий тузилмасининг замонавий самарали тури бўлиб, у иккита тузилмалар-тўғри чизиқли ва дастурий мақсадни бирга олиб бориш йўли билан яратилади (5.3.5-расм).



**5.3.5-расм. Матрица ташкилий тузилма
(матрица гуруҳлари)**

Тўғри чизиқли тузилмага мувофиқ (вертикал бўйича) ташкилот фаолиятининг айрим соҳаларини бошқариш амалга оширилади; ишлаб чиқариш, сотиш, таъминот, дастурий-мақсадли тузилмага мувофиқ (горизонтал бўйича) дастур (лойиҳалар)ни бошқариш.

Бошқарувнинг матрица тузилмасида дастур(лойиҳа) раҳбари тўғри чизиқли раҳбарларга ҳам бўйсунувчи мутахассислар билан ишлайди. У аниқ дастур бўйича нима ва қачон қилиниши лозимлигини белгилайди. Тўғри чизиқли раҳбар эса у ёки бу ишни ким ва қачон бажариши кераклигини ҳал қилади.

Бошқарувнинг матрица тузилмаси афзалликлари қуйидагилардан иборат:

- бошқарув ходимлари фаолиятини вазифавий бўлинмалар билан ўзаро ҳамкорлик қилувчи дастурий бўлинмаларни шакллантириш йўли билан фаоллаштириш, бошқарув вазифаларини юқори натижаларга эришиш учун жавобгар бўлган раҳбарлар (лойиҳавий ва дастурий гуруҳлар раҳбарлари) ва мавжуд ресурслардан тўлиқроқ фойдаланиш учун жавобгар бўлган раҳбарлар (вазифавий бўлинмалар бошлиқлари) ўртасида етарлича аниқ тақсимланиши;

- барча даражадаги раҳбарлар ва мутахассисларни ишлаб чиқариш (тижорат)ни такомиллаштириш бўйича фаол ижодий фаолиятга жалб қилиш;

- қарорлар қабул қилиш бўйича ваколатларни ўртача даражага топшириш натижасида юқори даражадаги раҳбарларга юкломани пасайтириш. Бунда асосий қарорларнинг бажарилишини мувофиқлаштириш ва уни назорат қилиш юқори даражада сақланиб қолади; бир неча дастурларни бажаришда ресурслар билан маневр қилишнинг эгилувчанлиги ва оперативлиги таъминланади.

Матрица тузилмаларида янги технолигик жараёнлар ва унумли ускуналарни татбиқ этиш билан боғлиқ қайта қуришларни тез тез ўтказиш мумкин.

Матрица тузилмаларига ўтишда мураккаб маҳсулотларни ишлаб чиқаришда йирик ташкилотларда энг катта самарага эришилади.

Шу билан бирга гуруҳлардан ташкилотнинг матрицасини қуриш элементлари сифатида фойдаланиш салбий томонларга ҳам эга: бундай гуруҳлар барқарор тузилмалар бўлмайдилар. Улардан интенсив равишда

фойдаланишда ходимлар “ташкилий бино”даги ўз жойларидан маҳрум бўладилар, улар доимий равишда гуруҳдан гуруҳга кўчиб юрадилар ва бутун ташкилот вақтинчага ўхшаб қолади. Агар ташкилот бундай гуруҳлардан фойдаланишга борган сари кўпроқ мурожаат қилса, унда гуруҳлар ва лойиҳалардаги раҳбарлар ва мутахассисларни тез-тез ўзгариши назоратни йўқлигига олиб келади ва ташкилот осонгина барбод бўлади. Бу ҳолда тўлиқлигича матрица тузилмасини ташкил этишга тўғри келади, бу салбий самарани пасайтиради. Бундан ташқари матрица тузилмалари учун низоларнинг юқори даражаси хосдир.

Дивизионал (ёки бўлимли) ташкилий тузилма якуний натижа (маҳсулот, истеъмолчи ёки бозор)га асосланади. Бу тузилмада юқори даражадаги бир қатор вазифаларнинг марказлашуви ва ишлаб чиқариш (тижорат) бўлинмаларининг фаолиятини марказлаштирилмаганлиги бирлаштирилади. Ташкилотнинг юқори даражаси асосий ресурсларни режалаштиради ва тақсимлайди, стратегик қарорларни қабул қилади, шу билан бирга бўлинмалар оператив қарорларни қабул қиладилар”, фойданинг марказлари” бўлгани ҳолда, фойда олиш учун масъулдирлар. Дивизионал тузилмани баъзида “мувофиқлаштирилган марказлаштирмаслик” сифатида белгилайдилар. Ундан кўп маҳсулотли ишлаб чиқариш(тижорат) ёки кўп миллатли компанияларда кенг фойдаланадилар, улардаги ҳудудий тарқоқликда мамлакатли бўлимларни автономлаштириш зарур. Айниқса, у бозор ҳолатининг ўзгаришлари камроқ таъсир кўрсатувчи ва амалда технологик янгиликларга боғлиқ бўлмаган соҳаларда самарали қўлланилади.

Ташкилотнинг дивизионал тузилмасида турли бозорлардаги фаолиятнинг турларини оқилона бошқариш мумкин. Ишлаб чиқариш бўлимлари раҳбарлари ўзлари томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулот, кўрсатилаётган хизматлар ва ўзларига бириктирилган ҳудудга кўра, фаолиятни нафақат “даража бўйича”, балки “ вазифалар бўйича” ҳам

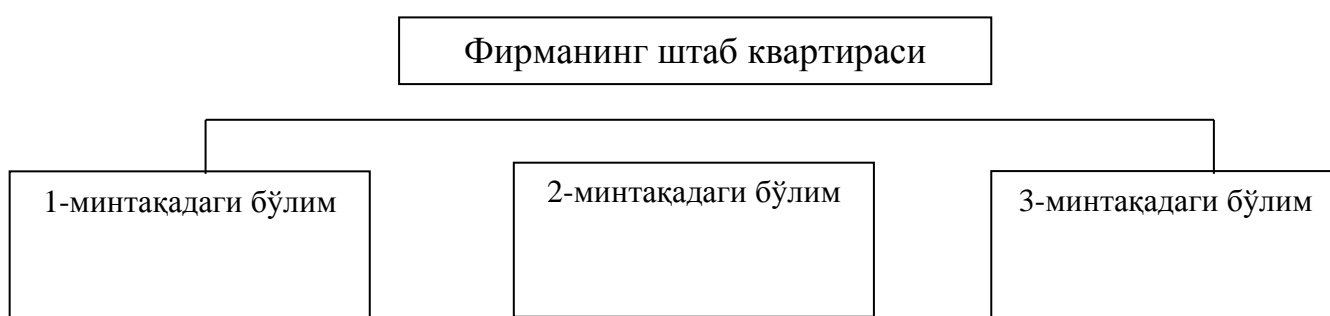
мувофиқлаштирадилар. Натижада қарорлар қабул қилиш жараёни тезлашади ва уни амалга оширишнинг сифати ошади.

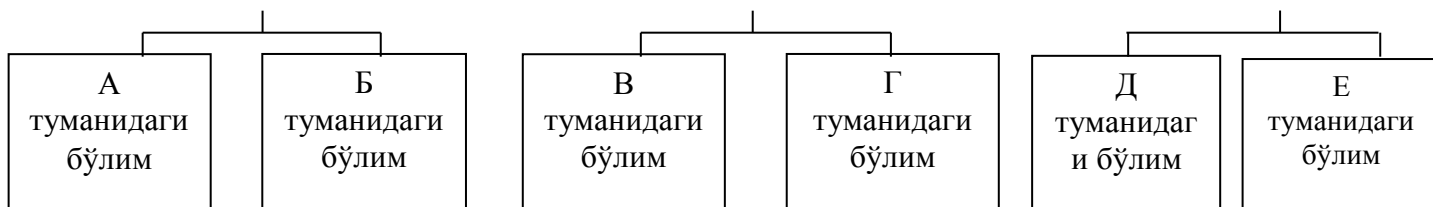
Аммо ишлаб чиқариш бўлимларида мақсадларни “қисқартириш” тенденцияси кузатилади. Бўлимларни ташкил этиш натижасида бошқарув аппаратининг ўсиши қўшимча харажатларни ошишига олиб келади. Асосий ресурсларни марказлаштирган ҳолда тақсимланишда улар етишмаган ҳолда бўлимлар ўртасида низолар вужудга келиши мумкин. Дивизионал ташкилотларда яна бўлимлараро карьера қийинлашади.

Минтақавий, маҳсулотли ва истеъмолчилик тузилмалари дивизионал тузилманинг турли-туманлигини кўрсатади, унга кўра ташкилот товарлар ёки хизматларнинг турлари, харидорлар гуруҳлари ёки географик аломатлари бўйича элемент ва блокларга бўлинади.

Масалан, агар ташкилот фаолияти каттароқ географик ҳудудларни қамраб олса, унда унинг ташкилий тузилмасини ҳудудий тамойил бўйича, яъни унинг бўлимлари жойлашган жой бўйича қуриш мақсадга мувофиқдир.

Минтақавий тузилмада маҳаллий қонунлар, одатлар ва истеъмолчиларнинг заруриятлари билан боғлиқ муаммолар тезроқ ва осонроқ ҳал қилинади, чунки ташкилотнинг мижозлар билан ҳамда ташкилот аъзолари ўртасидаги алоқалари йўлга қўйилади. Йирик фирмаларнинг кенг географик ҳудудларни қамраб олувчи, ўзлари ҳам, ўз навбатида кичикроқларга бўлинувчи бўлинмаларга эга сотиш ташкилотлари минтақавий ташкилий тузилмаларга мисол бўла олади. Бошқа фирмалар асосан (дори-дармон ва истеъмол товарлари ишлаб чиқариш бўйича) турли мамлакатларда махсус шўъба компанияларини ташкил қиладилар (5.3.6-расм).

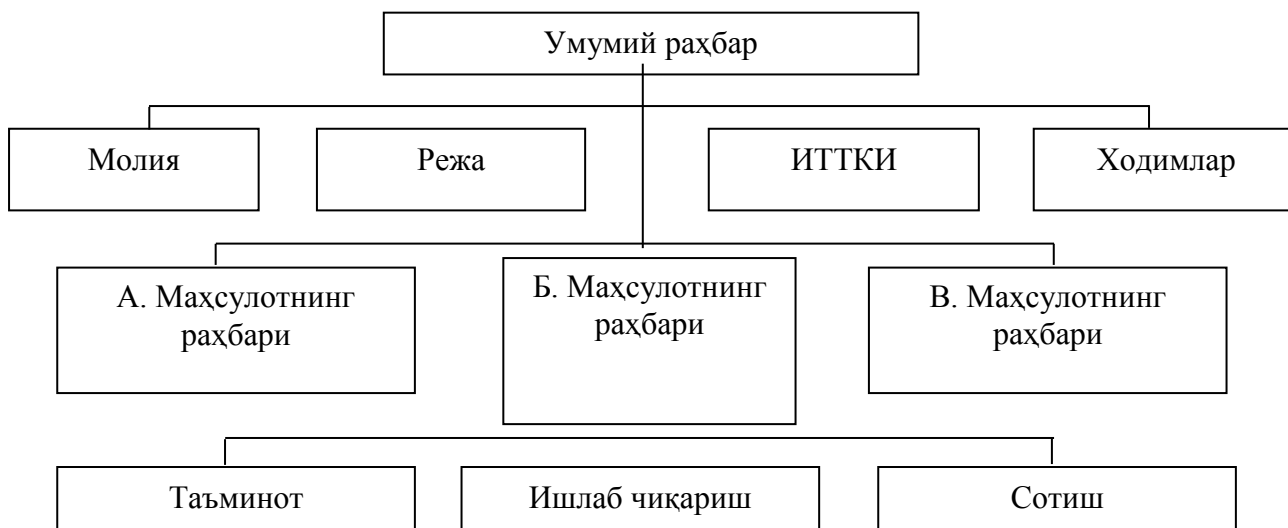




5.3.6-расм. Минтақавий ташкилий тузилма

Маҳсулотли ташкилий тузилмада қандайдир маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотишга раҳбарлик қилиш бўйича ваколатлар битта раҳбарга топширилади, у маҳсулотнинг ушбу тури учун жавобгар бўлади. Иккиламчи вазифавий хизматлар (ишлаб чиқариш, техник ва сотиш) раҳбарлари бошқарувчи олдида ҳисобот беришлари керак.

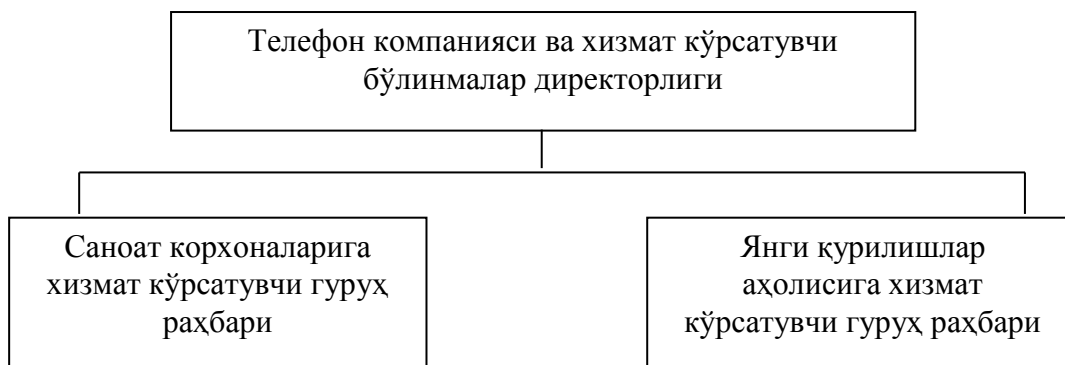
Маҳсулотли тузилмага мувофиқ ҳаракат қилувчи йирик фирма аниқ маҳсулотга унга маҳсулотнинг бир икки турини ишлаб чиқарувчи фирма карагандек эътиборни қаратади. Натижада бу фирма янги маҳсулотни ишлаб чиқаришда бошқа ташкилий тузилмаларга асосланган фирмаларга караганда каттароқ муваффақиятларга эришадилар. (5.3.7 расм).



5.3.7 - расм. Маҳсулотли ташкилий тузилма

Истеъмолчига қаратилган ташкилий тузилмада ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш даражасида вазифаларни мижозлар гуруҳлари бўйича ажралиб чиқиши содир бўлади, барча бўлинмалар, истеъмолчиларнинг фақат битта гуруҳига хизмат кўрсатувчи ташкилот каби истеъмолчиларнинг

маълум гуруҳлари атрофида, уларнинг талабларини қаноатлантириш учун гуруҳланадилар. Бу эътиборни мижозлар ёки бозорларнинг маълум гуруҳлари талабларига жамлашга имкон беради. Бунда мижозда ташкилот фақат унинг учун ишлаётгандек туюлади. (5.3.8- расм).



5.3.8-расм. Истеъмолчига қаратилган бошқарув тизими

Истеъмолчига қаратилган ташкилий тузилманинг афзалликлари:

мижозлар ва бозорларга хизмат кўрсатишнинг оперативлиги ва сифатини ошиши;

раҳбарликка аниқ соҳадаги омилкорроқ мутахассисларни жалб қилиниши;

жипслашган бошқарув ва ишлаб чиқариш жамоасини ташкил қилиниши;

норстандарт вазиятларни ҳал қилишдаги оперативлик;

шахсий жавобгарликни ошириш.

Бу тузилманинг камчиликлари:

хизмат кўрсатиш ҳажмини пасайишининг катта хавфи;

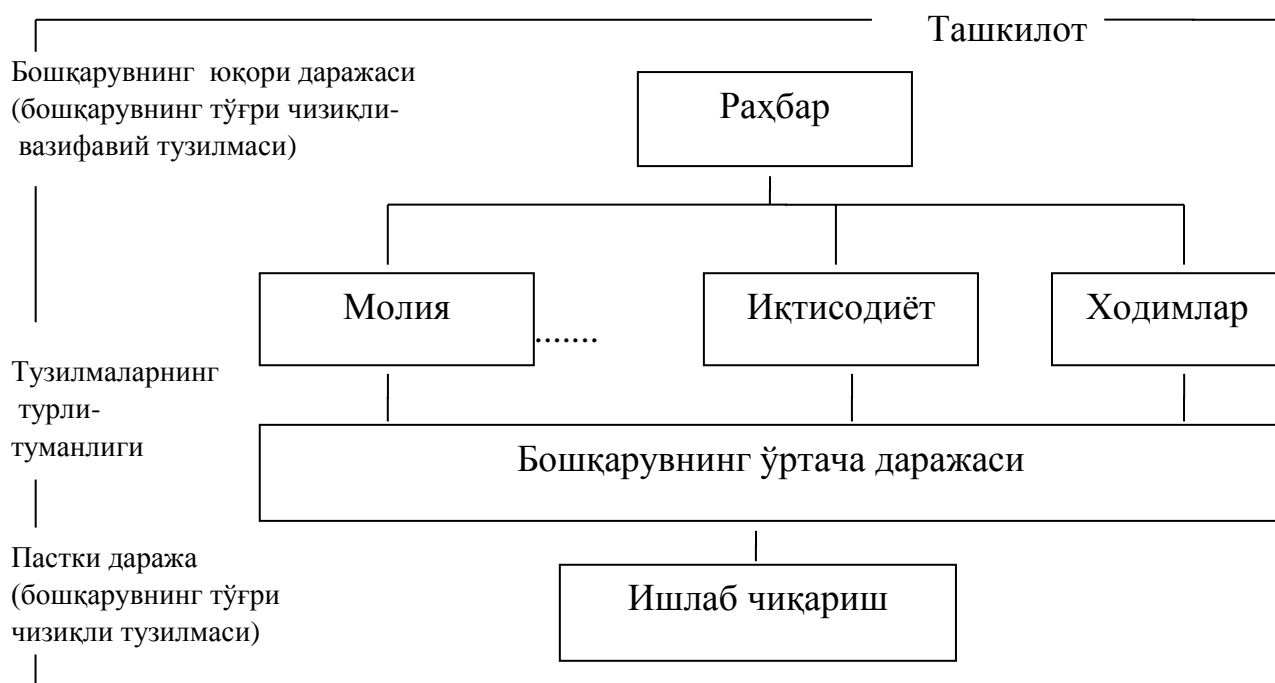
барча бўлимлар фаолиятини мувофиқлаштиришдаги қийинчилик.

Ушбу тузилма нашриёт, банк фирмалари томонидан фойдаланилади.

Истеъмолчига қаратилган ташкилий тузилмалар улгуржа ва чакана (савдо) фирмалари учун хосдир.

Бошқарувнинг комбинациялаштирилган тузилмаси битта ташкилот доирасидаги бўлинмалар иши хусусиятлари билан белгиланадиган тўғри чизиқли ва зифавий, тўғри чизиқли вазифавий ва бошқа ташкилий тузилмалар йиғиндисидан иборатдир. Бунда ташкилот ушбу вазият учун

яхшироқ тўғри келувчи шаклни ўз ичига олади. Масалан, фирманинг битта бўлимида маҳсулотли, бошқасида вазифали, учинчисида матрица тузилмадан фойдаланиш мумкин. Қоидага кўра, бошқарувнинг юқори даражаси тўғри чизиқли вазифавий тузилма бўйича қурилади. Бошқарувнинг қуйи даражаси одатда бошқарувнинг тўғри чизиқли тузилмаси бўйича қурилади. Бунда ташкилотлар бошқарув тузилмаларининг эгилувчанлиги, уларнинг турли туманлиги асосан бошқарувнинг ўртача даражаси билан белгиланади. Ташкилотлардаги бошқарувнинг юқори ва қуйи даражалари ўзгаришларга нисбатан консервативроқдир (5.3.9- расм).



5.3.9- расм. Бошқарувнинг комбинацияланган тузилмаси.

Ушбу ташкил этишда корпорациянинг юқори даражадаги раҳбарияти узоқ муддатли режалаштириш, стратегик сиёсатни ишлаб чиқиш ҳамда бутун ташкилот доирасидаги ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва назорат қилиш учун жавоб беради. Қоидага кўра, мустақил иқтисодий бирликлар бўлган бўлинмалар оператив қарорларни қабул қиладилар. Улар асосий компанияга асосан молиявий масалаларда бўйсундилар.

Ҳозирги шароитда ташкилий тузилмаларни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборатдир:

- ишлаб чиқариш ва сотиш операцияларини марказлаштирилмаганлиги;
- ташкилий тузилмаларнинг эпчиллигини ошиши;
- директорлар кенгаши ролининг кучайишига эга бошқарувнинг марказлаштирилмаган тузилмалари;
- вертикал дезинтеграция (таркибий қисмларга тақсимланиш) корхонани оддий бўлинмалар ташкил этиш мақсадида сегментларга ажратишдан то юридик мустақил шўъба компанияларига ажратишгача (вертикал ёки пастга қайтадан тузилмаларга ажратиш) ёки фаолиятнинг маълум соҳаларига ихтисослашган фирмаларни ташкил этиш йўли билан шўъба корхоналарга ажратилиши (горизонтал қайтадан тузилмаларга ажратиш);
- ички соддалаштиришлар ёки ўзгартиришлар, уларнинг бошқарув бўғинлари ва даражаларини бирлаштириш, тақсимлаш, бировга қайта бўйсундириш, қисқартириш йўли билан амалга оширилади;
- тор ихтисослашишдан интеграциялашишга ўтиш;
- мувофиқлаштириш ва назорат қилишда маъмурий қўлланмалардан фойдаланишдан воз кечиш;
- шўъба компанияларнинг раҳбариятига ишлаб чиқариш-сотиш муаммоларини ҳал қилишдаги ваколатларни бериш;
- пирамидали ташкилий тузилмаларни даражаларнинг кичикроқ сонига эга текисига айлантириш. Хорижий фирмаларда бошқарув даражаларининг сони 8-12 дан 4-5 гача қисқартирилади, яъни бош бошқарувчи ва бевосита мижозлар билан ишловчи ходимлар ўртасидаги оралиқ бўғинларнинг миқдори пасайтирилади. Натижада ҳар бир менежернинг фаолияти бевосита истеъмолчилар талабларини қаноатлантиришга яқинлаштирилади.

5.4. Асосий ташкилий- ҳуқуқий шакллар

Ҳозирги шароитда ташкилот (хориж амалиётида фирма) бозордаги рақобат муносабатларининг асосий ҳаракатланувчи шахси ҳисобланади.

Тижорат, яъни фойда олиш учун ҳаракат қилувчи ташкилотлар (корхоналар)нинг тарихи томирлари билан анъанавий жамиятга бориб тақалади. Уларнинг у ёки бу шакллари амалда узок ўтмишнинг барча буюк цивилизацияларида қайд этилган. Кўпроқ савдогарчилик ва (бир оз камроқ даражада) хунармандчилик корхоналари кенг тарқалган. Улардан баъзи бирлари катта ютуқларга эришганлар ва нисбатан мураккаб ташкилий тузилмага эга бўлганлар. Масалан, антик замоннинг йирикрок устахоналари- эргастерияларда назоратчиларнинг кўп босқичли иерархияси назорати остида 300 га яқин қуллар ишлаган, маҳсулот эса турли шаҳарлардаги баъзи бир худди шундай доимий сотиш тармоғи орқали сотилган.

Замонавий фирмаларда капиталистик давргача бўлган тижорат корхоналари, қоидага кўра, қуйидагилар билан фарқланади:

- мажбурий меҳнатдан фойдаланиш;
- фаолиятнинг анъанавий характери (ўн йиллар давомида ўзгармайдиган технология, бир хилдаги маҳсулот, бир марта ва бутунлай қабул қилинган тузилма);
- иқтисодиётда ўша вақтда устувор хўжалик юритишнинг новатор, ўзини ўзи таъминловчи (ёки нотурал) турига нисбатан иккинчи даражали роли.

Биринчи капиталистик фирмалар кичик, якка шахсли эгалик ёки ўртоқлик каби ташкил этилган (фирмаларнинг кейинги тури ҳамкорлик ёки пайлардаги жамият деб ҳам аталади). Эгаси (ёки эгалари) фирма фаолияти учун зарур бўлган барча сармояни киритган ва компанияни шахсан бошқарган.

Эгаси (ёки эгаларнинг тор гуруҳи) фирманинг муваффақиятидан манфаатдорлиги ва амалда расмиятчилик ва бюрократизмнинг йўқлигида (барча нарсани хўжайиннинг ўзи ҳал қилади) якка шахсли компаниялар ва ўртоқликлар кичик фирмани ташкилотларнинг идеал тури деб

ҳисоблаганлар. Шу кунга қадар ривожланган капиталистик мамлакатлар фирмаларининг умумий сонидан 4.3-қисмига яқини худди шу асосда ҳаракат қиладилар.

Жаҳон амалиётида фирмаларни қуйидаги тартиб бўйича таснифлаш қабул қилинган:

- хўжалик фаолиятининг тури ва характери (саноат, транспорт, суғурта, савдо, инжиниринг, сайёҳлик ва бошқалар);
- ҳуқуқий ҳолати (якка шахсли ташкилот ва тадбиркорлар бирлашмаси);
- мулкчиликнинг характери (хусусий, давлат, ярим давлат ва кооператив);
- фаолият соҳаси;
- ўлчами.

Фирмаларни турли йўллар билан таснифлаш фирмани тўлиқ ўрганишдаги ташкилий-ҳуқуқий шакли, унинг истеъмол бозоридаги ҳолати, фирма ичидаги муносабатлар, фаолиятнинг характери ва кўламлари ҳақида тўлиқ тасаввур олиш имкониятини беради.

Ўзбекистон Республикасидаги ташкилотларни барқарор ва самарали фаолият юритишлари учун аввалло уларни бошқариш тизимининг ҳуқуқий таъминланиши яратилган. Гап шундаки, ҳар бир ташкилот юқорироқ даражадаги тизим - минтақа, соҳа, мамлакат, қўшма ташкилот эса жаҳон ҳамжамиятининг тузилмаси ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси ҳозир бозор муносабатларини шаклланиши босқичидадир. Ушбу жараённинг ҳуқуқий таъминлаши кўпгина йўналишлари ҳозир янгилангандир. Бу энг муҳим йўналиш ташкилотлар фаолиятини ҳуқуқий тартибга солишга ҳам тегишлидир. У аввало Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик Кодексининг меъёрларига мувофиқ амалга оширилади, у корхоналар ва ташкилотлар юридик шахсларнинг қуйидаги ташкилий–ҳуқуқий шакллари белгилайди [1,2]:

- хўжалик ўртоқликлари ва жамиятлари;

- ишлаб чиқариш кооперативлари;
- давлат унитар корхоналари;
- нотижорат ташкилотлар.

Ўз навбатида хўжалик ўртоқликлари ва жамиятлари қуйидаги ташкилий–ҳуқуқий шаклларга эга бўлишлари мумкин:

- тўлиқ ўртоқлик;
- ишонгдаги ўртоқлик;
- масъулияти чекланган жамият;
- кўшимча жавобгарликка эга жамият;
- очик турдаги акциядорлар жамияти;
- ёпиқ турдаги акциядорлар жамияти;
- шўъба ва боғлиқ жамиятлар.

Аввало “юримдик шахс” тушунчасини кўриб чиқамиз.

Мулкчилиги, хўжалик юримиши ёки оператив бошқарувида ажратилган мулкига эга ва ўзининг мажбуриятлари бўйича шу мулк билан жавоб берувчи ташкилот юримдик шахс деб аталади. У ўз номидан мулкий ва шахсий номулкий ҳуқуқларни харид қилиш ва амалга ошириши, мажбуриятларга эга бўлиши, судда даъвогар ва жавобгар бўлиши мумкин. Юримдик шахслар шахсий балансга ёки сметага эга бўлишлари лозим.

Ўз фаолиятининг асосий мақсади сифатида фойда олишни кўзловчи ташкилотлар (тижорат ташкилотлари) ёки бундай мақсад сифатида фойда олишни кўзламайдиган ва олинган фойдани иштирокчилари ичида тақсимламайдиган ташкилотлар (нотижорат ташкилотлар) юримдик шахслар ҳисобланади.

Тижорат ташкилотлари бўлган юримдик шахслар хўжалик ўртоқликлари ва жамиятлари, ишлаб чиқариш кооперативлари, давлат унитар корхоналари шаклида ташкил этишлари мумкин.

Нотижорат ташкилотлари бўлган юримдик шахслар истеъмолчилар кооперативлар, муассасалар мулк эгалари томонидан молиялаштирилган

ижтимоий ёки диний ташкилотлар, бирлашмалар, хайрия жамғармалари шаклида ҳамда қонун томонидан кўзда тутилган бошқа шаклларда ташкил этишлари мумкин. Нотижорат ташкилотлари тадбиркорлик фаолиятини фақат ўзлари ташкил қилишлари, мақсадларига эришишга хизмат қилувчи ва ушбу мақсадларга мос келувчи миқдорда амалга оширишлари мумкин.

Юридик шахс адлия идораларида юридик шахсларни рўйхатга олиш ҳақидаги қонунда маълум тартибда давлат рўйхатидан ўтишлари керак. У ё низом ёки таъсис шартномаси ва низом ёки фақат таъсис шартномаси асосида ҳаракат қилади. Қонунда кўзда тутилган ҳолларда тижорат ташкилоти бўлмаган юридик шахс ушбу турдаги ташкилотлар ҳақидаги умумий қоидаларга асосан ҳаракат қилиши мумкин.

Юридик шахснинг таъсис шартномаси унинг таъсисчилар (иштирокчилар) томонидан тузилади, низом эса тасдиқланади. Ушбу кодексга мувофиқ битта таъсисчи томонидан ташкил этилган юридик шахс ушбу таъсисчи томонидан тасдиқланган низом асосида ҳаракат қилади.

Юридик шахснинг таъсис ҳужжатларида юридик шахснинг номи, жойлашган жойи, юридик шахс фаолиятини бошқариш тартиби белгилаб берилади ҳамда тегишли юридик шахслар учун қонун томонидан кўзда тутилган бошқа маълумотлар бўлади. Нотижорат ташкилотлари ва унитар корхоналарнинг, қонунда кўзда тутилган ҳолларда бошқа тижорат корхоналарининг ҳам таъсис ҳужжатларида юридик шахс фаолияти предмети ва мақсадларини белгилаб беришлари керак. Тижорат ташкилоти фаолиятининг предмети ва маълум мақсадлари қонун бўйича мажбурий бўлмаган ҳолларда ҳам таъсис ҳужжатларида кўзда тутилган бўлишлари лозим.

Таъсис шартномасида таъсисчилар юридик шахсни ташкил этиш мажбуриятини ўзларига оладилар, уни ташкил этиш бўйича қўшма фаолиятнинг тартиби, унга ўз мулкларини топшириш ва уни фаолиятида иштирок этиш шартларини белгилайдилар. Шартнома томонидан фойда ва

зарарларни иштирокчилар ўртасида тақсимланиши, юридик шахс фаолиятини бошқариш, таъсисчилар (иштирокчилар)ни унинг таркибидан чиқиши шартлари ва тартиби белгиланади.

Ташкилотлар аниқ ташкилий–ҳуқуқий ҳамкорликларнинг баъзи бир хусусиятлари, уларни ташкил этилиши ва фаолият юритиши қуйидагилардан иборат.

Тўлик ўртоқлик – ўртоқлик иштирокчилари(тўлик ўртоқлар) улар ўртасида тузилган шартномага мувофиқ ўртоқлик номидан тadbиркорлик фаолияти билан шуғулланидилар ва унинг мажбуриятлари бўйича ўзларига тегишли бўлган мулк билан жавоб берадилар.

Шахс фақат битта тўлик ўртоқликнинг иштирокчиси бўлиши мумкин.

Тўлик ўртоқлик фирмасининг номи ёки унинг барча иштирокчилари исмлари(номлари) ва “тўлик ўртоқлик” сўзига ёки битта ёки бир неча иштирокчиларнинг исми(номи)га ва “компания” ва “тўлик ўртоқлик” сўзлари қўшилишига эга бўлиши керак.

Тўлик ўртоқлик таъсис шартномаси асосида ташкил этилади ва ҳаракат қилади, у унинг барча иштирокчилари томонидан имзоланади. Тўлик ўртоқликнинг таъсис шартномаси қуйидагиларга эга бўлиши керак: ўртоқликнинг номи; уни жойлашган жойи; фаолиятини бошқариш тартиби; ўртоқлик йиғма сармоясининг миқдори ва таркиби ҳақидаги шартлар; иштирокчилардан ҳар бирининг йиғма сармоёдаги улушлари миқдори ва уни ўзгартириш тартиби ҳақида; улар томонидан киритилаётган киритмаларнинг миқдори, таркиби ва тартиби ҳақида; иштирокчиларнинг киритмалар киритиш бўйича мажбуриятларни бузганлик учун жавобгарлиги ҳақида.

Тўлик ўртоқлик фаолиятини бошқариш барча иштирокчиларнинг умумий розилиги бўйича амалга оширилади. Ўртоқликнинг таъсис шартномаси томонидан қарор иштирокчиларининг кўпчилик овози билан қабул қилиниш ҳоллари кўзда тутилиши мумкин. Тўлик ўртоқликнинг ҳар бир иштирокчиси, агар таъсис шартномаси томонидан унинг иштирокчилари

овозларини белгилаш бошқача кўзда тутилмаган бўлса, битта овозга эга бўлади.

Ишонгдаги ўртоқлик (коммандитли ўртоқлик)- бу ўртоқлик номидан тадбиркорлик фаолиятини амалга оширувчи ва ўртоқлик мажбуриятлари бўйича ўз мулклари билан жавоб берувчи иштирокчилар (тўлиқ ўртоқлар) дан ташқари , ўзлари томонидан киритилган киритмалари суммаси доирасида ўртоқлик фаолияти билан боғлиқ зарар кўриш хатарига эга ва ўртоқлик томонидан тадбиркорлик фаолиятини амалга оширишда иштирок этмайдиган бир ёки бир неча киритма киритувчи иштирокчилар (коммандитлар) мавжуд бўлади.

Шахс фақат битта ишонгдаги ўртоқликда тўлиқ ўртоқ бўлиши мумкин.

Агар ишонгдаги ўртоқлик фирмаси номига маблағ киритувчининг исми киритилган бўлса, бундай маблағ киритувчи тўлиқ ўртоқ бўлади.

Ишонгдаги ўртоқлик фаолиятини бошқариш тўлиқ ўртоқлар томонидан амалга оширилади. Бундай ўртоқликни унинг тўлиқ ўртоқлари томонидан бошқариш ва ишларни олиб бориш тартиби улар томонидан Ўзбекистон Республикасининг фуқаролик кодексидаги тўлиқ ўртоқлик ҳақидаги қоидалари бўйича белгиланади. Маблағ киритувчилар ўртоқликни бошқариш ва уларни ишларини олиб боришда иштирок этиш, унинг номидан ишончнома бўйича бошқачароқ ҳаракат қилиш ҳуқуқига эга эмаслар. Улар тўлиқ ўртоқларнинг ўртоқликни бошқариш ва ишларини олиб бориш ҳаракатлари бўйича тортишиш ҳуқуқига эга эмаслар.

Масъулияти чекланган жамият – бир ёки бир неча шахслар томонидан таъсис этилган жамият, унинг низом сармояси таъсис ҳужжатлари томонидан маълум улушларда тақсимланган. Масъулияти чекланган жамият иштирокчилари унинг мажбуриятлари бўйича жавоб бермайдилар ва ўзлари томонидан киритилган киритмалари қиймати доирасида жамият фаолияти билан боғлиқ зарар кўриш хатарига эга бўладилар.

Жамиятнинг тўлиқ бўлмаган маблағларини киритган иштирокчилари унинг мажбуриятлари бўйича иштирокчилардан ҳар бири улушининг тўланмаган қисми қиймати доирасида биргаликда жавобгарликка эгалар.

Масъулияти чекланган жамиятнинг фирма номи жамиятнинг номи ва “масъулияти чекланган” сўзига эга бўлиши керак.

Жамиятнинг юқори идораси унинг иштирокчиларининг умумий мажлисидан иборатдир. Жамиятда унинг фаолиятига жорий раҳбарликни амалга оширувчи ва умумий мажлисга ҳисобот берувчи ижроия идораси ташкил этилади.

Жамият иштирокчилари умумий мажлисининг мутлақ ҳуқуқ доираларига қуйидагилар киради:

- унинг низоми ва низом сармояси миқдорини ўзгартириш;
- жамиятнинг ижроия идораларини ташкил этиш ва уларнинг ваколатларини муддатидан олдин тугатиш;
- жамиятнинг йиллик ҳисоботлари ва бухгалтерия балансларини тасдиқлаш ва унинг фойда ва зарарларини тақсимлаш;
- жамиятни қайтадан ташкил этиш ёки тугатиш ҳақида қарор қабул қилиш;
- жамиятнинг тафтиш комиссияси (тафтишчи)ни сайлаш.

Масъулияти чекланган жамият ҳақидаги қонун томонидан умумий мажлиснинг мутлақ ҳуқуқ доирасига “бошқа масалаларни ҳал қилиш ҳам киритилиши мумкин”.

Жамият иштирокчилари умумий мажлиснинг мутлақ ҳуқуқ доирасига киритилган масалалар улар томонидан жамият ижроия идорасига ҳал қилиш учун топширилмайди.

Масъулияти чекланган жамият йиллик молиявий ҳисоботининг тўғрилигини текшириш ва тасдиқлаш учун у жамият ёки унинг иштирокчилари билан мулкӣ манфаатлар билан боғлиқ бўлмаган касбий аудиторни ҳар йили жалб қилиш ҳуқуқига эга(ташқи аудит). Жамият йиллик

молиявий ҳисоботининг аудиторлик текшируви яна унинг иштирокчиларидан ҳар бирининг талаби бўйича ҳам ўтказилиши мумкин. Жамият фаолиятининг аудиторлик текширувини ўтказиш тартиби қонун ва жамият низоми томонидан белгиланади.

Қўшимча масъулиятга эга жамият - бир ёки бир неча шахслар томонидан таъсис этилган жамият, унинг низом сармояси таъсис ҳужжатлари томонидан маълум миқдорда улушларга тақсимланган. Бундай жамият иштирокчилари унинг мажбуриятлари бўйича ўз мулклари билан барчага бир хил миқдорда жамиятнинг таъсис ҳужжатларида белгиланган уларнинг маблағларининг қаррали қийматидаги биргаликдаги субсидияли жавобгарликка эгалар. Битта иштирокчининг банкрот бўлишида унинг жамият мажбуриятлари бўйича жавобгарлиги, агар жамият ҳужжатлари томонидан жавобгарликни тақсимлашнинг бошқача тартиби кўзда тутилмаган бўлса, қолган иштирокчилар ўртасида уларнинг маблағларига муносиб равишда тасдиқланади.

Акциядорлик (ҳиссадорлик) жамияти - низом сармояси акцияларнинг маълум сонига тақсимланган жамият. Акциядорлик жамияти иштирокчилари (акциядорлар) унинг мажбурияти бўйича жавоб бермайдилар ва ўзларига тегишли акциялар қиймати доирасида жамият фаолияти билан боғлиқ зарар кўриш хатарига эгалар.

Акцияларга тўлиқ ҳақ тўламаган акциядорлар акциядорлик жамиятининг мажбуриятлари бўйича ўзларига тегишли бўлган акцияларнинг ҳақ тўланмаган қисми доирасидаги биргаликдаги жавобгарликка эгалар.

Жамиятнинг фирма номида унинг низоми ва акциядорлик жамият эканлиги кўрсатилиши лозим.

Иштирокчилар ўзларига тегишли бўлган акцияларни бошқа акциядорларнинг розилигисиз тортиб олишлари мумкин бўлган акциядорлик жамияти очик акциядорлик жамияти деб аталади. Бундай жамият ўзи томонидан чиқарилган акцияларга очик обунани ўтказиши ва уларни қонун

ва бошқа ҳуқуқий ҳужжатлар томонидан белгиланган шартларда эркин сотиши мумкин.

Очиқ акциядорлик жамияти ҳар йили умумий маълумот бериш учун йиллик ҳисобот, бухгалтерия баланси, фойда ва зарарлар ҳисобини босиб чиқариши керак.

Акциялар фақат уни таъсисчилари ёки бошқа шахсларнинг олдиндан белгиланган доираси орасида тақсимланадиган акциядорлик жамияти ёпиқ деб тан олинади. У ўзи томонидан чиқарилган акцияларга очиқ обунани ўтказиш ёки уларни шахсларнинг чекланмаган доирасига харид қилиш учун бошқа тартибда таклиф қилиш ҳуқуқига эга эмас. Ёпиқ акциядорлик жамияти акциядорлари ушбу жамиятнинг бошқа акциядорлари томонидан сотилаётган акцияларни харид қилишнинг афзаллик ҳуқуқига эгалар. Ёпиқ акциядорлик жамияти иштирочиларининг сони акциядорлик жамиятлари ҳақидаги қонун томонидан маълум сондан ошиб кетмаслиги керак, акс холда у бир йил давомида очиқ акционерлик жамиятига ўзгартирилиши, бу муддат ўтгач, суд тартибида тугатилиши керак.

Акциядорлик жамияти таъсисчилари бир-бирлари билан жамиятни ташкил этиш бўйича қўшма фаолиятни амалга ошириш тартиби, низом сармояси миқдори, чиқарилаётган акциялар категорияси ва уларни жойлаштириш тартиби ҳамда акциядорлик жамиятлари ҳақидаги қонун томонидан кўзда тутилган бошқа шароитларни белгилаб берувчи шартномани тузадилар.

Акциядорлик жамиятининг таъсис ҳужжати унинг таъсисчилари томонидан тасдиқланган низомдан иборатдир.

Акциядорлик жамиятининг низоми қуйидагиларга эга бўлиши керак: жамиятнинг номи, унинг жойлашган жойи, фаолиятини бошқариш тартиби, жамият томонидан чиқарилаётган акциялар категорияси, уларнинг номинал қиймати ва миқдори ҳақида, жамият низом сармояси миқдори ҳақида, акциядорлар ҳуқуқлари ҳақида, жамият бошқарув идораларининг таркиби ва

ҳуқуқ доиралари ва улар томонидан қарорлар қабул қилиш тартиби. Шу жумладан қарор яққа овоз ёки овозларнинг кўпчилиги билан қабул қилинадиган масалалар бўйича ҳам қабул қилиниши мумкин. Акциядорлик жамиятининг низоми яна акциядорлик жамиятлари ҳақидаги қонун томонидан кўзда тутилган бошқа маълумотларга ҳам эга бўлиши керак.

Акциядорлик жамиятининг низом сармояси акциядорлар томонидан харид қилинган акцияларнинг номинал қийматидан ташкил топади.

Акциядорлик жамияти акцияларига очик обунага низом сармоясига тўлиқ ҳақ тўлаб бўлингунга қадар йўл қўйилмайди. Акциядорлик жамиятини таъсис этишда барча акциялар таъсисчилар орасида тақсимланиши керак.

Акциядорлик жамияти бошқарувнинг юқори идораси унинг акциядорларининг умумий мажлисидан иборатдир.

Акциядорлар умумий мажлисининг фавқулотда ҳуқуқ доираларига қуйидагилар киради:

- жамият низомини ўзгартириш , шу жумладан унинг низом сармоясини ўзгартириш;
- акциядорларнинг элликдан ортиқроқ сонига эга жамиятда директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзолари ва жамиятнинг тафтиш комиссияси (тафтишчи)ни сайлаш ва уларнинг ваколатларини муддатидан олдин тугатиш;
- жамият ижроия идораларини ташкил этиш ва агар жамият низоми томонидан бу масалаларни ечиш директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) нинг ҳуқуқ доирасига киритилмаган бўлса, уларнинг ваколатларини муддатидан олдин тугатиш;
- жамиятнинг йиллик ҳисоботлари, бухгалтерия баланслари, фойда ва зарарлар ҳисоботини тасдиқлаш, унинг фойда ва зарарларини тақсимлаш;
- жамиятни қайтадан ташкил этиш ёки тугатиш ҳақида қарор қабул қилиш.

Акциядорлик жамиятлари ҳақидаги қонун томонидан акциядорлар умумий мажлисининг фавқулодда ҳуқуқ доирасига яна бошқа масалаларни ҳал қилиш ҳам киради. Қонун томонидан акциядорлар умумий мажлисининг фавқулодда ҳуқуқ доирасига тегишли бўлган масалалар жамият ижроия идораларига ҳал қилиш учун топширилиши мумкин эмас .

Акциядорлик жамиятлари ҳақидаги қонунга мувофиқ жамият низоми томонидан директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) ташкил этилган ҳолда уни мутлақ ҳуқуқ доираси белгиланиши лозим. Низом томонидан директорлар кенгаши (кузатув кенгаши)ни мутлақ ҳуқуқ доирасига киритилган масалалар у томонидан жамиятнинг ижроия идораларига ҳал қилиш учун топширилиши мумкин эмас.

Жамиятнинг ижроия идораси коллегияли(бошқарув, директорлик) ва (ёки) якка шахсли(директор, бош директор)дан иборат бўлиши мумкин. У жамият фаолиятига жорий раҳбарликни амалга оширади ва директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) ва акциядорларнинг умумий мажлисига ҳисобот беради. Жамият бошқаруви ҳуқуқ доирасига бошқа идораларининг қонун ёки жамият низоми томонидан белгиланган мутлақ ҳуқуқ доирасига кирмайдиган барча масалаларни ҳал қилиши лозим.

Акциядорлар умумий мажлисининг қарорига кўра, жамият ижроия идорасининг ваколатлари шартнома бўйича бошқа тижорат ташкилотига ёки якка тартибдаги тадбиркор (бошқарувчи)га топширилиши мумкин.

Акциядорлик жамияти бошқаруви идораларининг ҳуқуқ доираси ҳамда улар томонидан қарорлар қабул қилиш ва жамият номидан чиқишлар тартиби Ўзбекистон Республикасининг Фуқаролик кодекси, акциядорлик жамиятлари ҳақидаги қонун ва жамият низоми томонидан белгилаб берилади.

Акциядорлик жамияти йиллик молиявий ҳисоботнинг тўғрилигини текшириш ва тасдиқлаш учун ҳар йили жамият ва унинг иштирокчилари билан мулкӣ манфаатлар билан боғланмаган касбий аудиторни жалб

қилиши керак. Аудиторлик текшируви низом сармоясидаги йиғма улуши ўн ва ундан ортиқ фоизни ташкил этувчи акциядорлар талаби бўйича исталган вақтда ўтказилиши мумкин.

Шўъба ва боғлиқ жамиятлар. Хўжалик жамияти, агар бошқа(асосий) хўжалик жамияти ёки ўртоқлик унинг низом сармоясидаги устувор иштироки сабабли ёки улар орасида тузилган шартномага мувофиқ ёки бошқа тартибда бундай жамият томонидан қабул қилинадиган қарорни белгилаб бериш имкониятига эга бўлса, шўъба жамият деб тан олинади.

Шўъба жамият асосий жамият (ўртоқлик)нинг қарзлари бўйича жавоб бермайди.

Шўъба жамиятига унинг учун мажбурий кўрсатмани, шу жумладан у билан шартнома бўйича кўрсатма бериш ҳуқуқига эга асосий жамият (ўртоқлик) кейинги томонидан бу кўрсатмани ижро этиш учун тузилган битимлар бўйича шўъба жамият билан биргаликда жавобгардир.

Шўъба жамияти иштирокчилари(акциядорлари), агарда хўжалик жамиятлари ҳақидаги қонунда бошқа нарса кўзда тутилмаган бўлса, асосий жамият (ўртоқлик)дан унинг айби билан шўъба жамиятга етказилган зарарни қоплашни талаб қилиш ҳуқуқига эга.

Хўжалик жамияти, агар бошқа(устувор, иштирок этувчи) жамият акциядорлик жамияти овоз берувчи акцияларининг йиғирма фоизидан кўпроғи ёки масъулияти чекланган жамият низом сармоясининг йиғирма фоизига эга бўлса, боғлиқ деб тан олинади.

Ишлаб чиқариш кооперативи (артели) – фуқароларнинг ўзларнинг шахсий меҳнатлари ва бошқа иштирокларига асосланган биргаликдаги ишлаб чиқариш ва бошқа хўжалик фаолияти (саноат, қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини ишлаб чиқариш, қайта ишлаш, сотиш, ишларини бажариш, савдо, маиший хизматлар ва бошқа хизматларни кўрсатиш) учун аъзолик ва унинг аъзолари(иштирокчилари)нинг мулкӣ пайли бадалларини бирлаштириш асосидаги ихтиёрий бирлашмасидир. Қонун ва ишлаб чиқариш

кооперативнинг таъсис ҳужжатлари томонидан унинг фаолиятида юридик шахсларни ҳам иштирок этиши кўзда тутилиши мумкин. Ишлаб чиқариш кооперативи тижорат ташкилоти ҳисобланади.

Кооперативнинг фирма номи унинг номи ва “ишлаб чиқариш кооперативи” ёки “артели” сўзига эга бўлиши керак.

Кооперативнинг таъсис ҳужжати унинг аъзолари умумий мажлиси томонидан тасдиқланган низомидан иборат бўлади.

Кооператив аъзоларининг сони бештадан кам бўлмаслиги керак.

Кооператив бошқарувининг юқори идораси унинг аъзолари умумий мажлисидан иборатдир.

Эллик нафардан ортиқ аъзосига эга кооперативда ⁱкузатув кенгаши ташкил этилиши мумкин, у кооператив ижроия идоралари фаолияти устидан назоратни амалга оширади.

Бошқарув ва (ёки) унинг раиси кооперативнинг ижроия идоралари бўладилар. Улар кооператив фаолиятига жорий раҳбарликни амалга оширадилар ва кузатув кенгаши ҳамда кооператив аъзоларининг умумий мажлисига ҳисобот берадилар.

Фақат кооператив аъзолари кооперативнинг кузатув кенгаши ва бошқарувининг аъзолари ҳамда кооператив раиси бўлишлари мумкин. Кооператив аъзоси бир вақтда кузатув кенгаши аъзоси ва бошқарув аъзоси ёки кооператив раиси бўлиши мумкин эмас.

Кооператив бошқарув идораларининг ҳуқуқ доираси ва улар томонидан қарорлар қабул қилиш тартиби қонун ва кооперативнинг низоми томонидан белгилаб берилади.

Кооператив аъзолари умумий мажлисининг мутлақ ҳуқуқ доирасига қуйидагилар киради:

- низомни ўзгартириш;
- кузатув кенгашини ташкил этиш ва унинг аъзолари ваколатларини

тугатиш ҳамда агар бу ҳуқуқ низом бўйича унинг кузатув кенгашига

топширилмаган бўлса, кооператив ижроия идораларини ташкил этиш ва ваколатини тугатиш;

- кооператив аъзолигига қабул қилиш ва ундан чиқариш;
- кооперативнинг йиллик ҳисоботлари ва бухгалтерия балансларини тасдиқлаш ва унинг фойда ҳамда зарарларини тақсимлаш;
- кооперативни қайта ташкил этиш ва тугатиш ҳақидаги қарорни қабул қилиш.

Ишлаб чиқариш кооперативлари ҳақидаги қонун ва кооператив низоми томонидан умумий мажлиснинг мутлақ ҳуқуқ доирасига ва яна бошқа масалаларни ҳал қилиш ҳам киритилиши мумкин.

Кооперативнинг умумий мажлиси ва кузатув кенгашининг мутлақ ҳуқуқ доирасига киритилган масалалар улар томонидан кооперативнинг ижроия идораларига ҳал қилиш учун топширилиши мумкин эмас.

Кооператив аъзоси умумий мажлис томонидан қарорлар қабул қилишда бир овозга эга бўлади.

Давлат унитар корхоналари. Унитар корхона деб давлат мулки бўлган ва корхонага хўжалик фаолиятини олиб бориш ёки оператив бошқариш ҳуқуқларида тегишли бўлган, ўзига бириктирилган мулкка ҳамда мулкчилик ҳуқуқига эга бўлмаган тижорат ташкилоти тан олинади.

Унитар корхонанинг фирма номи унинг мулк эгасини кўрсатилишига эга бўлиши керак.

Унитар корхона ўз мажбуриятлари бўйича тегишли мулки билан жавоб беради ва ўзининг мулк эгаси мажбуриятлари бўйича жавобгарликка эга бўлмайди.

Хўжалик фаолиятини олиб бориш ҳуқуқига асосланган унитар корхона бунинг учун ваколат берилган давлат идораси ёки маҳаллий ўзини ўзи бошқариш идорасининг қарори бўйича ташкил этилади. Корхонанинг таъсис ҳужжати унинг мулк эгаси томонидан тасдиқланган низомдан иборатдир.

Оператив бошқарув ҳуқуқига асосланган унитар корхона (давлатга қарашли корхона) давлат унитар корхоналари ҳақидаги қонунга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг қарори бўйича ташкил этилади.

Давлатга қарашли корхонанинг таъсис ҳужжати унинг Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан тасдиқланган низомдан иборат бўлади.

Нотижорат ташкилотлар – ўз фаолиятининг асосий мақсади сифатида фойда олишни кўзламайдиган юридик шахслардир. Бу ташкилотлар тадбиркорлик фаолиятини шунинг учун амалга оширишлари мумкинки, чунки у уларни ташкил этиш мақсадига эришишга хизмат қилади ва мос келади.

Нотижорат ташкилотларга қуйидагилар киради:

- матлубот кооперативи;
- ижтимоий ва диний ташкилотлар (бирлашмалар);
- жамғармалар (фондлар);
- муассасалар;
- юридик шахслар бирлашмалари (ассоциациялар ва иттифоқлар).

Матлубот кооперативи - фуқаролар ва юридик шахсларнинг аъзолик асосида иштирокчиларнинг мулкӣ ва бошқа эҳтиёжларини қаноатлантириш мақсадида, ўз аъзоларининг мулкӣ босқичли бадалларини бирлаштириш йўли билан амалга ошириладиган ихтиёрий бирлашувидир.

Матлубот кооперативининг номи унинг фаолиятининг асосий мақсади кўрсатилиши ҳамда ёки “кооператив” сўзи ёки “матлубот иттифоқи” ёхуд “матлубот жамияти” сўзларига эга бўлиши лозим.

Матлубот кооперативининг ўзи томонидан амалга ошириладиган тадбиркорлик фаолиятидан олинadиган даромадлари қонун ва низомга мувофиқ унинг аъзолари ўртасида тақсимланади.

Ижтимоий ва диний ташкилотлар (бирлашмалар) – фуқароларнинг маънавий ва бошқа номоддий эҳтиёжларини қондириш учун уларнинг манфаатларининг умумийлиги асосидаги ихтиёрий бирлашишидир.

Ижтимоий ва диний ташкилотлар нотижорат ташкилотлар ҳисобланади. Улар фақат ўз мақсадига эришиш ва ушбу мақсадларга мувофиқ тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш ҳуқуқига эгалар.

Жамғарма(фонд) – аъзоликка эга бўлмаган нотижорат ташкилоти, у фуқаролар ва (ёки) юридик шахслар томонидан ихтиёрий мулкӣ бадаллар асосида таъсис этилади ва ижтимоий, хайрия, маданий, таълим ёки бошқа ижтимоий фойдали мақсадларни кўзлайди.

Жамғармага унинг таъсисчилари(таъсисчиси) томонидан топширилган мулк жамғарма мулки ҳисобланади. Таъсисчилар ўзлари томонидан ташкил этилган жамғарма мажбуриятлари бўйича жавоб бермайдилар, жамғарма эса ўз таъсисчилари мажбуриятлари бўйича жавоб бермайди.

Муассаса –мулк эгаси томонидан бошқарув, ижтимоий – маданий ёки бошқа нотижорат характердаги вазифаларни амалга ошириш учун ташкил этилган ва у томонидан тўлиқ ёки қисман молиялаштириладиган ташкилотдир.

Давлатга қаршли бошқа муассасаларнинг баъзи турлари ҳуқуқий хусусиятлари қонун ва бошқа ҳуқуқий ҳужжатлар томонидан белгилаб берилади.

Юридик шахслар бирлашмалари (ассоциациялар, уюшмалар). Тижорат ташкилотлари ўзларининг тадбиркорлик фаолиятларини мувофиқлаштириш ҳамда умумий мулкӣ манфаатларини тақдим этиш ва ҳимоялаш мақсадида ўзаро шартнома бўйича нотижорат ташкилотлари бўлган ассоциация ёки уюшмалар кўринишидаги бирлашмаларни ташкил этишлари мумкин. Бунда қандайдир вазифаларни биргаликда бажаришдаги ташкилотлар мувофиқлашуви ва ўзаро ҳаракати мувофиқ ҳамда ташкилотлар фаолияти тақсимланишини таъминлаши керак.

Ижтимоий ва бошқа тижорат ташкилотлар, шу жумладан муассасалар, ихтиёрий равишда бу ташкилотларнинг нотижорат ассоциациялари билан (уюшмалари) бирлашишлари мумкин.

Ассоциация (уюшма) аъзолари ўзларининг мустақилликлари ва юридик шахс ҳуқуқларини сақлаб қоладилар. Ассоциация аъзолари мажбуриятлари бўйича ассоциациянинг таъсис ҳужжатларида кўзда тутилган миқдор ва тартибда субсидияли жавобгарликка эгалар.

Шуни таъкидлаш жоизки, ассоциация ва уюшмаларда, бошқа ташкилий тузилмаларга нисбатан, бирлашган иштирокчи ташкилотларнинг эркинлиги ва ташаббуси чекланмайди, уларда иштирок этишдан аниқ фойда кўзда тутилади, айрим ташкилотларнинг мустақиллиги хўжалик вазифаларини бажаришдаги афзалликлари билан мувофиқ равишда бириктирилади.

Жорий вазифаларни амалга ошириш учун ассоциация ишчи идоралар ва аппаратга эга бўлиши лозим, улар унга кирувчи ташкилотларга нисбатан юқорида турувчи ҳисобланмайдилар, балки ассоциация аъзолари томонидан ўзига юклатилган вазифаларни бажарадилар.

Мамлакатимиз жаҳон ва иқтисодиётида содир бўлаётган ўзгаришларнинг таъсири остида ташкилотлар интеграциялашувининг янги шакллари пайдо бўлмоқда, улар ташкилотлар рақобатбардошлигини оширади ва уларни инқирозли ҳолатдан чиқишига кўмаклашади. Бундай ташкилотлар – бирлашма мақсадлари, иштирокчилар ўртасидаги хўжалик муносабатларининг характери, уларга кирувчи ташкилотларнинг мустақиллиги даражасига кўра фарқланадилар. Уларга картеллар, синдикатлар, пуллар, трестлар, концернлар, концорциумлар ва саноат холдинглари ҳамда молиявий гуруҳлар киради.

Картель - қоидага кўра, битта соҳа фирмалари бирлашиши, улар кўпроқ биргаликдаги тижорат фаолияти- сотишни тартибга солишга тегишли бўлган битимга кирадилар. Амалда картель одатда товар навлари, уларни ишлаб чиқариш ҳажмларини белгилаган ҳолда бу фаолият доирасидан ташқарига чиқади. Картель учун иштирокчиларнинг ўз ташкилотларидаги мулкчилик ҳуқуқлари сақланиб қолиши ва шу билан бирга таъминланадиган хўжалик ва юридик томондан, маҳсулотларни мустақил сотиш бўйича биргаликдаги

фаолият хосдир, кейингиси уларнинг ишлаб чиқаришларига ҳам чекланган даражада тарқалиши мумкин.

Одатда картель битимларига монополия(якка ҳукмронлик)нинг юмшоқ шакли сифатида қаралади ва ривожланган мамлакатларнинг монополияга қарши қонунларидаги картельни умуман ман қилиниши сабабли, баъзи ҳолларда картелларнинг белгиланган шакллари учун истиснолар қилинади. Масалан, Германияда рақобатни чеклашга қарши қонун етказиб бериш шартлари, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни ягона стандартлаштирилиши, товар ва хизматлар экспорти ҳақидаги битимларга йўл қўяди. Картельга нафақат тадбиркорлар ёки уларнинг бирлашмалари, балки қандайдир товарни ишлаб чиқарувчи ва экспорт қилувчи мамлакатлар ҳам кириши мумкин.

Картель ичидаги рақобатнинг чекланиши юқори иштирокчилар кичик фирмаларга ўз шартларини ўтказишга ва шу билан бир вақтда кейингиларни ташқаридаги рақобатдан ҳимоялашга имкон беради. Аммо картелда ўрнатилган мувозанат қоидага кўра, узоқ муддатли ва мустаҳкам бўлмайди. Рақобат таъсири остида картеллар биров вақтдан кейин янгитдан, кўпинча кенгроқ халқаро асосда вужудга келиши учун тарқалиб кетади. Картель битимининг мазмунига кўра қуйидагиларга бўлинади:

- кондицион, товарларни сотиш сифатларини белгилаб берувчилар;
- ишлаб чиқарувчи, ҳар бир иштирокчи учун ишлаб чиқаришнинг ҳажми (квотаси)ни белгиловчилар;
- минтақавий, сотиш ҳудудларини белгиловчилар;
- нархли, иштирокчилар учун товар сотиш нархини белгиловчилар;
- патентли, қандайдир техник кашфиётдан биргаликда фойдаланиш йўналишлари ёки фойдаланмасликни белгилаб берувчилар;
- фойдани тақсимлаш бўйича картеллар.

Синдикат – картель битимининг турли-туманлиги бўлиб, тадбиркорларнинг буюртмаларини келишилган ҳолда тақсимлаш, хом ашёни

харид қилиш ёки иштирокчилар томонидан ишлаб чиқарилаётган барча маҳсулотни ёки уни бир қисмини (ягона сотиш тармоғи ёки иштирокчилардан биттаси орқали) сотиш мақсадида ташкил этилган бирлашмасидир. Синдикат иштирокчилари ўзларининг юридик ва ишлаб чиқариш эркинликларини, баъзида эса синдикатнинг сотиш идораси ёки жамият билан боғлиқ шахсий сотиш тармоқларини ҳам сақлаб қоладилар. Бунда тижорат эркинлиги қисман йўқолади. Синдикат, қоидага кўра, оммавий талаб товарлари, хусусан, кўмир, пўлат, нефть, спирт, шакар, пахта калаваси ва ҳ.к ни сотиш билан шуғулланади. Синдикат рақобат ҳамда бозорни ҳудудий тақсимланишини вақтинчалик юмшатиш ёки бартараф қилиш воситаси ҳисобланади. Синдикат битимининг асосий бандлари куйидагилардан иборат: ишлаб чиқариш ҳажми, нархларни белгилаш, маҳсулотнинг сифати ва навлари.

Шу туфайли талаб ва таклиф тартибга солинади. Фойда синдикат иштирокчилари ўртасида ҳар бирига белгиланган квота(улуш)га мувофиқ тарқатилади.

Картель туридаги бирлашмаларга яна пуллар, яъни тадбиркорларнинг, унинг иштирокчиларининг фойдаларини тақсимлашнинг тартибини кўзда тутувчи алоҳида бирлашмаси ҳам киради. Фойдалар умумий қозонга тушадилар, олдиндан белгиланган нисбатларда тақсимланадилар.

Трест – бирлашмада турли корхоналар, ўзларининг юридик ва хўжалик эркинликларини йўқотган ҳолда ягона ишлаб чиқариш мажмуасига бирлашадилар. Трестда корхоналар хўжалик фаолиятининг барча томонлари бирлаштирилади. Трест ишлаб чиқариш фаолиятининг нисбатан бир турдалиги билан ажралиб туради. Бу шакл комбинациялашган ишлаб чиқариш, масалан, хомашёни изчил ишлаб чиқаришни ташкил этиш учун қулайдир. Трестга кирувчи барча корхоналар ягона оператив бошқарувни амалга оширувчи фақат битта бош компанияга бўйсундилар.

Концерн – мустақил корхоналарнинг (одатда ишлаб чиқариш характеридаги) бирлашмаси, улар иштирок этиш, шахсий иттифоқлар, битимлар, молиялаштириш, ишлаб чиқаришдаги яқиндан ҳамкорлик тизими васитасида боғланадилар. Бирлашган корхоналар акциядорлик жамияти ёки ўртоқлик шаклидаги юридик шахс ҳисобланади. Концерн ўзига компаниялар фаолиятини тўлиқ назорат қилади.

Консорциум – бир неча банклар ёки саноат ташкилотлари ўртасидаги қарзларни биргаликда жойлаштириш, йирик молиявий ёки тижорат операциялари, инвестицион лойиҳаларни амалга ошириш учун вақтинча битимдир.

Саноат холдинглари ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланмайдилар. Улар ўзларига қарашли корхоналар фаолияти устидан назоратни амалга оширадилар. Холдингга кируви компаниялар юридик ва хўжалик эркинлигини сақлаб қоладилар ва ўз номларидан тижорат битимларини тузадилар.

Молия-саноат гуруҳлари (МСГ) ўз таркибига саноат корхоналари, тадқиқот ташкилотлари, савдо фирмалари, банклар, инвестицион фондлар ва суғурта компанияларини бирлаштирадилар.

Гуруҳнинг бошида бир ёки бир неча банклар туради, улар унга кирувчи компанияларнинг пул сармояларини бошқарадилар ҳамда уларнинг фаолиятини мувофиқлаштирадилар. Бошқа бирлашмаларга нисбатан молия-саноат гуруҳи ташкилий расмиятчиликни камайтириши билан фарқланади. Унга қарашли ҳар бир фирма савдо битимларида мустақил қатнашади. Аммо бош компания, аслида, муҳим қарорлар қабул қилишда марказ ҳисобланади.

Бундай интеграциялашишнинг асосий мақсадлари қуйидагилар:

- инвестицион ресурсларни иқтисодиёт ривожланишининг устувор йўналишларида жамлаш;
- илмий-техник тараққиётни жадаллаштириш;

- мамлакат корхоналари маҳсулотларининг экспорт салоҳияти ва рақобатбардошлигини ошириш;
- мамлакат саноатида илғор таркибий ўзгаришларни амалга ошириш;
- бозор иқтисодиёти, рақобатли иқтисодий муҳит шароитларида оқилона технологик ва кооперацион алоқаларни шакллантириш.

Тажрибага кўра Ўзбекистон Республикасида фаолият юритувчи МСГ йирик инвестицион лойиҳаларни амалга оширадилар, ишлаб чиқаришнинг пасайишига қарши курашадилар ва пулни барқарорлашига кўмаклашадилар. Бундан ташқари, МСГ қайта қуриш даврида етишмаган ресурсларни соҳалараро қайта тақсимлаш механизмларини тўлдирадилар ва ишончли, сифат талабларига жавоб берувчи етказиб беришлар ва сотишлар учун шароитлар яратадилар. Корхона ва ташкилотларни гуруҳга бирлашиши жаҳон бозоридаги ташқи иқтисодий ўринни кучайтиради, у ерда кўпинча трансмиллий корпорациялар кўпроқ қудратли салоҳиятга эга бўлган молия-саноат-савдо мажмуаси каби ташкил этилган.

Тадбиркорлар уюшмаси турли ўлчамлар ва мулкчилик шакл-ларидаги компанияларни бирлаштирувчи ихтиёрий кооперацион битимлар асосида ташкил қилинади. Бу етарлича эгилувчан тузилма бўлиб, унга кирувчи ташкилотларга ўз ҳаракатларини мувофиқлаштириш, янги ҳамкорларни жалб қилиш, ҳатто бир-бирлари билан рақобат қилиш имкониятини беради.

Айниқса маълум ҳудудларда кластерга(инглизчадан таржима қилинганда–бу гуруҳ, тўпланиш, жамланиш) бирлашган компанияларнинг тадбиркорлик уюшмалари катта фойда беради, улар бу компанияларга у ёки бу рақобат афзаликларини беради (масалан, керакли ахборотлар, алоқа ва телекоммуникация воситалари, жиҳозланган ишлаб чиқариш майдончалари ва ҳ.к.). Бунинг учун шаҳарлар ёки бошқа маъмурий – ҳудудий бирликларда жойлашган йирик саноат ҳудудлари ва мамлакат ҳудудини қайта ташкил этилиши муносабати билан мавжуд бўш қувватлардан фойдаланиш мумкин. Худди шу ерда компаниялар кластерини ташкил этиш фойдалидир, уларда

энг бошидан фаолиятнинг маълум соҳаларидаги компаниялар ўртасидаги касбга эгалик, саноат инфратузилмалари таъминот ва ахборотли ўзаро алоқаларнинг жиддий миқдори жамланган бўлиши мумкин. Компанияларни уюшмаларга бирлаштирувчи бундай соҳалар сифатида қуйидагилар бўлиши мумкин: уй учун товарлар ишлаб чиқариш, соғлиқни сақлаш, маиший маҳсулотлар ишлаб чиқариш билан боғлиқ турли соҳалар ва ҳ.к.

Виртуал корпорация – энг янги ташкилий шакллардан бири бўлиб вақтинчалик ташкил этиладиган, замонавий ахборот тизимлари томонидан ресурслардан ўзаро фойдаланиш, харажатларни камайтириш ва бозор имкониятларини кенгайтириш мақсадида бирлаштирилган мустақил компаниялар (етказиб берувчилар, буюртмачилар ва ҳаттоки собиқ рақиблар) тармоғидан иборат. Виртуал корпорациянинг технологик пойдеворини ахборот тармоқлари ташкил қиладилар, улар “электрон” алоқаларда бирлашиш ва эпчил шаклликни амалга оширишга ёрдам беради.

Ҳозирги вақтда концернлар, холдинглар ва молиявий гуруҳлар фирмалар бирлашувининг асосий шакллари бўладилар.

Жаҳон амалиётида франчайзинг ҳам кенг тарқалган. Бу бир томондан йирик фирма ва бошқа томондан кичик фирмалар ёки алоҳида ишбилармонлар ўртасидаги битимдир. Кўрсатиб ўтилган битимга мувофиқ ота компания (франчайзер) фирма (франчайзи)га битимга тайинланган шаклда, махсус кўрсатилган жойда иш олиб бориш ҳуқуқини беради. У келишилган ҳудуд доирасида ҳаракат қилувчи фирма ёки тадбиркорни ўзининг товарлари, реклама хизматлари, бизнеснинг ишлатиб бўлинган технологиялари билан таъминлаш мажбуриятини ўз ичига олади. Бунинг учун фирма компанияга маҳаллий шароитларни ҳисобга олиш билан менежмент ва маркетинг хизматларини кўрсатиш ҳамда ушбу компанияга ўз сармоясининг қандайдир қисмини инвестиция қилиб киритиш мажбуриятини олади. Франчайзинг, бўлажак мижозлар машҳур компаниянинг маҳсулот ёки хизматларидан фойдаланаётганликларини ҳис қилишлари учун

компания(франчайзер) номидан фирма белгиси сифатида фойдаланади. Бундай битимнинг барча иштирокчиларини кенг жамоатчилик томонидан тан олиниши, маҳсулот ва хизматларнинг стандартлаштирилиши, тижорат имкониятлари кенгайиши бундай ҳамкорликнинг афзалликларидан бўлади.

Мамлакатимиз қонунчилигидаги тижорат концепцияси шартномаси франчайзинг шаклидаги битимига мос келади.

Таъкидлаш жоизки, миллий счётлар тизими (МСТ) – system of national account – бозор иқтисодиётига эга 150 дан ортиқроқ мамлакатларда микроиқтисодий жараёнларни баён қилиш ва таҳлил қилиш учун қўлланиладиган ўзаро боғланган кўрсаткичлар ва таснифлар тизимига мувофиқ институционал бирликлар-institutional units- хўжалик юритувчи субъектларга ажратилади, улар ўзларининг номидан активларга эга бўлишлари, мажбуриятларини қабул қилишлари, иқтисодий фаолият ва бошқа бирликлар билан операцияларни амалга оширишлари мумкин.

Институционал бирликлар уй хўжаликлари шаклларидаги юридик ҳамда жисмоний шахслар (ёки уларнинг гуруҳлари) бўлиши мумкин.

Юридик шахслар бўлган институционал бирликларга қуйидагилар киради:

- корпорациялар;
- давлат бошқаруви идоралари;
- нотижорат муассасалар.

Юридик шахсларнинг асосий турлари – бу мулкида, хўжаликни юритишда ёки оператив бошқарувда ажратилган мулкка эга бўлган ташкилот бўлиб, у ўз номидан фуқаролик ҳуқуқини харид қилиши ва ўз фаолияти билан боғлиқ жавобгарликни ўзига олиши мумкин. Юридик шахс мустақил баланси ёки сметасига эга, мустақил равишда қарорлар қабул қилиши, ўзининг моддий ва молиявий ресурсларни бошқариши, мажбуриятларни қабул қилиши, иқтисодий фаолият ва бошқа бирликлар билан операцияларни

амалга ошириш ва ўз мажбуриятлари бўйича тўлиқ жавобгарликка эга бўлиши мумкин.

Фаолиятининг асосий мақсадига кўра, юридик шахслар хўжалик ва нохўжалик ташкилотларига бўлинадилар.

Хўжалик ташкилотларига фаолиятининг асосий мақсади фойда олиш бўлган юридик шахслар, нохўжалик ташкилотларга бундай мақсадга эга бўлмаган шахслар кирадилар. Хўжалик ташкилотлари бўлган юридик шахслар хўжалик жамиятлари ва ўртоқликлари, ишлаб чиқариш кооперативлари, давлат ва бошқа корхоналар шаклида ташкил этишлари мумкин.

Хўжалик ташкилотлари бўлмаган юридик шахслар хўжалик фаолияти билан фақат ўзларининг низом вазифалари бажарилишини таъминлаш учунгина шуғулланишлари мумкин. Улар хўжалик ижтимоий ташкилотлари, нотижорат ташкилотлар, матлубот кооперативлари, хайрия ёки қонунчиликда кўзга тутилган бошқа жамғармалар шаклида мавжуд бўлади.

Бундай юридик шахс бўлган институционал бирликларга аввало корпорациялар ва квазикорпорациялар кирадилар. Корпорацияларнинг асосий аломатлари қуйидагилардан иборат:

- қонунга мувофиқ бошқа институционал бирликлардан мустақил бўлган корхона ёки ташкилотлар сифатида ташкил қилинадилар;
- мустақил юридик шахс бўлади, у корхона ва ташкилотларнинг ягона давлат регистри (ЯДР) да рўйхатдан ўтказилади;
- фаолиятининг мақсади даромадлар олишдан иборат;
- акция эгаларининг жамоавий мулкида бўлади;
- хўжалик фаолият натижасида олинган фойда (даромад) акциядорларга тегишли бўлади ва улар томонидан харид қилинган қоғозлар қийматига мутаносиб равишда тақсимланади;

- тугатилиш ҳолида акциядорлар мулкнинг қарзлар тўлагандан кейин қолган улушини олиш ҳуқуқига эгалар;
- раҳбарлик Директорлар кенгаши томонидан амалга оширилади;
- акцияларни муомалага чиқариши мумкин;
- оралик эмас, балки якуний истеъмолчи сифатида бўлади;
- шартнома ва мажбуриятларни бажариш, шу жумладан солиқларни тўлаш учун қонун олдида жавобгарликка эга;
- корпорация томонидан халқ истеъмоли товарларини харид қилиниши натура шаклидаги иш ҳақи сифатида бўлади.

Корпорациялар оиласи (акцияларга биргаликда эгалик қилиш) конгломерат корпорацияларни ташкил қилади. Улар битта эмас, балки кўпгина институционал бирликлардан иборат бўлади.

Конгломерат-корпорациялар таркибида акциядорларнинг назорат пакетларига эгалик қилувчи ёки бош сиёсатга таъсир қилишнинг мутлақ ҳуқуқларига эга она корпорациялар ажралиб турадилар.

Квазикорпорация – нокорпоратив корхона бўлиб, унинг бошқаруви корпорация нусхаси бўйича қурилади. У мустақил институционал бўлади. Квазикорпорациялар таркибига қуйидагилар киради:

- норезидент бўлган институционал бирликларга тегишли бўлган нокорпоратив корхоналар(филиаллар, миллий иқтисодиётда фаолият юритувчи хорижий компанияларнинг вакилликлари);
- давлат бошқаруви идораларига бўйсунувчи, аммо даромадлар олиш мақсадида маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва сотиш билан банд бўлган нокорпоратив корхоналар;
- уй хўжалигининг нокорпоратив корхоналари.

Квазикорпорациялар корпоратив корхоналарга тенглаштириладилар ва иқтисодиётнинг корпоратив сектори таркибида кўриб чиқадилар.

Давлат бошқаруви идоралари(ДБИ) бир неча даражалар билан бериладилар:

- марказий ҳукумат – сиёсий жараёнлар натижасида ташкил этилган юридик шахс, у қонунчилик, ижроия ва суд ҳокимиятига эга бўлади;

- ҳокимият идоралари ва минтақалар бошқаруви;

- ҳокимиятнинг маҳаллий ижроия идоралари.

Марказий ҳукумат даромадларининг қуйидаги турларини ўз ичига олади: солиқлар, божлар, қарз маблағлари, хусусийлаштириш, турли жамғарма ва бошқалардан олинадиган маблағлар.

Марказий ҳукуматнинг харажатларига қуйидагилар киради:

- жамоавий фойдаланиш хизматларини тақдим этиш (мудофаа ташкилоти, ҳуқуқни муҳофаза қилиш, соғлиқни сақлаш, фан ва таълим ва ҳ.к.);

- уй хўжаликларини имтиёзли таъминлаш (турар-жой, коммунал хўжалиги хизматлари, нон, сутнинг арзон навлари ва ҳ.к.);

- айрим категорияларга трансфертлар(субсидиялар, ёрдамлар, имтиёзлар), шу жумладан нафақаларга қўшимчалар, нафақахўрлар, талабалар, мактаб ўқувчиларига йўл ҳақи қийматининг ярмини тўлаш ва ҳ.к.

Оралиқ истеъмол учун товарлар ва хизматлар ишлаб чиқарувчи нокорпоратив корхоналар (давлат босмахоналари, ҳисоблаш марказлари, ҳукумат алоқаси) бошқарувнинг уларни ташкил қилган идоралари таркибида кўриб чиқилади.

Нотижорат муассасалар, (НТМ) – иқтисодий фаолиятнинг фойда олиш мақсадини кўзламасдан товар ва хизматларни ишлаб чиқариш учун ташкил этиладиган субъектларидир. НТМ фаолиятининг асосий мақсадлари қуйидагилар:

- корпоратив корхоналар, давлат бошқаруви идоралари (ДБИ), хусусий шахсларга жамоавий хизмат кўрсатиш;

- аҳолининг маълум қатламларини ижтимоий ҳимоялаш.

НТМ турли институционал бирликлар (корпоратив корхоналар, ДБИ, томонидан ташкил қилиниши мумкин.

НТМ ҳуқуқий мақоми низом томонидан белгиланади, улар мустақил ташкилот ҳисобланади.

НТМ ҳам бозор ва нобозор ишлаб чиқариши билан шуғулланишлари мумкин:

а) бозор НТМ –ўз харажатларини тўлиқ ёки қисман қоплайдилар. Улар бозор хизматларини ишлаб чиқарадилар, буларга қуйидагилар киради:

- пулли университетлар, коллежлар, касалхоналар;
- корхоналарга хизмат кўрсатувчи нотижорат ташкилотлар (савдо палаталари, илмий – тадқиқот муассасалари, реклама бюроси, тадбиркорлар ассоциациялари ва бошқалар);

б) нобозор НТМ – молиялаштиришнинг бошқа манбаларига мўлжалланган (бадаллар, хайриялар, бюджетдан молиялаштириш). Бундай НТМ га қуйидагилар киради:

- истеъмолчилар ассоциациялари, уюшмалар, сиёсий партиялар, рационализаторлик ва кашфиётчилик жамиятлари, илмий ва диний жамиятларнинг шахсий аъзоларига хизмат кўрсатувчи НТМ. Уларнинг ресурслари бадаллар ҳисобидан шакллантирилади;

- хайрия фаолияти билан шуғулланувчи НТМ. Уларнинг ресурслари бадаллар, хайрия маблағлари, ҳукуматнинг ёрдам пуллари ҳисобига шакллантирилади;

- ҳукумат томонидан молиялаштириладиган ва назорат қилинадиган НТМ – муассасалар атроф-муҳитини муҳофаза қилиш, бухгалтерия ҳисоби ва статистика, соғлиқни сақлаш ва таълим соҳасида стандартларни ишлаб чиқиш билан шуғулланадилар. Улар давлат бошқаруви идораларига тааллуқлидир.

5.5 Ташкилотлар ривожланишидаги замонавий тенденциялар ва уларнинг янги турлари

Кейинги йилларда ташкилотларнинг фаолият юритиши ва ривожланишида янги жаҳон тенденциялари кузатилмоқда.

Уларда энг муҳими – иерархия аҳамиятининг тубдан пасайиши, қатъий (вертикал) тузилмалардан фойдаланувчи ташкилотлардан каттарок автономлиги билан таърифланувчи юмшоқроқ, ўзини ўзи ташкил қилувчи ташкилотларга ўтишдир. Ўзини ўзи ташкил этишнинг ҳудудий, горизонтал тизими, ўз ўзини ривожлантириш ва ўз ўзини бошқариш, шунга кўра горизонтал бўйича менежментнинг устуворлиги мавжуддир.

Ўзбекистонда бозор муносабатлари ривожланиши ва ўз ўзини ташкил этишнинг тубдан янги шароитлари юмшоқ тизимларнинг ўз ўзини ривожлантириши жараёнларини баъзи бир жадаллашувини ва ўтган йилларда вужудга келган қатъий(иерархик) ва эгилувчан (дастурий–мақсадий) тузилма ва ташкилотларни “юмшатилишини” “кўзғатди”, шундай бўлса ҳам горизонтал тузилмалар ташкилотларнинг амалиётида ҳали камроқ қўлланилади, буни уларнинг ўзини ўзи ташкил этишни (юқоридан тартибга солинмайдиган) бошланиши билан изоҳлаш мумкин. Келажакда улар Ўзбекистон иқтисодиётида ҳам устувор бўлсалар керак.

Кейинги йилларда ташкилотларнинг ўзини ўзи ташкил қилувчи тизимлар сифатидаги чегаралари шаффофлиги ошмоқда, бу аслида чегараларни амалда аниқлаш мумкин бўлмаган чегарасиз тизимларни ташкил қилади. Бу тизимларнинг хронологик номутаносиблигини яратади, чунки ресурслар тизимнинг ичига ва ташқарисига оқадилар ва шунинг билан тизим тебранишини мувозанатдан чиқаради.

Шу билан бир вақтда замонавий ташкилотларнинг шаффофлиги, очиқлиги қуйидагиларга ёрдам беради:

- салоҳиятли инвесторлар ва ишга доир ҳамкорларни биргаликдаги фаолиятга жалб қилиш;

- замонавий илғор ишлаб чиқариш, тижорат ва ахборот технологияларини тарқалиши ва тезроқ ўзлаштирилиши, илмий тадқиқот маълумотлари ва илғор тажрибадан фойдаланиш;

- ташкилот ходимларининг касбий маҳорати ошиши;

- ташкилотлар томонидан ташқи иқтисодий алоқаларнинг йўлга қўйилиши;

- хўжалик юритувчи субъектлар томонидан қонунчилик ва меъёрий ҳужжатларга риоя қилиниши;

- бозор муносабатлари иштирокчилари ва аҳолини хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти ва улар томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва хизматлар ҳақида хабардор қилиниши.

Бу пировардида ташкилотларнинг рақобатбардошлиги оширилишига, улар фаолияти самарадорлиги кўтарилишига ёрдам беради.

Кейинги ўн йилларда жамиятни янада ахборотлашганлиги ошганлиги билан ҳам таърифланади. Бу ташкилотларни яққаланиб қолишини бузиб юборди, улардан бу сифатни (механик, корпоратив) таъминловчи тузилмаларидан фойдаланадиганларини самарасиз қилиб қўйди. Шу билан бир вақтда ахборотлаштириш ташқи муҳит ўзгаришларини хушёрлик билан ҳис қилувчи, истеъмолчилар сўровларига жадаллик билан жавоб қайтарувчи ташкилотларни ташкил бўлишига кўмаклашди. Ишлаб чиқарувчини истеъмолчи билан анча яқинлашуви бунинг муҳим оқибатларидан бири саналади. Бу эса, ўз навбатида, ишлаб чиқарувчини истеъмолчи талабларидаги ўзгаришларга жадаллик билан жавоб қайтаришга мажбур қилди, кўпроқ ташкилот тузилмасини белгилаб бера бошлади. Вужудга келаётган шароитлардаги рақобат курашида ўз ташкилотини ахборотли жамият томонидан шакллантирилаётган, ташқи муҳитнинг янги талабларига яхшироқ мослаштира олганларгина ғалаба қозониши мумкин.

Кўрсатиб ўтилган жараёнлар кейинги вақтларда шаклланаётган ташкилотларнинг янги турларида аниқ намоён бўлиши мумкин, уларга эдхократик, кўп ўлчамли, партисипатив, тадбиркорлик ташкилотлари ва бозорга қаратилган ташкилотларни киритиш мумкин.

Эдхократик (инг. adhocracy сўзидан), ташкилотлар ностандарт ва мураккаб ишларга, қийин белгиланадиган ва тез ўзгарувчан тузилмаларга

нисбатан қўлланилиши билан таърифланади. Бу ташкилотларга мақсадларга эришиш воситалари ижрочилар томонидан танланади. Ҳар бири бевосита ўзининг ҳаракати учун жавоб беради. Бунда якка шахс ташқаридан кучли босимни бошидан кечиради, у умумийлик ҳиссини яратувчи иш томонидан бир оз кучсизлантирилади.

Бундай ташкилотларда расмиётчиликка чек қўйилади, бу нарса иерархияга, иш шароитлари ва иншоотларга, имтиёзлар, кийимлар ва ҳ.к. га тегишлидир. Ташкилотга ходимлар ҳаракатидаги эркинликнинг юқори даражаси хосдир, унинг чўққиси сифатли бажариш ва муаммони ҳал қилишни билишдир. Қуйидагилар ташкилотнинг асосий элементларидир:

- ходимлар ўз ишларида юқори малакали экспертлар бўладилар, мураккаб операцияларни бажариб, бир-бирлари билан юқори самарали тартибда алоқа қилишни биладилар;

- қарорлар қабул қилиш ҳукуқий ва ҳукмрон иерархиядаги ўринга эмас, балки экспертли билимлар ва омилкорликка асосланган бўлади, молиявий назорат юқоридан амалга оширилади;

- мукофотлаш тизими экспертли билимлар, ходимнинг улуши, унинг омилкорлиги ва умумий ишда иштирок этиш даражасида курилади.

Бу ташкилотнинг тузилиши узвий асосга эга ва аниқ белгиланмаган, унда норасмий ва горизонтал алоқалар устуворлик қилади. Тузилманинг қисмлари кичик ўлчамларда сақланиб қолади ва доимо ўзгариб туради, кўпгина менежерларда қандайдир бир ишга қатъий боғланиш йўқ. Бундай тузилма одатда концентрик шаклдаги чизма таассуротини қолдиради, унда санаш нуқтаси бўлиб, ундан тузилма радиал (радусли) йўналишлар бўйича доиралар билан тарқалгандай бўлади. Бундай ташкилот учун доира унинг ходимларининг барча ҳаракатлари битта нарсага – компаниянинг муваффақиятга олиб келиши аломати саналади. Ундаги кадриятлар (биринчи навбатда-унинг ходимларининг сифати) даражалар бўйича ранжировка қилинмайди. Ташкилот эдҳократикликнинг турли даражасига эга бўлиши

мумкин, бу технологиянинг даражаси, ходимлар сифати ва раҳбарларнинг тайёрланганлиги билан белгиланади.

Бундай ташкилотлар ижодни, инновацияларга ўчлик ва биргаликда самарали ишлашни талаб қилувчи юқори ва мураккаб технологиялар соҳасида фойдалидир. Булар маслаҳат – янгилик киритиш, компьютер электрон, тиббиёт, тадқиқот, тажриба-конструкторлик ва ҳ.к. соҳаларидир.

Олдинроқ департаментлаштиришнинг икки ўлчамли модели ва ташкилотлар қуришнинг матрица модели кўриб чиқилган эди. У ерда ресурслар ва натижалар икки ўлчамли бўлган, уларни мўлжаллаш билан ишларни матрица уячалар шаклида бир вақтда бирлаштириш содир бўлган. Аммо худуд, бозор ва истеъмолчи каби ўзгарувчанлар бундай ташкилотларнинг ташқарисида қолганлар, уларни мўлжаллаш билан ишлар ҳам ташкилотларга бирлашишлари мумкин. Бу учинчи ўлчовни қўшишда кўп ўлчамли ташкилот пайдо бўлади.

Одатда фойданинг маркази мақомини олувчи автоном ишчи гуруҳ бундай ташкилотнинг асоси бўлади. У бир вақтда учта вазифани бажаради:

- асосий (ишлаб чиқариш ва бошқа) фаолиятни ресурслар билан таъминлаш;
- аниқ истеъмолчи, бозор ёки худуд учун маҳсулот ёки хизматларни ишлаб чиқариш;
- аниқ истеъмолчига хизмат кўрсатиш, ривожланиш ёки аниқ бозорга кириб бориш.

Бу ташкилотларда бўлинма бюджетлари уларнинг ўзлари томонидан ишлаб чиқилади, ташкилот раҳбарияти фақат уларга маблағларни инвестиция қилади ва қарзлар беради. Бу ерда автоном гуруҳ аъзоларининг ташкилот раҳбарияти ва бошқа бўлимлар билан муносабатлари мижозлар билан муносабатлардан фарқланмайди.

Бир қатор ҳолларда умуман ташкилот эмас, балки маълум хўжалик бирлиги кўп ўлчамли қилинади ва у йирикроқ ташкилот тузилмаси таркибида

канчалик иложи бўлса, шунча автоном бўлиши мумкин. Шундай қилиб, ташкилот ичидаги ички бозорга иложи борича кўпроқ даражада яқинлаштирилган кўп ўлчамли модель бир вақтда фаолият кўламидаги синергиянинг самараси ва иқтисодидан фойдаланади.

Кўп ўлчамли ташкилотнинг кўпгина афзалликларига қарамай, ҳатто унинг ёрдами билан ҳам барча аъзоларини қониқтира оладиган ва улар фаолиятини адекват равишда мотивациялайдиган ташкилотни ташкил этиш қийиндир. Агар ташкилот аъзоларига ўзларининг ишларига тегишли бўлган қарорларни қабул қилишда иштирок этиш ҳуқуқи берилсагина, ушбу муаммо муваффақиятли ҳал қилинади. Бу **партисипатив ташкилотлар** деб аталувчиларни бошқаларидан тубдан фарқ қилдиради.

Партисипатив ташкилот асосида ётувчи барча даражадаги ходимларни бошқарувда иштирок этиш қуйидагиларни кўзда тутади:

- қарорларни қабул қилишда иштирок этиш;
- мақсадларни белгилашда иштирок этиш;
- муаммоларни ҳал қилишда иштирок этиш;

Бошқарувда иштирок этишнинг қуйидаги даражалари ажратилади:

- таклифларни илгари суриш;
- қарорларнинг муқобил лойиҳаларини ишлаб чиқишда иштирок этиш;
- якуний қарорларни танлаш.

Ҳақиқий амалиётда партисипатив бошқарувни амалга оширишнинг бу барча даражалари(ўлчанишлари)дан одатда маълум комбинацияларда фойдаланилади, чунки улар ўзаро яқиндан боғланганлар ва бир-бирларини тўлдирадилар, ҳамда комбинацияларда ўзларини самарали намоён қилишлари мумкин.

Биринчи даража – таклифларни илгари суриш, анъанавий ташкилотга таркибий ва бошқа ўзгартиришларни киритишни талаб қилмайди ҳамда у раҳбар томонидан амалга оширилиши мумкин. Бундай ёндашув

марказлаштирилган раҳбарликка эга корхоналарда кенг қўлланилиши мумкин.

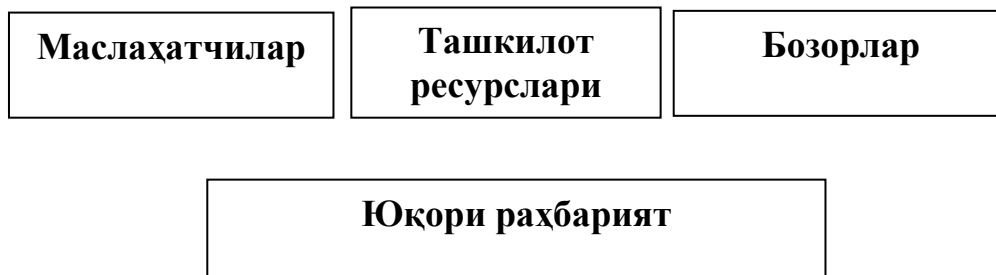
Иккинчи даража - муқобилларни ишлаб чиқиш – ташкилотда бу вазифани самарали ечиши мумкин бўлган махсус тузилмаларни пайдо бўлишини талаб қилади. Амалиётда бу вақтинчалик ёки доимий қўмиталар ёки комиссиялар ташкил этилишида ўз аксини топади, уларга ушбу ишни бажариш топширилади.

Учинчи даража - муқобилларни танлаш - бошқарувда иштирок этиш илмий-техник, иқтисодий-техник ва бошқарувчи характеридаги махсус кенгашлари иши шаклида амалга оширилишини кўзда тутади. Уларнинг қарорлари кўпинча қошида улар ташкил қилинган раҳбарлар учун мажбурий бўладилар. Бу кенгашлар таркибига қоидага кўра, ташкилот иерархиясининг куйи даражасидаги, раҳбар даражасидан кейинроқ келувчи шахслар кирадилар.

Бу ташкилот тузилмасига демократик характер беради: бошқалар устидан ҳукмронликка эга ҳар бир шахс уларнинг ўзаро назоратига ҳисобот беради, бу ташкилотнинг ҳар бир аъзосига юқори мансабли шахс томонидан зулм қилишнинг олдини олади. Бундан ташқари, бошқарувда иштирок этиш учун қабул қилинаётган қарорларнинг сифатини оширади. Иштирок этиш ишга ижодий ёндашувни ривожлантиради, янги ғоялар туғдиради ва умуман иш сифатини бойитади. Ходимларда мулкчилик ҳисси пайдо бўлади ҳамда фаолият юритишга ундовлар ошади, улар ўзлари томонидан қабул қилинган қарорларни яхшироқ бажарадилар. Гуруҳли, биргаликда ишлаш муҳити яратилади, меҳнат ахлоқи ва унумдорлик анча яхшиланади.

Истеъмолчилар





5.5.1-расм. Тадбиркорлик ташкилотининг чизмаси.

Тадабиркорлик ташкилоти. У ўсишга қаратилган ва кўпроқ назорат қилинадиган ресурсларга қараганда, мавжуд имкониятларни мўлжаллайди. Бу кўпинча қисқа муддатли, эпизодик ва босқичма-босқич асосларда амалга оширилади. Ресурслар устидан назорат одатда воситали характерга эга (ижара, қарз ва ҳ.к.). Ташкилот фаолияти самарадорлик асосида баҳоланади. Тадабиркорлик тузилмалари анъанавий ташкилотлардаги мувофиқлаштириш учун эмас, балки шахсий ташаббусига асосланади. Бир жойга мосланган ривожланиш кўп йўналишлар бўйича ривожланиш билан алмаштирилади. Тадабиркорликда шахсий омилкорлик ташкилий омилкорликдан муҳимроқдир. Одамлар, гуруҳлар ва уларнинг малакаси асосий ташкилий омилларга эга.

Ташкилотнинг бошқариш тузилмаси даражаларнинг оз сони, эгилувчанлиги ва тармоқли қурилиши билан таърифланади (5.5.1-расм.). У барбод бўлган пирамидадан иборат бўлиб, унинг негизиде корхона раҳбарияти туради. Бунда раҳбарият нафақат ўз ўрнини, балки асосий вазифаларини ҳам алмаштиради. Ташкилот раҳбариятининг асосий вазифаси анъанавий назоратнинг ўрнига бизнес қилувчи ходимлар ҳаракатларини ҳар томонлама кўллаб-қувватлашдан иборат бўлади. Ташкилотнинг пастдан кейинги даражаси ўз ичига учта асосий блокларни олади. Улардан асосийси ташкилот ресурслари (одамлар, пуллар вақт, технология, ахборотлар, ғоялар ва ҳ.к.), уларнинг вазифаси- бизнес қилувчи ходимларни ресурслар билан таъминлашдир. Иккинчи блок бизнес билан шуғулланувчиларга бизнес учун

бозорларни белгиловчи ва уларни ривожлантиришни топширувчи бўлинмадир. Учинчи блок маслаҳатчилардан, аниқроғи ўзларининг бизнес қилиш тажрибалари ва билимлари билан ёрдам берувчи бизнес-мураббийлардан ташкил топади. Тўнтарилган пирамиданинг чўққисида маълум бозорга қаратилган бизнес билан шуғулланувчи тадбиркорлик бошланғич ташкилотлари жойлашган. Бу ходимларнинг бизнес турлари бўйича бирлаштирилган кичикроқ гуруҳларидир. Мавқеи бўйича улар фойда марказлари ёки ҳатто мустақил фирма ёки компаниялар бўлиши мумкин. Ташкилотнинг бундай қурилиши унинг “юзини истеъмолчи томонига қаратади”, унга яқинлаштиради, унинг талабларидаги ўзгаришларга эпчиллик билан жавоб беришга имкон беради. Бунда ҳуқуқ ва мажмуриятларни бевосита бизнес билан шуғулланувчиларга иложи борича кўпроқ топшириш билан амалга оширилади. Одамларда мотивация ва ишларининг самарадорлиги ортади.

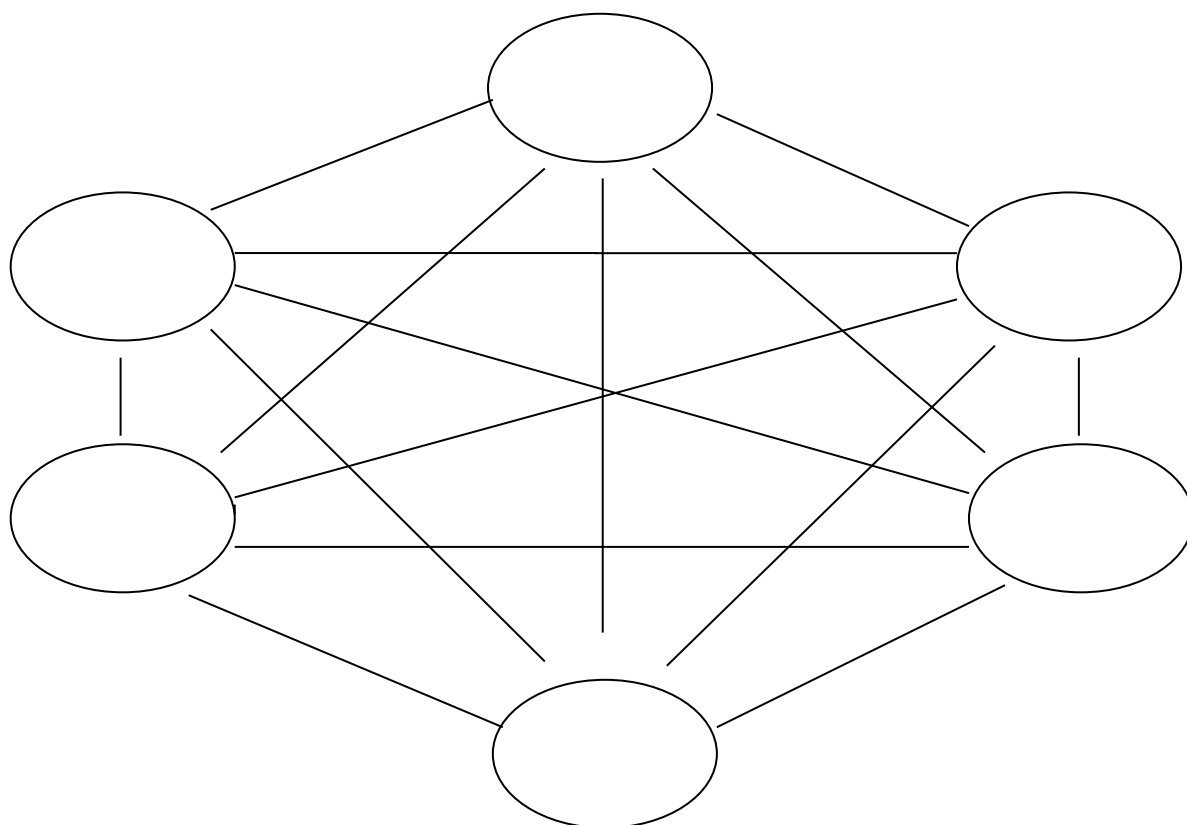
Бозорга қаратилган ташкилот. Ташқи муҳит, яъни бозор билан ўзаро ҳамкорликнинг характериға кўра, бу ўзидан ташқарида бўлаётган ўзгаришларига тез мослашадиган ташкилотнинг ташкилий туридир. Ташкилот ичидаги қисмлар ўзаро ҳамкорлигининг характери бўйича бу ё дивизионал ёки матрица тузилма, якка шахснинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлигининг характериға кўра эса- якка шахсли турдир. Ташкилотнинг бошқалардан тубдан фарқи шундан иборатки, агар олдинги ҳолларда бевосита бозорнинг атрофида ташкилотнинг фақат бир қисми гуруҳланган бўлса, бу ҳолда гап унинг барча қисмлари гуруҳланиши ҳақида кетмоқда.

Ташкилотда маҳсулотни истеъмолчига мослаштириш учун катта ишлар қилинади. Бунда маҳсулотнинг тез-тез ўзгариши содир бўлади. Барча нарса қарор қабул қилувчиларни бу қарорини харид қилувчилар-истеъмолчилар билан яқинлаштиришға қаратилган. Бу ўз навбатида, бошқарув даражалари сонини камайтириш ва жавобгарликни истеъмолчига яқинроқ жойлашган ва хатарни ўзига олувчи иерархиянинг қуйи даражаларига топширишни талаб

қилади. Гуруҳли иш, ролли хулқ ва ишончга асосланган ўзаро ҳамкорлик муҳим аҳамият касб этади.

Ташкилотдаги алоқалар вазифалар ўртасидаги муносабатлар билан эмас, балки кўпроқ ташкилотнинг истеъмолчи билан муносабатларининг таъсири остида шаклланади.

Ташкилот истеъмолчининг эҳтиёжидан келиб чиққан ҳолда лойиҳалаштирилади, натижада қатъий иерархиянинг ўрнига етарлича автоном гуруҳлар вужудга келади, уларга одатда “ фойда маркази” ёки бизнес-гуруҳ мақоми берилади. Барча нарса учун жавоб берадиган гуруҳлар ўзларига бириктирилган жараён доирасида фаолият юритадилар.



5.5.2- расм. Тармоқли ташкилот тузилмасининг принципиал чизмаси.

Ташкилот тузилишининг умумий чизмаси одатда қуйидагича қурилади. Ташкилотнинг юқорисида фақат унинг бозордаги ҳолатини белгилаб берувчи асосий вазифалар марказлашадилар. Кейинги даражадаги ишлаб чиқариш операциялари марказлаштирилмайди. Қуйи даражада ташкилот фойда

марказларини ташкил этиш билан маҳсулотини ёки географик тамойил бўйича гуруҳлаштирилади, бу ердан ташкилотни истеъмолчига, яъни бозорга чиқиши бошланади. Ушбу ва юқорида турган даражалар ўртасидаги алоқа маҳсулот ва ҳудудни бирлаштирувчи матрица асосида қурилади.

Тармоқли ташкилотлар – қоидага кўра, йирик вертикал бўйича интеграцияланган компания, унинг ичидаги бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш вазифасини режалаштирувчи ва тақсимловчи ўрта бўғин менежерлари томонидан эмас, балки бозор механизмлари орқали амалга оширилади. Тармоқли ташкилот тузилмасининг принципиал чизмаси 5.5.2-расмда келтирилган.

5.5.1 - жадвал

Ташкилот ташкилий шаклига ёндашувларнинг солиштирма таърифлари.

Таърифлар	Анъанавий ёндашув	Янгича ёндашув
Қисқача белгиланиш	Таркибий ечим	Шахсий ечим
Асосий мантиқ	Таҳлилий оқилоналик (табақаларга ажралиш, интеграциялашиш)	Мослашувчи оқилоналик(керакли алоқаларни ўрнатилиши)
Концепцияли бошқарувчи модель	Ташкилотнинг “юқорисидан” топширилган	Ўзини ўзи ташкил этиш
Самарадорлик манбаи	Оқилона тузилма	Ходимларнинг ташаббуси
Самарадорликни таъминлаш	Мувофиқ тузилма	Ходимларнинг ривожланиши
Тузилма	Иерархик	Гетерархик
Бошқарув концепцияси	Якка ҳоқимлик	Ярим марказий
Реле вантли бошқарув коммуникацияси	Кўрсатмалар, ҳисоботлар	Ходимларни олдиндан билиб олиш
Коммуникациянинг йўналтирилганлиги	Вертикал	Горизонтал
Муаммоларни ҳал қилиш салоҳияти	Тузилмани қайта ташкил этиш	Ўзгаришларни билиб олиш механизмлари

Тармоқли ташкилотлар қуйидагиларни таърифлайдилар:

- кенг тармоқли алоқалар;
- меҳнатни камроқ тақсимланиши;

-фойдани ташкилотнинг энг муҳим мақсади сифатида мувофиқлаштириш;

- ҳамкорликнинг кенг имкониятлари;
- билим ва кўникмаларга боғлиқ таъсир ва ҳукмронлик;
- ходимларнинг қонунга риоя қилиши, хабардорлиги ва мустақиллиги;
- ташкилотнинг шахсий манфаат, жамоа манфаатига қаратилиши;
- лойиҳани амалга ошириш пайтида ташкил этилган эгилувчан вазиятли

ишчи жараёнлар.

Тармоқли ташкилотда ташкилий тузилма ғоятда кучсиз намоён бўлади. Шундай қилиб, замонавий бошқарув амалиётида ташкилотни бошқариш иккита диаметрли қарама-қарши ёндашув мавжуд, уларнинг таърифлари 5.6.-жадвалда берилган.

Ташкилотни бошқаришга киритилган солиштирма ёндашувлар улардан ҳар бирининг хусусиятлари, ижобий сифатларини кўрсатади. Шу билан бир вақтда ечимларнинг иккала варианты ҳам тизимли бошқарув нуқтаи назаридан жиддий камчиликларга эга.

Қуйидаги дилемма вужудга келади, бир томондан, янги ташкилий мантиқ меҳнат вазифаларини чегаралаш ва бирлаштиришни эътиборсиз қолдиради, иккинчи томондан, тузилмали ечимга оддийгина қайтиш истисно қилинган (ташқи муҳитнинг юқори динамиклиги ва корхона шахсий тузилмасининг мураккаблашиши сабабли).

Шубҳасиз, ҳар бир ходимнинг омилкорлиги, ташаббуси ва иродасининг кучи ҳар қандай марказлашмаган ташкилот фаолиятининг асосий шарт-шароити бўла олади. Аммо ходимнинг юқори омилкорлиги шубҳасиз ташкилий тузилманинг тартибга солувчи вазифаси ўрнини босолмайди.

Шундай қилиб, анъанавий, ташкилий тузилмали ёндашувда корхоналарнинг ташкилий тузилмасидаги инқироз кўриниб турган бўлса ҳам, ҳали йўқ бўлмаган. Ташкилот аъзоларининг вужудга келган муаммоларини

мустақил ҳал қилиш қобилиятларига асосланувчи муқобил бошқарув курулларидан тўлиқроқ фойдаланиш йўли билан уни ҳал қилиш мумкин.

Ташкилий ривожланишнинг истиқболи тузилмали ва шахсий қарорларнинг қарама - қаршилиги билан белгиланади. Тузилмали ва шахсий ёндашувлар ўртасидаги зиддиятларни ҳал қилиш, бир қарашда уларнинг зиддиятларини бартараф қилиб бўлмайдигандек кўринса ҳам, ечимини моделлар таркибий қисмлари комбинацияларидан қидириш лозим. Иккала моделнинг, тўғрироғи уларнинг энг яхши қисмларини янги назарий асосда бирлаштирадиган доирали концепция зарур. Бундай нарсани қидириш ташкилот назарияси соҳасидаги энг муҳим вазифа ҳисобланади.

5.6. Ташкилотларни стратегик бошқариш

Стратегик бошқарув – стратегияни, яъни ташкилот ривожланишининг асосий йўналишини сифатли ишлаб чиқиш ва унинг ресурсларини шакллантириш ва улардан самарали фойдаланиш, истиқболдаги рақобат афзалликларини таъминлаш ва мақсадларга эришиш учун ташқи муҳит ўзгаришларига мутаносиб жавоб бериш асосида амалга ошириш бўйича фаолиятдир.

Шунингдек, О.Н. Жучкевич томонидан берилган ғоятда муваффақиятли таърифни ҳам келтириш мумкин: стратегик ресурсларни мувофиқлаштириш ва тақсимлаш, ҳисобга олиш ва узоқ муддатли истиқболда рақобат афзалликларига эришиш мақсадида ташқи муҳит омиллари ўзгаришига мутаносиб жавоб бериш асосида корхона (фирма) ривожланишининг сифатли белгиланган йўналишидан иборатдир.

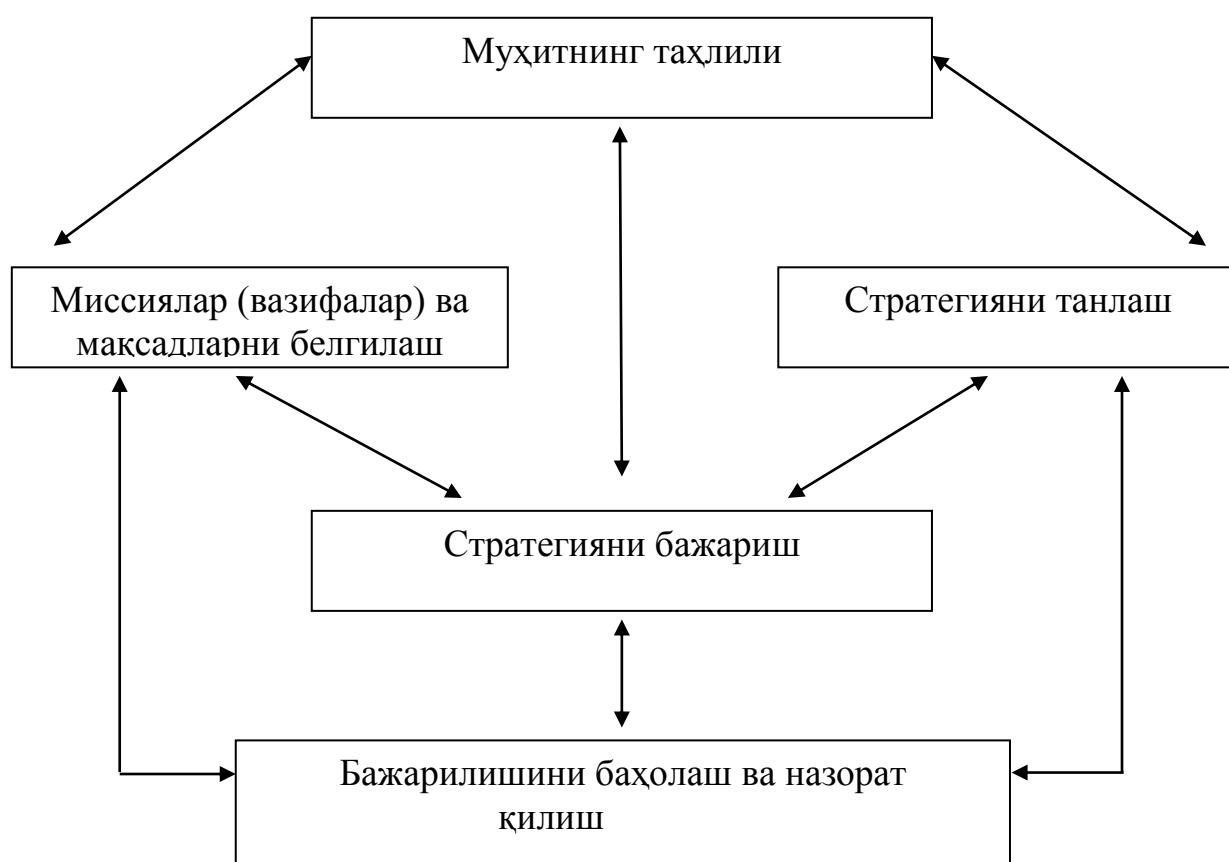
Стратегик бошқарувни динамик тизим, бешта ўзаро боғланган бошқарув жараёнлари мажмуаси сифатида кўриб чиқиш мумкин. Бу жараёнлар мантиқан бир-бирларидан келиб чиқадилар (ёки кейин келадилар), бунда барқарор тесқари алоқа ва ҳар бир жараённи қолганларига ва уларнинг мажмуасига таъсири мавжуд бўлади. Стратегик бошқарув тузилмаси 5.15.-расмда тасвирланган.

Стратегик бошқарувнинг дастлабки жараёни ташкилот муҳитини таҳлил қилишдир. У қуйидагиларни ўрганишини кўзда тутати:

- макроатрофни (иқтисодиёт ва сиёсатнинг ҳолати, ҳуқуқий кенглик, табиий муҳит ва ресурслар, жамиятни илмий-техник, ижтимоий-маданий ривожланганлиги даражаси ва ҳ.к.);

- бевосита ишга доир муҳитни (харидорлар, рақиблар, етказиб берувчилар ва ҳ.к.);

- ички муҳитни (ходимлар, бошқарувни ташкил этиши, ишлаб чиқариш, молия, маркетинг, ташкилий маданият ва ҳ.к.).



5.15 расм. Стратегик бошқарув тузилмаси

Шундан кейин ташкилотнинг миссияси (вазифалари) белгиланади, унинг остида ташкилот мавжуд бўлиши маъноси ва унинг бошқа ташкилотлардан фарқини, яъни у нима учун ташкил қилинганлигини очиқ берувчи шакллантирилган тасдиқни тушуниш керак.

Аниқ бир ташкилотнинг миссияси одамлар ўзларининг фаолияти билан боғлиқ бўлган турли гуруҳларнинг мақсадлари ва манфаатларини акс

эттиради. Ташкилотга унинг миссиясини белгилашда манфаатларини ҳисобга олиш керак бўлган қуйидаги асосий субъектлар таъсир кўрсатадилар: ташкилотнинг мулк эгалари, унинг ходимлари, ишлаб чиқарилаётган (сотилаётган) маҳсулотнинг харидорлари, ташкилотнинг ишдаги ҳамкорлари, маҳаллий ҳамжамият ҳамда биринчи навбатда, давлат идоралари шахсидаги жамоа. Бунда ташкилот миссиясига энг кучли таъсирни мулк эгалари, ходимлар ва харидорлар (истеъмолчилар) кўрсатади.

Ф. Котлернинг фикрига кўра, ташкилот миссиясини белгилашда қуйидаги бешта омилларни ҳисобга олиш керак:

- ташкилот тарихи, унинг жараёнида ташкилотнинг фалсафаси ишлаб чиқилган, фаолиятнинг қиёфаси ва услуби, бозордаги ўрни ва ҳ.к. шакллантирилган;

- мулк эгалари ва бошқарув ходимлари хулқининг услуби ва ҳаракатлари усули;

- ташқи муҳит ҳолати;

- ташкилот ўз мақсадларига эришиши учун фойдаланадиган ресурслар;

- ташкилотга хос ажралиб турувчи хусусиятлар.

Бундан ташқари ташкилотнинг мақсадий мўлжаллари, фаолият соҳаси, фалсафаси(қадриятлари ва ишончлари) фаолиятни амалга ошириш имкониятлари ва усуллари каби таърифларини ҳам ҳисобга олиш зарур.

Шундай қилиб, миссия ташқи муҳит субъектларига ташкилот нимадан иборат эканлиги ҳақида умумий тасаввур яратишга имкон яратади. Бундан ташқари, у ташкилотни фаолроқ бошқариш учун корпоратив руҳ ва шароитларни яратишга имкон беради. Ташкилот фаолиятининг умумий йўналишлари унга кўра белгиланади.

Бундан кейин ташкилотнинг **стратегик мақсадларини белгилаш** жараёни келади.

Стратегик мақсадлар бир-бирларини тушуна оладиган бўлиши керак, яъни узок муддатли мақсадлар миссияга, қисқа муддатлилар эса узок муддатлиларга мос келиши лозим.

Ташкилотлардаги мақсадларни белгилашнинг асосий йўналишлари қуйидагилардир: фойдалилик, бозордаги ҳолат, молиявий ресурслар, унумдорлик, ташкилот қуввати, маҳсулотни ишлаб чиқариш, технология, инсоний ресурслар, харидорлар билан ишлаш. Стратегик мақсадларга яна ташкилот ўсишининг ғоятда муҳим мақсадлари кириши мумкин, улар қуйидагилардан иборат:

- тез ўсиш мақсади;
- барқарор ўсиш мақсади;
- қисқартириш мақсади.

Ташкилотлардаги мақсадлар таъсир кўрсатиш субъектларининг турли мафаатларини ҳисобга олиш билан белгиланиши керак. Бунда ҳал қилувчи роль юқори раҳбарликка тегишлидир.

Мақсадларни белгилашнинг бир неча усуллари мавжуд: марказлаштирилган, марказлаштирилмаган (пастдан юқорига ёки юқоридан пастга), аралаш тартиби. У жараён тўртта босқичда амалга оширилади:

- атрофда кузатиладиган тенденцияларни таҳлил қилиш;
- умуман ташкилотнинг мақсадларини белгилаш;
- мақсадлар иерархиясини қуриш;
- шахсий мақсадларни белгилаш.

Мақсадлар ташкилот, унинг бўлинмалари ва аъзолари учун қонун мавқеига эга бўлиши керак, аммо улар ўзгариши ҳам мумкин.

Кейинчалик **стратегияни танлаш** амалга оширилади. Бунда махсус усуллар ёрдамида ташкилот қандай қилиб ўз мақсадларига эришиши ва ўз миссиясини амалга ошириши билан белгиланади, яъни унинг фаолияти соҳа, восита ва шакллар каби томонларини ривожланиш йўналишлари белгиланади.

Стратегиянинг танланиши ташкилот томонидан келажакда уни фаолият юритишига нисбатан қандай қарор қабул қилинишига боғлиқдир: белгиланган бизнесни тўхтатиш ёки давом эттириш ёки бизнеснинг бошқа тури билан шуғулланиш.

Бунда корхона асосий йўналишларни белгилайди:

- харажатларни камайтиришда етакчилик;
- маҳсулотни ишлаб чиқариш (сотишда)да ихтисослашиш;
- бозорнинг маълум сегментини қайд этиш.

Бизнес ривожланишида эталонли стратегияларнинг бир неча гуруҳлари мавжуд. Биринчисига жамланган ҳолда ўсиш, иккинчисига интеграцияланган ҳолда ўсиш, учинчисига диверсификацияланган ҳолда ўсиш, тўртинчисига қисқартириш стратегияси киради.

Стратегияни ишлаб чиқаришда корхона жорий стратегияни белгилаб олиши ва маҳсулот портфелини таҳлил қилиб чиқиши зарур. Стратегияни танлаш корхонанинг мақсади, раҳбарларнинг манфаати, ресурслар, ходимлар малакаси, ташкилотнинг ташқи муҳитга боғлиқлиги каби омиллар томонидан асосланган.

Шундан кейин танлаб олинган стратегияни баҳолаш амалга оширилади (унинг стратегияни амалга ошириш имкониятини белгилаб берувчи асосий омилларни танлашда ҳисобнинг тўғрилиги ва етарлигини таҳлил қилиш кўринишида). Танлаб олинган стратегияни баҳолашнинг барча тадбирлари битта нарсага бўйсундирилади: у фирма томонидан ўз мақсадларига етишишига олиб келадими? Агар ҳа бўлса, бундан кейинги уни баҳолаш қуйидаги йўналишлар бўйича ўтказилади:

- танланган стратегия атрофдагиларнинг ҳолати ва талабига мос келиши;
- танланган стратегия фирманинг салоҳияти ва имкониятларига мос келиши;
- стратегияга киритилган хатарни қабул қилишлиги.

Шуни таъкидлаш жоизки, йирик ва ўрта кўп тармоқли компанияларда кўпинча **бизнеснинг стратегик бирлиги - (БСБ)** деб аталувчи ажратилади. Бу бозорнинг бир ёки бир неча сегментлардаги стратегияни ишлаб чиқиш ва баъзида эса амалга ошириш учун жавоб берувчи фирма ичидаги ташкилий бирликлардир. Ушбу иш компания маҳсулотлари портфелини таҳлил қилиш, кейин бозорни сегментларга ажратиш, товарларни позицияларга жойлаштиришдан бошланади. БСБ баъзан ишлаб чиқариш бирликларидан фарқланади, улар ҳам бир ва ҳам ўхшаш эҳтиёжларини қаноатлантирувчи бир неча маҳсулотларни қамраб олишлари мумкин. Компаниялар кўпинча хўжалик бўлинмалари кўринишидаги БСБни ташкилий расмийлаштиришлари мумкин.

Кейин қуйидаги масалаларни ҳал қилишга қаратиладиган стратегия бажарилиши керак:

- нисбий мазмун ташкилот амалга оширадиган стратегияга мос келиши учун маъмурий вазифалар орасидаги устуворликни белгилаш;
- корхона фаолиятини стратегияни бажаришга қаратиш учун танланган стратегия ва ташкилот ичидаги жараёнлар орасидаги мосликни белгилаш;
- етакчилик услуги ва ташкилотни бошқаришга ёндашувни танлаш ва уни амалга ошириладиган стратегия билан мосликка келтириш.

Бу вазифалар стратегик деб аталувчи ўзгаришлар воситасида ҳал қилинади.

Ўзгаришнинг зарурлиги ва даражасини белгилаб берувчи асосий омиллар ҳолатига (соҳа, ташкилот, маҳсулот, бозорнинг ҳолатига) кўра ўзгаришларнинг тўртта турини ажратиш мумкин:

- ташкилотни қайта қуриш – ташкилотнинг миссияси ва маданиятига таъсир кўрсатувчи асосли ўзгаришларни кўзда тутати. Ташкилот ўзининг соҳаси ва шунга кўра маҳсулоти ва бозордаги ўрни ўзгартирилганда вужуга келади. Бунда янги ташкилий маданият яратилади, технолигик соҳа ва ишчи кучлари бозорида катта ўзгаришлар содир бўлади;

- ташкилотнинг кескин ўзгартирилиши – агар ташкилот соҳасини ўзгартирмасая, амма унда кескин ўзгаришлар (маданиятларни бирлашиши, янги маҳсулотлар ва бозорларни ўзлаштириш) содир бўлса, у стратегияни бажариш босқичида ўтказилади ва ташкилот ичидаги ўзгаришларни талаб қилади;

- ўртача ўзгариш ташкилот янги маҳсулот билан бозорга чиққан ва унга харидорларни жалб қилган вақтида амалга оширилади. Бунда ўзгаришлар ишлаб чиқариш жараёни ва маркетингга тегишли бўлади;

- одатдаги ўзгаришлар – ташкилот маҳсулотига қизиқишни кўллаб-қувватлаш мақсадида маркетинг соҳасида ўзгаришлар ўтказиш билан боғлиқ.

Ташкилотни ўзгармасдан фаолият юритиши у биттагина стратегияни ўзгартирмасдан амалга оширалаётган вақтда содир бўлади.

Стратегик ўзгаришлар ташкилотнинг барча томонларига таъсир кўрсатишлари сабабли, тузилма характерга эга бўлишлари керак. Аммо ташкилотнинг иккита кертик жойи борки, улар бундай ўзгартиришларни ўтказишга асос буладилар, булар ташкилий тузилма ва ташкилий маданиятдир.

Стратегия ташкилий тузилмани танлашда муҳим таъсир кўрсатади. Унинг таҳлили қуйидагиларни аниқлашга қаратилган:

- мавжуд ташкилий тузилма танланган стратегияни танлашга қандай даражада кўмаклашади ёки халақит беради;

- агар зарур бўлса, ташкилий тузилмада қандай ўзгаришларни ўтказиш лозим;

- стратегияни амалга ошириш жараёнидаги маълум вазифаларни ҳал қилиш бошқарувнинг қандай даражасига юкланиши керак.

Ташкилот аъзолари ҳаракатини йўналтирувчи кўзга кўринмас дастакларни ўрнатувчи ташкилий маданият моҳияти бўйича ташкилотнинг юраги ҳисобланади. Бундай ташкилот ташқи таъсирларга жавоб бериши лозимлиги, мумкинлиги, ташкилотда ўзини қандай тутиш кераклиги,

ташкilotни фаолият юритишининг маъноси нимадан иборатлигига нисбатан барқарор меъёрлар, тасаввурлар, тамойиллар ва ишончлардан вужудга келади. Стратегияни амалга ошириш босқичида унинг ташкилий маданиятини ўзгартириш, уни танланган стратегияга мослаштиришга асосий ҳаракатларни йўналтириш керак. Бу анчагина қийинчиликлардан иборат. Шунинг учун стратегияни белгилаш босқичидаёқ уни бажаришда ташкилий маданиятнинг ўзгариши билан қандай қийинчиликлар вужудга келишини кўпроқ ҳисобга олиш ва ташкилий маданиятни ўзгартириш бўйича атайин бажариб бўлмайдиган ҳаракатларни бажаришни талаб қилмайдиган стратегияни танлашга ҳаракат қилиш зарур.

Шу билан бирга стратегияни бажариш босқичида яна ташкilot ресурслари ва унинг инсоний салоҳиятини шакллантириш ва жалб қилиш талаб қилинади.

Бу жараён ташкilotнинг ресурсли салоҳиятидан фойдаланиш механизми амалга оширилаётган стратегия билан мослаштиришдан бошланади. Бу фаолиятнинг асоси ташкilot ресурсларини стратегиянинг алоҳида ташкил қилувчилари бўйича тақсимлаш ва аввало уларни вақт бўйича тўғри тақсимлашдан иборатдир. Раҳбарият ташкilot молиявий ресурсларини бундай тақсимланишини ташкил этиши керак, бунда ҳамма вақт ҳам керакли пайтда зарур пул маблағлари бўлсин. Бунинг учун пул маблағларидан фойдаланишнинг стратегик мулжалларини белгилаш керак, улар қандай мақсадларда ҳаражатларни амалга ошириш мумкинлиги ва қаерга пулларни киритиш керак эмаслигини қайд этадилар.

Бажариш босқичида маълум вазифаларни ҳал қилиш ва вазифаларни бажариш учун ташкilot алоҳида қисмларининг пул маблағларига эҳтиёжларини таҳлил қилиши ва пул маблағларини тақсимланишидаги устуворликлар белгилаши керак.

Ресурсларни тақсимлаш учун фойдаланиладиган асосий қурол бюджетни тузиш ва ундан фойдаланиш бўлади, у нафақат пул маблағларига, балки захиралар, капитал маблағлар, сотишлар ва ҳ.к ҳам тегишлидир.

Ресурсларни жалб қилиш жараёни ресурсларни самарали тақсимлаш билан бир қаторда сармояларни келиб тушиш манбаларини баҳолаш ва уларни сақлаб қолишни ҳам кўзда тутати.

Стратегик бошқарувда асосий роль ташкилотнинг раҳбариятига, аввало унинг юқори даражасига тегишли бўлади, у нафақат унинг стратегиясини белгилаши, балки ташкилот ресурсларини сафарбар қилган ҳолда керакли ўзгаришларни ўтказиши керак.

5.7. Ташкилий ўзгаришларни бошқариш

Режалаштирилаётган ташкилий ўзгаришлар менежер ва ходимларнинг бўлинмалар ва умуман ташкилотнинг ишини ўзлари учун муҳим йўналишлари бўйича яхшилаш онгли ҳаракатлардан биридир.

Бундай ўзгаришларнинг мақсади қуйидагилардан иборат:

- ташкилот фаолиятининг самарадорлигини ошириш;
- меҳнат унумдорлигини кўпайтириш;
- ходимларнинг мотивация ни кучайтириш;
- янги маҳсулотларни ўзлаштириш;
- бозор улушини кўпайтириш ва бошқалар.

Шуни таъкидлаш жоизки, кўпгина ўзгаришлар ўз ичига ташкилотни ташқи муҳитга ва ходимлар хулқининг ўзгаришига мослашиш қобилиятини яхшилаш олиши керак. Ташкилотнинг мослашиш қобилиятини яхшилаш учун кўпгина янги технологиялар ва иш усулларини ишлаб чиқадилар ҳамда ташкилий тузилмани қайта қурадилар.

Кўпинча бунинг учун вақтинча ёки эгилувчан тузилмалардан фойдаланилади, улар ташкилотга янги ахборотларга тез жавоб қайтариш имкониятини берадилар, янги операцияларга ўтишни жадаллаштирадилар,

ходимларни қарорлар қабул қилишда кенг иштирок этишларига ёрдам берадилар, бўлғуси етакчиларни пайдо бўлиши учун шароит яратадилар.

Буларнинг барчаси яна ходимларнинг шахсий хулқини ўзгариши, яъни уни янги шароитларга мослаштиришни талаб қилади. Шу муносабат билан ташкилий ўзгаришлар дастурида ходимлар роли, уларнинг жавобгарлигини ўзгартириш бўйича тадбирларни кўзда тутиш лозим.

Бунда ташкилий ўзгаришларга қаршилик қилиш муҳим муаммо саналади. Бундай ўзгаришлар қоидага кўра, ҳам алоҳида ходимлар ва ҳам умумий ташкилот томонидан қаршилик қилишга олиб келади. Ўзгаришларга бундай қаршилик қилишнинг манбалари ғоятда турличадир.

Меҳнат унумдорлиги пасайиши, иш ва маҳсулотнинг сифати ҳамда меҳнат интизоми пасайиши, ходимларнинг кўнимсизлиги, мотивациянинг йўқолиши ва меҳнат низолари бундай қаршиликларга сабабчи бўлиши мумкин. Қаршилик қилишнинг энг кенг тарқалган тури ходимларда кузатилаётган ўзгаришларда мажбуриятларнинг йўқлигидир.

Қуйидагилар ўзгаришларга шахсий қаршилик қилишнинг манбалари бўладилар:

Ўзига қабул қилиш. Гап шундаки, одамлар ахборотларни танлаб олган ҳолда ўзларига қабул қилишга мойиллар. Улар биринчидан асосий эътиборни ўзларининг тушунчалари қандайдир аниқ ҳодисага мос келиши ёки уни кўллаб-қувватлашига қаратадилар. Масалан, улар ўзларига маъқул келган нарсани ўқиш ва эшитишни хуш кўрадилар, ўзларининг нуқтаи назарларини ўзгартириш мумкинлиги билан қизиқмайдилар ҳам. Ўзига қабул қилишнинг танланиши яна шунда ўз аксини топадики, кишилар олинган ахборотларни ўзларида мавжуд бўлган тасаввурларни ҳисобга олиш билан тушунадилар. Эскириб қолган тасаввурлар ва қадриятларнинг ўзгариши одамда катта қаршиликни келтириб чиқаради.

Ходимларнинг шахси. Ходимларнинг баъзи бир шахсий сифатлари (авторитарлик, догматиклик ва ҳ.к.ларга мойиллик) баъзида ўзгаришларга

қаршиликнинг асоси бўлади. Айрим ходимларнинг бошқа шахсларга қарамлиги қаршилик қилишнинг бошқа сабаби бўлади. Одатда бундай қарши ўзгаришлар эътиборли шахслар томонидан қабул қилингунга қадар давом этади. Бундай вазиятда кўп нарса раҳбарга боғлиқдир.

Одамларнинг одатлари. Улар ташкилотда содир бўлаётган ўзгаришларга (тузилма, технология ва иш усуллари) қарамай одатдагидек ишлашга мойилдирлар. Одат кишини қаноатлашининг манба бўлиши мумкин, чунки унга вазиятга мослашишга имконият беради, шинамлик ва хавфсизликни таъминлайди. Одат ўзгаришларга қаршилик қилишнинг муҳим манбаи бўладими ёки йўқми, бу шахс ўзгаришлардан фойдани қандай қабул қилишига боғлиқдир. Маълумки, айрим кишилар иш ҳақини оширишига ишнинг одатдаги шароити анча ўзгарганига қадар, масалан иш кунининг давомийлиги кўпайишига қадар, қаршилик қиладилар.

Ҳокимият ва таъсирни йўқотишдан кўрқиш. Кишилар баъзида ташкилотда ўтказилаётган ўзгаришларга ўзларининг ҳукмронликлари ва таъсирларига суиқасд қилиш сифатида қарайдилар. Ҳукмронлик манбаининг тури сифатида ресурс ва ахборотлар устидан назорат қилишга мисол бўлиши мумкин. Ўзгаришлар натижасида бундай назоратни йўқотиш қаршилик қилишга олиб келади. Марказлаштирилганликнинг тугатилиши ва ваколатларни бошқаларга топшириш кишилар томонидан уларнинг ҳукмронлиги ва таъсирига хавф сифатида қабул қилиниши мумкин.

Мавҳумликдан кўрқиш. Мавҳумлик кўпинча кишиларда эҳтиёткорликни келтириб чиқаради. Ишдаги ҳар қандай ўзгариш ноаниқлик элементиға эга. Масалан, янги ишни бошлаб туриб, кишилар уни талаб қилинганидек бажара олишларига шубҳа қиладилар. Бу вазиятлардаги ноаниқлик бундай ўзгаришлар туфайли эмас, балки уларнинг кишилар учун эҳтимолдан келиб чиқиб исталмаган оқибатлар вужудға келади.

Иқтисодий сабаблар. Масалан, кишилар, ўзгаришлар боришида баъзан уларнинг даромадлари пасайиши содир бўлса ёки содир бўлиши мумкин

бўлса, қаршилик кўрсатишлари мумкин. Кишилар ишлаб туриб, қандай қилиб пулларнинг у ёки бу суммасини ишлаб топишларини тушунадилар. Ишнинг аввалги тартиби ўзгариши уларни иқтисодий хавфсизлик нуқтаи назаридан кўрқитади.

Ўзгаришлар ташкилий қаршилик қилишнинг асосий манбалари.

Ташкилот ўзининг табиатига кўра, маълум даражада қаршилик кўрсатиши мумкин. Ташкилотда барча соҳаларда барқарорликка эришилган вақтда иш самарали кечади. Ташкилот қандайдир янги иш бошлаши билан унумдорлик пасайиши мумкин. Унумдорлик ва самарадорликни сақлаб қолишга интилган ҳолда ташкилот табиий равишда ўзгаришларга қаршилик қилади. Ўзгаришларга қаршилик қилиш ташкилотнинг алоҳида бўлимлари томонидан ҳам намоён бўлиши мумкин.

Ташкилий тузилма. Ҳар бир ташкилот самарали бўлиш учун барқарорликка эришишга ҳаракат қилади. Бу барқарорликни, яъни, тузилмани таъминлайди. Яъни ходимларга роллари, ишчи тадбирлар, ахборот оқимлари ва ҳ.к. белгиланиши керак. Аммо тузилмага бу табиий эҳтиёж ўзгаришларга қаршилик қилишнинг сабаби бўлиши мумкин. Ташкилот ишларнинг тор ихтисослаштирилган участкалари, қатъий иерархия ва аниқ тасвирлаб берилган жавобгарлик, ахборотларнинг юқоридан пастга қараб чекланган оқимларига эга бўлиши мумкин. Буларнинг барчаси вужудга келган вазиятларни енгизиши учун ўзи хос коммуникацион тармоқ ва каналларни ташкил этишни талаб қилиши мумкин. Бу тузилмани ҳар қандай қайта қуриш қаршиликни келтириб чиқаради, чунки уни тартибсиз ҳолга келтиради. Бундай ўзгаришларга мос ва енгилроқ тузилмаларга осонроқ бардош берадилар.

Ташкилий маданият. У ўзгаришларни ўтказишда ғоятда муҳим роль ўйнайди. Шунини ҳисобга олиш керакки, ташкилий маданиятни ўзгартириш осон эмас ва бу нарса ўзгаришларнинг боришида жиддий тўсиқ бўлиши мумкин. Мавжуд ташкилий маданият эгилувчанлик элементларга эгаллигига,

яъни ходимларнинг хулқи бир хил одатлар, қадриятлар ва моделларидан бошқаларига осонлик билан ўтишга имкон берадими йўқми унга ташхис кўйилиши керак.

Ресурсларнинг чекланганлиги. Гап шундаки, ҳар қандай ўзгариш маблағлар ва вақт, малакали ходимлар, бошқа ресурсларнинг баъзида жуда катта харажатлар, сарфланишини талаб қилади. Уларнинг мавжуд бўлиши кўпроқ даражада мувофиқлигини белгилаб беради.

Ташкилотлараро келишув. У кишиларга уларнинг хулқини тартибга солувчи ёки чекловчи маълум мажбуриятларни юклайди. Масалан, ҳар қандай ташкилот етказиб берувчилар, истеъмолчилар ва ҳ.к. билан кўп миқдордаги шартномаларга эга. Бошқа мисол – касаба уюшмалари билан келишув. Жаҳоннинг хўжалик амалиётида касаба уюшмалари кўпинча менежмент томонидан ўтказиладиган ўзгаришларга тўсиқ бўлади.

Ўзгаришларга қаршиликни енгиш. Шунини таъкидлаш жоизки, ўзгаришларга қаршилик қилишни бутунлай бартараф қилиб бўлмайди. Аммо бундай қаршиликларнинг салбий оқибатларини камайтиришга имкон берувчи ёндашувлар мавжуд.

К. Левин ўзгаришларни турли йўналишларда ҳаракат қилувчи кучларнинг динамик баланси сифатида кўриб чиқувчи янги қарашни ишлаб чиққан. Бу ёндашув “кучли майдонлар модели” деб аталади. Ўзгаришларни иницировка қилиш учун вазиятни илгарига силжитиш, уни қуйидагича мувозанатдан чиқариш даркор:

- ўзгаришлар учун ҳаракат қилувчи кучларни кўпайтириш;
- ўзгаришларга қарши ҳаракат қилувчи кучларни қисқартириш;
- ўзгаришларга қарши ҳаракат қилувчи кучларни ўзгаришлар учун ҳаракат қилувчи кучлар позициясига ўтказиш.

Шу билан бирга, бу муваффақиятни кафолатламайди. Ўзгаришни ўтказувчи кишилар ўзгаришлар томонига босим ўтказадилар ва бу натижа беради, аммо қимматга тушади. Агар қаршилик аниқланса, ҳаракат бу

кучларни қисқартириш ва қарама – қарши позицияларга ўтказишга йўналтирилса, у фаолиятнинг самарадорлигини ошириш мумкин.

Ўзгаришларни ўтказишдаги муваффақиятга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

- эътибор ва қўллаб – қувватлаш. Бу қийинчилик келтириб чиқарувчи шахсларни аниқлаш, унинг сабабини билиш керак. Бунда кишилар, ўзларига қизиқишни ҳис қилган ҳолда ўз муаммоларини бажонидил айтадилар. Натижада ҳамкорлик вужудга келади;

- коммуникациялар. Самарали коммуникациялар ва объектив ахборотлар овозалар ва асосланмаган кўрқувларнинг таъсирини камайтиради, одамларни ўзгаришларга тайёрланишларига ёрдам беради;

- ходимларнинг бевосита ўзгаришларни ўтказишдаги иштироки ва жалб қилинганлиги, бу нарса ходимларда қизиқиш уйғотади ва қаршилиқни кучсизлантиради.

Ташкилий ўзгаришларни амалга ошириш моделлари мавжуддир.

Ўзгаришларнинг уч босқичли модели. Ишлаб чиқувчи – америкали тадқиқотчи К. Левин. У ўзгаришларга мавжуд ҳолатни қўллаб-қувватловчи кучларнинг модификацияси сифатида қараган. Шунинг учун ўзгаришлар жараёнини ишга тушириш учун ўзгаришлар “учун” ва “қарши” кучлар мувозанатини биринчисининг фойдасига ўзгартириш, ўзгаришларни мустаҳкамлаш учун эса кучлар нисбатини янги ҳолатга келтириш керак.

Унинг биринчи босқичи “муздан тушириш”. У ўз ичига ўзгаришларга эҳтиёж яратиш ва қаршилиқни камайтиришни олади. Ўзгаришларни амалга ошириш учун қуйидагилар зарур: эски, қотиб қолганни қўллаб-қувватлашни тўхтатмасдан, вужудга келган ҳолатга нисбатан олдинги қотиб қолган тасаввурни тарқатиб юбориш, шунинг билан бир вақтда янги тенденциялар ва хулқни қўллаб-қувватлашни кучайтириш.

Иккинчи босқич “ўзгариш”. Ўз ичига гуруҳли ва шахсий хулқ вазибалар, технология ва ташкилий тузилмани ўзгаришини олади.

Ташкилотнинг ташкилий маданияти ўзгариши кишиларда ушбу ташкилотга нисбатан янги тасаввур ва муносабатларни шакллантиришни тақозо қилади. Ходимларни ташкилотдаги янги вазиятга қараб буришга қодир янги маросим ва анъаналарни киритиш мумкин.

Учинчи босқич “музлатиш”. Ўз ичига натижаларни олиш ва уларни баҳолаш ҳамда керакли ўзгартиришларни ўтказишни ўз ичига олади. Гап шундаки, ходимлар томонидан янги тасаввурлар ва ишга муносабатлар ўзлаштирилгандан кейин ташкилотда дастлабки ҳолатга қайтишнинг олдини олувчи қуролларни ишга тушириш керак. Хусусан, кишиларнинг янги хулқларини қўллаб-қувватлаш, меҳнатни рағбатлантиришнинг янги тизимини татбиқ этиш ва ҳ.к.ни ушбу модель ташкилотдаги ўзгаришлар ўтказиш жараёнини умумий тушунишни таъминлайди.

Режалаштирилаётган ўзгаришлар модели. Ишлаб чиқувчилар - Р. Липпит, Ж. Уотсон ва Б. Уэстли. Ушбу модель менежерлар ва ташкилотлар учун ташқаридан маслаҳатчиларни яқиндан ҳамкорлик қилишни кўзда тутди. Бунда улар ташкилот ҳақидаги барча мавжуд ахборотларни эркин алмаштиришлари керак.

Ушбу модель режалаштиралаётган ўзгаришларнинг асосий босқичларини белгилаб беради, улар бир – биридан кейин келишлари керак.

Биринчи босқич – муаммони қидириш. Бунда маслаҳатчилар муаммонинг мавжудлигини кўрсатадилар ва раҳбариятга ўзгаришларга заруриятни намоён қиладилар. Раҳбарият маслаҳатчиларни тегишли бўлинма раҳбарлари билан учраштиради, ўзгаришларнинг зарурлиги ва маслаҳатчиларнинг ёрдамига ишонч ҳосил қилади.

Иккинчи босқич – жараёнга кириш. Бунда мижозлар ва экспертчилар ўртасидаги ҳамкорлик ривожланади. Кейингиларнинг объективлиги текширилади.

Учинчи босқич – ташхис қўйиш. Тўплаган маълумотлар асосида муаммога ташхис қўйилади, “тор жойлар” аниқланади.

Тўртинчи босқич – режалаштириш ўзгаришларнинг мақсадлари, керакли ҳаракатлар ҳамда ҳаракатларга тайёргарлик белгиланади.

Бешинчи босқич - ҳаракатларни амалга ошириш. Ниятларни амалий фаолиятга айлантириш, янги характери татбиқ этиш.

Олтинчи босқич – барқарорлашиш ва натижаларни баҳолаш. Эришилган натижаларни баҳолаш ва кейинги ҳаракатларни белгилаш. Ўзгаришларни бутун ташкилотга ёйиш ва барқарорлаштириш механизмини яратиш.

Еттинчи босқич – лойиҳани ёпиш. “Экспертлар – ташкилот” муносабатларини яқунлаш, экспертларнинг мижозларга бўлган кучли таъсирини йўқотиш. Ўзгартириш билимини экспертлардан мижозларга топшириш.

Ташкилий ўзгаришларни ўтказиш усуллари. Уларни ўтказишда шуни ҳисобга олиш керакки, ташкилотда, тизим сифатида, унинг элементлари – ташкилий маданият, кишилар вазифалар, технологиялар ва ҳ.к. нинг ўзаро алоқаси мавжуд. Бунда усуллар қуйидаги гуруҳларга ажратилади.

Кишилар ва маданиятга қаратилган усуллар. Улар ўзгаришлар жараёнларига ходимларнинг кўпчилигини фаол жалб қилиниши ва иштирок этишларини кўзда туттади.

Вазифа ва технологияларга қаратилган усуллар. Улар бевосита одамлар ишида ўзгаришларни ўтказишга эътибор қаратадилар. Бунда асосий эътибор технологик жараёнлар ва аниқ ишларни бажаришда фойдаланиладиган жихозларга қаратилади.

Тузилмага қаратилган усуллар. Лавозимлар ва жой ўзгартиришларни ҳамда ходимлар ва бўлинмалар ўртасидаги алоқаларни ўзгартиришни тақозо этади.

Ўзгариш дастурлари бутун ташкилотни қамраб олиши керак, бу эскига қайтишга йўл қўймайди.

5.8. Бошқарув самарадорлиги

Ташкилотни бошқаришни амалга ошириш ва такомиллаштириш ушбу фаолиятнинг натижавийлигини белгилашда ўзига хос ўлчовлардан фойдаланиш зарурлигини келтириб чиқаради. Шу муносабат билан “бошқарув самарадорлиги” тушунчасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Бошқарув самарадорлиги – бошқарув фаолиятининг натижалари ва бунда амалга оширилган харажатлар (моддий, молиявий, меҳнат ва бошқа ресурсларни фойдаланиш)нинг ўзаро муносабати ва ўзаро ҳамкорлигини акс этувчи мураккаб категориядир. Бошқарув жараёнининг вазифавий роли – ун ривожланишининг даражаси ва динамикасини, бошқарув жараёнининг сифатли ва миқдорли томонларини акс эттиришдир.

Менежментнинг самарадорлиги – кўп қиррали категориядир. У ижтимоий – иқтисодий ва бошқа ҳодисаларнинг ўзига хос хусусиятларини акс эттиради.

Бошқарув самарадорлиги бир қатор омилларнинг таъсири остида шаклланади, уларни қуйидаги аломатлар бўйича таснифлаш мумкин.

Мазмуни бўйича ташкилий, ижтимоий – иқтисодий, психологик, техник, физиологик омилларга ажратиладилар.

Таъсир кўрсатиш шакли бўйича бевосита ва воситали омиллар билан фарқланадилар. Биринчиси бошқарув самарадорлигига бевосита, иккинчиси воситали таъсир кўрсатади.

Таъсирнинг давомийлиги бўйича узоқ вақт давом этмайдиган ва узоқ вақт давом этадиган омилларга ажратилади. Бунда баъзи омиллар менежмент самарадорлиги билан бевосита, бошқалари – тескари боғланиш билан боғлангандир.

Таъсир кўрсатишнинг характери бўйича интенсив ва экстенсив омилларга ажратилади. Биринчилар ички ресурслар, яъни бошқарув ходимлари меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириш ва унинг шароитларини яхшилаш, бошқарув ходимлари малакасини оширишни

сафарбар қилиш ҳисобига менежмент самарадорлиги ошишини таъминлайдилар. Иккинчилари эса қўшимча ресурсларни жалб қилиш, бошқарув ходимлари сонини оширишни кўзда тутадилар.

Санаб ўтилган омилларнинг ҳар бири бошқарув тизимига алоҳида ҳамда бошқалар билан биргаликда таъсир кўрсатиши мумкин. Биргаликдаги ижобий таъсир кўрсатишда улар менежмент самарадорлигини анча ўсишини таъминлайдилар (синергетик самара ҳисобига), салбийда эса уни пасайтирадилар. Менежментнинг роли кўрсатиб ўтилган омилларга режали таъсир кўрсатишдан иборат. Самарадорликнинг ўсиши ташкилотнинг барча даражаларидаги доимий бошқарув фаолиятининг объекти бўлиши лозим.

Ташкилотнинг бошқарув тизимини самарали фаолият юритиш унинг ҳар бир элементи(ташкилий тузилма, ходимлар, бошқарув усуллари ва жараёнлари, ҳужжатлар айланиши ва ҳ.к.) унинг олдига қўйилган ўзига хос талабларга жавоб беришини кўзда тутди. Бундай ташқари, у умуман бошқарув тизими, унинг мақсадлари ва вазифаларига ҳамда тизимнинг у бевосита боғлиқликда бўлган элементларига мос келади.

Бундан ташқари ҳозирги шароитда ташкилотларни, айниқса тижорат ташкилотларини бошқариш самарадорлигига уларнинг ташқи муҳити ҳолати муҳим таъсир кўрсатади.

Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлиги бошқарув муносабатларининг иқтисодий моҳиятини акс эттиради. Бу моҳияти жиҳатидан олинган иқтисодий натижалар ва бошқарув фаолиятининг ўзгарувчан миқдорлар (кўрсаткичлар)да акс этирилган харажатлари (фойдаланилган ресурслар) нисбатидир.

Умумий кўринишда иқтисодий самарадорлик (Эу)ни қуйидаги формула билан акс этириш мумкин:

$$\text{Эу} = \frac{\text{Ру}}{\text{Зу}}$$

бу ерда:

Ру – бошқарув тизимини фаолият юритиши натижаси (натижа берувчи ташкил этувчи);

Зу – бошқарувга харажат ёки ресурслардан фойдаланишнинг ҳажми (харажатли ёки ресурсли ташкил этувчи).

Ушбу ёндашувдан фойдаланиш аввало бошқарув самарадорлигининг натижа берувчи ташкил қилувчисини, яъни бу фаолиятнинг натижалари, унинг маҳсулотини белгилашни тақозо қилади. Аммо уни соф ҳолда ажратиш, яъни тўғридан – тўғри ўлчовини амалга ошириш мумкин эмас. Фақат доимий равишда бир турли ва меъёрланадиган меҳнат операциялари билан банд бўлган техник ходимлар ва айрим мутахассислар фаолияти маҳсулотини худди шундай ўлчаш мумкин. Тўғри чизиқли ва вазифавий раҳбарлар, кўпгина мутахассислар ҳамда умуман бошқарув тизими фаолияти натижалари ҳақида эса сарфланган меҳнат миқдори ёки қайта ишланган ахборотлар ҳажми бўйича фикр юритиши мумкин эмас. Гап шундаки, улар ўзига хос ашёвий натижалар шаклида бўлмайдилар. Бошқарув бўйича меҳнатнинг шахсан якуний маҳсулоти деб бошқарув қарорлари мажмуаси, аммо ахборотли қарорлар эмас, яъни ижрочилар томонидан амалга оширилган қарорларни ҳисоблаш мумкин. Бунда бошқарув идоралари қарорлари илмий асосланган ва иқтисодий эҳтиёжларни қаноатлантиришга йўналтирилган деб фараз қилинади. Боз устига, бошқарув бўйича фаолият натижалари кўпинча бошқарув бўйича меҳнат сарфланган вақтдан ажратилгандирлар. Пировардида улар фақат бошқарув тизимини фаолият юритиши натижаларидан ажратилмаганлар.

Шундай қилиб, бошқарув фаолиятининг натижалари фақат воситали равишда ташкилот, бўлинма фаолияти натижаларида намоён бўладилар. Бунда фаолиятнинг якуний кўрсаткичлари ёки ташкилот фаолияти иқтисодий самарадорлиги кўрсаткичлари: ялпи даромад, фойда, рентабеллик даражаси, ишлаб чиқариш ҳажми, товар айланиши ва бошқалар кўриб чиқилиши

мумкин. Бунда фойдани ташкилот фаолиятининг якуний натижасини акс эттирувчи сифатида илгари сурилиши, қолган натижаларни автоматик равишда иккинчи ўринга суради. Кўрсатиб ўтилган натижаларни оширишга йўналтирилган бошқарув фаолияти бошқарув тизимининг иқтисодий самарадорлигини яхшилашга ёрдам беради.

Ташкилот бошқарувининг иккинчи, харажатли ташкил қилувчиси бошқарув жараёнида фойдаланиладиган бошқарув тизимини ушлаб турилиши ва фаолият юритишини таъминловчи тегишли меҳнат, моддий ва молиявий харажатлар ёки ресурслардан иборатдир. Бу харажатлар ишлаб чиқариш(тижорат) билан бевосита боғланмаганлар ва бошқарув харажатлари сифатида бўладилар. Бошқарувга йиғма харажатлар ишлаб чиқариш(тижорат) харажатларининг бир қисми бўладилар. Бошқарувга харажатлар объектив равишда у ёки бу аниқ субъект томонидан амалга ошириладиган бошқарув вазифаларининг мазмуни, ҳажми, кўлами, бошқарув меҳнатини илмий ташкил қилинганлиги даражаси, бошқарув жараёнларини амалга ошириш технологияси, хўжалик раҳбарларининг маҳорати ва бошқалар билан белгиланадилар.

Бошқарув харажатлари тузилмасида бошқарув аппаратиغا хизмат кўрсатувчи менежерлар ва бошқа ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш бўйича харажатлар; бошқарув техникасига харажатлар; бошқарув тизимини фаолият юритишга жорий харажатлар муҳим моддалар бўладилар (5.8.1.-расм).

Бу муаммоларни ҳал қилиш тегишли услубий тузатишларни тақозо қилади. Масалан, бошқарув соҳасидаги харажатларни ҳисобга олишни ўзгартириш, бошқарув фаолияти билан боғлиқ барча харажатларни уларга киритиш мақсадга мувофиқдир. Умуман аниқ объектларни бошқариш ва алоқа вазифаларини амалга оширишга барча харажатларни ишончли ҳисобга олиш ва ҳисоблаб чиқаришни йўлга қўйиш даркор.

Харажатларнинг бошқарувга мувофиқ даражасини белгилаш муҳим аҳамият касб этади. Маълумки, вужудга келган вазиятни бошқарувга

харажатларни камайтиришни мутлақ тамойилга кўтариш, уни бошқарув жараёнини адекват баҳолашнинг универсал воситаси сифатида илгари суриш ажратиб туради. Худди шу вақтда кўпинча бундай иқтисодиёт сохта ҳисобланади, чунки уни бошқарув тизимидаги камчиликлар туфайли йўқотишлар кўринтирмай қўяди. Ташкилот фаолиятида юқори якуний натижаларга эришиш муҳимроқдир. Шунингдек учун гап умуман бошқарув тизими ёки унинг алоҳида бўлинмасининг “фойдали“ самараси бирлиги ёки маълум вазифа ва қарорларни амалга оширишга бошқарув харажатларининг солиштирма қисқартирилиши муҳим аҳамиятга эга. Шундай қилиб, бошқарувга харажатларнинг илмий асосланган даражасини излаб топиш зарурлигига эътибор қаратиш лозим.



5.8.1-расм. Бошқарувга харажатларни таснифлаш чизмаси

Бунинг устига молиявий ресурсларнинг чекланганлиги шароитида бошқарувга харажатларни тежаш муҳим аҳамиятга эга, у хусусан бошқарувнинг тегишли шакл ва усулларидадан фойдаланишни тақозо этади.

Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини белгилаш учун кўрсаткичларни ҳисоблашнинг иккита асосий харажатли ва ресурсли усуллардан фойдаланиш мумкин.

Биринчи усул ва шунга кўра, бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини таърифловчи кўрсаткич харажатли деб аталади. У корхона фаолияти умумий ёки якуний иқтисодий натижаларнинг бошқарувга йўзма харажатларга нисбатига суянади

$$\text{Э}_м = \frac{\text{П}}{\text{Р}_у}$$

бу ерда: Э_м – менежментнинг иқтисодий самарадорлиги;

Р_у – бошқарув харажатлари;

П – корхона томонидан олинган якуний иқтисодий натижа. Унинг сифатида фаолиятнинг у ёки бу умумий кўрсаткичи (даромадлар, фойда, ишлаб чиқаришнинг ҳажми, товар айланиши ва ҳ.к.)лардан фойдаланиш мумкин.

Менежментнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолашнинг иккинчи усули ресурсли, у корхонанинг умумий фаолияти ёки якуний натижаси ресурсларидан фойдаланиш миқдорида, масалан, маъмурий бошқарув ходимлари сонига нисбатини акс эттиради:

$$\text{Э}_м = \frac{\text{П}}{\text{К}_у}$$

бу ерда Э_м – менежментнинг иқтисодий самарадорлиги;

П – ушбу корхона томонидан олинган якуний иқтисодий натижа;

К_у – маъмурий бошқарув ходимлари сони (яна фақат бошқарув ходимлари сонидан фойдаланиш мумкин).

Менежмент иқтисодий самарадорлигининг келтирилган кўрсаткичлари статистик бўладилар.

Шуни таъкидлаш жоизки, агар менежмент самарадорлиги шакллари таҳлил қилишда унинг динамик жиҳати ҳисобга олинса, самарадорлик кўрсаткичлари ишончилиги ортади. Бу қуйидагилар билан изоҳланади. Биринчидан, ижтимоий ва иқтисодий жараёнларнинг таърифлари вақтда ўзгаришсиз қолади. Иккинчидан, тадбирларнинг турли вариантлари натижа ва харажатлар динамикасининг даврлари бўйича турли йўналишларга эга. Учинчидан, хўжалик қарорлари вариантлари самарадорлигига жиддий таъсир кўрсатувчи вақтли силжишлар мавжуд. Шунингдек менежмент самарадорлиги кўрсаткичларини икки ёки ундан ортиқроқ давр учун ўзгаришларни рўйхатга олиш ва солиштириш воситаси билан динамикада кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир. Бунда менежментнинг “динамик” самарадорлиги мавжуд бўлади.

Менежмент самарадорлиги динамик кўрсаткичи (Эмд)ни қуйидагича тақдим этиш мумкин:

$$\text{Эмд} = \frac{\Phi_n - \Phi_b}{C_{yn} - C_{yb}}$$

бу ерда; Φ_n , Φ_b - корхонанинг тегишли равишдаги ушбу ва базисли йиллардаги якуний кўрсаткичлари (масалан, фойдаланинг);

- C_{yn} , C_{yb} – тегишли равишдаги ушбу ва базисли йилдаги бошқарувга харажатлар;
- Эмд коэффициенти кўриб чиқилаётган давр ичида бошқарув харажатлари 1 сўмга ўзгарганида якуний кўрсаткич(фойда) неча сўмга ўзгаришини кўрсатади. У менежмент самарадорлиги динамикаси, ўсиш суръатларини акс эттиради.

Менежмент иқтисодий самарадорлиги динамикаси яна икки ва ундан ортиқ давр ичидаги бу кўрсаткичларнинг солиштирилишини ҳам

таърифлайди, менежмент самарадорлигини фоизларда акс эттирилган нисбий ўзгариши кўрсаткичини беради:

$$\Delta \mathcal{E} = \frac{(\mathcal{E}_2 - \mathcal{E}_1) \cdot 100}{\mathcal{E}_2}$$

бу ерда; \mathcal{E} ва \mathcal{E}_2 тегишли равишдаги базисли ва шу йилдаги корхонани бошқаришнинг иқтисодий самарадорлиги.

Келтирилган динамик кўрсаткичларни яна ташкилот бошқаруви тизимини тубдан ўзгартиришни амалга оширишда, бошқарув тизимларини такомиллаштиришнинг турли вариантларини солиштиришда ҳисоблаб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

Менежмент самарадорлигининг кўриб чиқилган кўрсаткичлари бошқарув тизимини фаолият юритиши даражасини баҳолашда умумлаштирувчи эмас, балки хусусий бўлади. Агар уларни бошқарув аппарати сони ўсиши ҳисобига ёмонлашиши муаммолари даражасини пасайиши билан бирга борса, унда бу ташкилот фаолиятининг самарадорлиги ортиши, демак у бошқаришнинг самарадорлигини ошишидан дарак беради. Бошқарувга харажатларни нисбатан пасайиши эса ҳамма вақт ҳам унинг самарадорлигини ошишидан дарак бермайди. Пировардида ташкилот бошқаруви самарадорлиги унинг фаолиятининг умумий ижтимоий иқтисодий кўрсаткичлари, натижаларидан иборат бўлади.

Менежмент самарадорлигининг хусусий кўрсаткичлари ҳам уларнинг ҳаракатларнинг турли йўналишлари учун ташкилот бошқаруви самарадорлиги тўлиқ бир маъноли баҳосини олишни қийинлаштиради. Буларнинг барчаси маъкул интегралли кўрсаткични қидириб топиш заруриятини келтириб чиқаради. Бундай кўрсаткич қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

корхона хўжалик фаолиятининг якуний мақсадли натижаларини акс эттириши;

бу натижаларга эришилганлик даражасини кўрсатиши;

корхона томонидан кўйилган мақсадларга эришишда бошқарув харажатлари даражасини кайд этиши.

Бу талабларга менежмент иқтисодий самарадорлигининг интеграл ёки умумлаштирувчи кўрсаткичи Э_u кўпроқ даражада жавоб беради, уни куйидагича тақдим этиш мумкин:

$$\text{Э}_u = \sqrt{H \cdot C \cdot E},$$

бу ерда: C – меҳнат унумдорлиги;

H – рентабеллик;

E – бошқарув тизимининг иқтисодийлиги деб аталувчи бошқарув самарадорлигининг хусусий (харажатли) кўрсаткичи (фойданинг бошқарув тизимини ушлаб туришга харажатларга нисбати).

Менежмент иқтисодий самарадорлигининг ушбу интеграл кўрсаткичи хўжалик фаолияти самарадорлигини бошқарув тизими иқтисодийлиги даражаси билан тенглаштиради. Бошқарув тизими иқтисодийлиги даражаси ошиши савдо самарадорлиги ўсишининг муҳим омилidir. Аммо бошқарув тизимининг иқтисодийлиги ошиши ўзича унинг самарадорлиги даражаси ҳақида батафсил жавоб бермайди ва самарадорлик даражаси пасайиши билан бирга бориши ва аксинча бўлиши мумкин. Шунинг учун менежмент самарадорлигининг тақлиф қилинаётган интеграл кўрсаткичи корхона фаолиятининг самарадорлиги ва бошқарув тизими иқтисодийлиги кўрсаткичларининг самараси бўлади.

Шундай қилиб, интеграл кўрсаткич, хусусийдан фарқли равишда ташкилот томонидан қўлланилган ва истеъмол қилинган бир неча муҳим ресурслардан фойдаланишнинг самарадорлигини таърифлайди. Шунинг учун у бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари тизими доирасида етакчи ўринни эгаллайди.

Шунга қарамай, интеграл кўрсаткичдан фойдаланиш, у қанчалик комплексли бўлмасин, менежмент самарадорлиги каби бундай кўп қиррали

ходисанинг барча томонларини акс эттиришга қодир эмас. Шунинг муносабат билан интеграл кўрсаткич аввалроқ кўриб чиқилган хусусий кўрсаткичлар билан тўлдирилишни тақозо қилади.

Бундан ташқари, корхонани бошқариш тизими фаолият юритишини объектив баҳолаш кўрсатиб ўтилганлар билан бир қаторда, уни таърифловчи бошқа кўрсаткичлардан ҳам фойдаланишни тақозо қилади, булар:

Маъмурий – бошқарув ходимларининг умумий сонидаги салмоғи;

Бошқарув ходимлари меҳнатига ҳақ тўлашга харажатларнинг иш ҳақи умумий фондидаги салмоғи;

бошқарув аппаратининг битта ходимга ҳисоблаб чиқилган фойда (даромад);

1млн. сўмлик ишлаб чиқарилган маҳсулотга ҳисоблаб чиқилган бошқарув харажатлари

Менежмент самарадорлигини аниқ кўрсаткичлар ва бошқарув тизимининг санаб ўтилган таърифлари ҳақиқий ўзаро алоқасини баҳолаш бошқарув тизимига ташхис қўйиш, унинг салоҳиятли имкониятларини очиш ва такомиллаштириш йўллари белгилашга имкон беради.

Бошқарув самарадорлигини таърифловчи кўрсаткичларни меъёрий, соҳа бўйича энг юқори ва ўртача кўрсаткичлар билан солиштиришни амалга ошириш ҳам мақсадга мувофиқдир. Бунда кўрсатилган кўрсаткичларни ўхшаш иқтисодий ва табиий – иқлимий шароитларда турган ташкилотлар бўйича солиштириш керак. Қолган ҳолларда кўрсаткичларга тегишли омилларни ҳисобга олиш билан тузатишлар киритишни амалга ошириш керак. Бундан ташқари, бир неча вақтли даврлар учун, шу жумладан бошқарув тизимида тубдан ўзгаришларни амалга ошириш, бошқарув тизимининг турли вариантларини солиштиришда бошқарув самарадорлиги кўрсаткичларини солиштириш мумкин.

Бошқарув самарадорлигини баҳолаш учун ташкилот фаолиятининг эришган ютуқлари ҳамда уни бошқарув тизимини режалаштирилган, яъни

қўйилган мақсадлар билан солиштириш ғоятда истиқболли бўлади. Бу ҳолда бошқарув самарадорлигини бошқарув тизими олдида қўйилган мақсадлар (режа, дастур)га эришганлик ёки унга яқинлашганлик даражаси билан миқдорий ақс эттириш зарур. Бунда режа ва дастурлар жиддий ва илмий асосланган бўлиши кўзда тутилади.

Бундай ёндашувда бошқарув жараёни натижавийлигини тартибга солишнинг мақсадли кўрсаткичи(Д) ҳақиқий ва режалаштирилган миқдорларини солиштириш орқали таърифлаш мумкин.

$$D = E_{\text{п}} - E_{\text{ф}}$$

бу ерда; $E_{\text{п}}$ – бошқарув мақсадининг мувофиқ алгоритмга мос келувчи режалаштирилган кўрсаткичи;

$E_{\text{ф}}$ – бошқарув мақсади кўрсаткичининг ҳақиқий тизими томонидан таъминланадиган ҳақиқий миқдори.

Бунда бошқарув тизимини фаолият юритиши самарадорлиги $E_{\text{п}}$ - $E_{\text{ф}}$ нинг фарқи қанчалик кам бўлса, шунчалик юқори бўлиши қабул қилинади. Шунинг учун бошқарув самарадорлигини $E_{\text{р}}$ ни F дан D гача бўлган баъзи бир вазифаси билан таърифлаш мумкин:

$$E_{\text{р}} = F(D) = F(E_{\text{п}} - E_{\text{ф}}).$$

Бунда бошқарувнинг мақсади функционал минимумга эга бўлишидан иборатдир.

Ушбу ёндашувнинг амалга оширилиши мақсад билан бир вақтда бошқарувга харажатлар (ёки фойдаланилган ресурслар ҳажми)ни куйидагича белгилашни кўзда тутди:

- чегаравий (энг кўп йўл қўйиладиган) ёки
- маълум (қайд этилган).

Шуни таъкидлаш жоизки, бошқарув самарадорлигини мақсадга эришиш даражаси бўйича баҳолаш усули ўзида субъектив(мақсадни қўйиш) ва объектив(ҳақиқий натижалар) солиштиришга эгадир.

Ушбу усулда мақсадга қандайдир берилган нарса каби қараш мумкин, шунинг учун унга эришганлик даражаси мақсаднинг сифати(мазмуни)га кўра, тезроқ бошқарувчи таъсирининг сифатини таърифлайди, у ҳам бошқарув жараёнининг натижаси бўлади. Бундай ёндашувда яна услубий характердаги қийинчиликлар ҳам бўлиши мумкин, чунки бошқарув тизимларининг турлилиги сабабли мақсадларга эришиш мезонлари вазифаларни ҳал қилиш турлари ва бошқарув даражаларига боғлиқдир. Яна мақсадларнинг ўзларининг турли режали характерини ҳам ҳисобга олиш зарур. Ушбу ёндашувдан амалий фойдаланиш бошқарувнинг аниқ тизимлари учун мақсадларга эришиш мезонлари ва кўрсаткичларининг тизимини ишлаб чиқишни тақозо этади.

Айрим ҳолларда бошқарув идоралари фаолияти самарадорлигини баҳолашни маълум қарорлар ва тадбирларни амалга ошириш, ишлаб чиқариш тизимини такомиллаштириш бўйича амалга ошириш ҳам мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз. Бунда самарадорликни ташкил этиш манбалари ва механизми кўрсатиб ўтилган қарорлар ва тадбирларнинг мазмунига кўра фарқланадилар.

Бошқарув самарадорлигининг келтирилган кўрсаткичларини **иктисодий самарадорликнинг** кўрсаткичлари деб ҳисоблаш мумкин.

Шу билан бирга яна бошқарув фаолиятининг ижтимоий натижасини акс эттирувчи бошқарувнинг **ижтимоий самарадорлигини** ҳам кўриб чиқиш мумкин. У меҳнат жамоаси ва ҳар бир ходимнинг салоҳиятли имкониятлари, унинг ижодий қобилиятларидан фойдаланиш, жамоанинг ривожланиши ижтимоий вазифаларини ҳал қилишнинг муваффақиятлилиги даражасини таърифлайди.

Менежмент самарадорлиги кўрсаткичларини ҳисоблаб чиқиш олинган натижалар ва қилинган харажатларнинг ўзаро муносабатини кўзда тутади. Бунда корхоналар фаолиятининг ижтимоий натижалари сифатида меҳнат ва турмуш шароитлари, ходимларининг малакаси, уларнинг фаолиятини ташкил

этиш ва мотивациядан иборат бўлади. Айрим ҳолларда улар бошқарувнинг техник воситаларини харид қилиш, ходимларни тайёрлаш ва малакасини ошириш, корхона ходимлари учун турар-жойлар қуриш, ходимларни санатория–курортларда даъволанишлари ва дам олишлари учун йўлланмаларни харид қилиш ва бошқаларга сарфлаган харажатлар сифатида бўладилар. Аммо бошқарув фаолиятининг кўпгина ижтимоий натижалари моддий харажатларга боғлиқ бўлмайди.

Шундай қилиб, қилинган харажатлар ва корхона фаолиятидан олинган ижтимоий натижалар улар учун умумий бўлган кўламга, ўлчовчиларга эга эмаслар. Бундан ташқари, улар воситали ва қоидага кўра, стохатик характерга эгалар. Бунинг оқибатида менежментнинг ижтимоий самарадорлиги кўрсаткичлари, иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларидан фарқли равишда, қилинган харажатлар ва корхона фаолиятидан олинган ижтимоий натижаларининг нисбати орқали акс эттирилмайдилар. Шу муносабат билан уларни харажатлар (ресурслар)сиз фақат натижа берувчи ташкил қилувчилар билан таърифлаш мақсадга мувофиқдир.

Менежментнинг ижтимоий самарадорлигини кўрсаткичлар тизими ёрдамида баҳолаш мақсадга мувофиқдир, уни фикримизча, қуйидаги 4 гуруҳга ажратиш мумкин:

- ташкилот ходимлари меҳнат шароитларини таърифловчи кўрсаткичлар;
- ташкилот ходимларининг ижтимоий-маиший шароитларини таърифловчи кўрсаткичлар;
- ходимлар малакасини таърифловчи кўрсаткичлар;
- меҳнатни ташкил этиш ва унга ундашларни таърифловчи кўрсаткичлар.

Шуни таъкидлаш жоизки, бошқарув самарадорлиги яна бошқарув тизимининг фаолият юритишга интилиши керак бўлган қандайдир шарти, аломати, натижаси сифатида намоён бўлади.

Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичларидан фойдаланиш бошқарув тизимига ташхис қўйиш, уни фаолият юритишида вужудга келадиган четга чиқишларнинг олдини олиш, самарасиз бошқарувнинг сабабларини очиб бериш, бошқарув идоралари фаолиятида илмий асосланган мақсадни кўзлашини амалга ошириш, уларнинг бундай кейинги ишларига тузатишлар киритишга имкон беради.

Бундан ташқари, у бошқарув ходимларининг мотивация тизимини яратиш, уларнинг меҳнатига ҳақ тўлашни бошқарув бўйича фаолият самарадорлигига берилган боғлиқликка қўйишга имкон беради. Шу муносабат билан таъкидлаш керакки, ҳалокатлар назариясига кўра, масъул қарорлар қабул қилувчи ва уларни амалга оширувчи шахслар ва кишиларни бу қарорларни амалга оширишлигига шахсан, моддий боғланишлари ғоятда муҳимдир.

Назорат саволлари

1. Ҳар қандай ташкилотнинг асосий ташкил қилувчилари қандай?
2. Ташкилотни фаолият юритишининг асоси нима?
3. Ташкилий маданиятнинг асосий ташкил қилувчилари қандай?
4. Ташкилотда меҳнат тақсимотининг қандай турлари мавжуд?
5. Меҳнатни горизонтал тақсимланиши нима беради?
6. Юқори даражадаги раҳбарлар учун бошқарувчанликнинг қандай меъёри мавжуд?
7. Ташкилот бошқаруви даражаси ошишида бошқарувчанлик меъёрлари қандай ўзгаради?
8. Ташкилот бошқарувининг тўғри чизиқли – вазифали ташкилий тузилмаси учун қандай асосий камчилик хосдир?
9. Ташкилот бошқарувининг тўғри чизиқли-штабли ташкилий тузилмаси тўғри чизиқли – вазифавийдан асосий фарқи нимадан иборат?

10. Қандай ташкилий тузилма ишлаб чиқарилаётган ёки сотилаётган товарлар хусусиятларининг ҳисобга олишга имкон беради?
11. Дивизионал ташкилий тузилмаларнинг қандай турлари мавжуд?
12. Минтақавий ташкилий тузилмалар қандай асосий камчиликка эга?
13. Бошқарувнинг ташкилий турига эга корхонанинг асосий хусусияти қандай?
14. Комбинацияланган ташкилий тузилма бошқарувининг қандай даражаси аниқ ташкилотнинг хусусиятларини акс эттиради?
15. Ўзгаришларга қаршилик қилувчи ва эгилувчан ташкилий тузилма ва барқарор вазифаларига эга ташкилотлар учун бошқарувнинг қандай тури хосдир?
16. Замоनावий ташкилотларнинг ривожланишидаги асосий тенденциялар қандай?
17. Қандай ташкилотларда автоном ишчи гуруҳ бир вақтда учта вазифа ишлаб чиқаришни ресурслар билан таъминлаш, товар ишлаб чиқариш, бу товарнинг истеъмолчисига хизмат кўрсатишни бажаради?
18. Тадбиркорлик ташкилотнинг чизмасида юқори раҳбарият қандай даражада туради?
19. Қандай замоनावий ташкилот ходимларни бошқарувда иштирок этишларига асосланган?
20. Ташкилот бошқарувининг қандай даражаси ташқи муҳит билан ўзаро ҳамкорли сиёсатини ишлаб чиқиши ва ўтказиши керак?
21. Қандай жараён ташкилотнинг стратегик бошқарувида дастлабки бўлади?
22. Ташкилот фаолият стратегик бошқарувининг босқичлари қандай?
23. Қандай омиллар ташкилотни бошқаришнинг самарадорлигига таъсир кўрсатади?

VI - БОБ. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖЕР

6-бобда куйидагилар кўриб чиқилади: менежер, менежерларнинг даражалари; менежерлар томонидан бажариладиган вазифалар; менежернинг олдига қўйиладиган талаблар; менежернинг касбий маҳорати ва ташкилотчилик қобилияти, етакчилиги; менежернинг услуби ва имиджи; менежернинг ишга доир этикаси ва этикети.

6.1 Менежер: тушунчаси, шахсий ва ишга доир сифатлари вазифалари

Менежер – бошқарув фаолияти билан шуғулланувчи ва бозор шароитларида фаолият юритувчи ташкилот фаолиятининг маълум турлари бўйича қарорлар қабул қилиш ваколатларига эга бўлган кишидир. Менежерлар ташкилотда турли ўринларни эгаллайдилар (директор, гуруҳ раҳбари, ишларнинг маълум турлари ташкилотчиси, бошлиқ, мудир ва х.к.), турли масалаларни ҳал қиладилар ва вазифаларни бажарадилар.

Ташкилот менежерсиз фаолият юрита олмайди, чунки улар куйидаги вазифаларни бажаради:

- ташкилотдаги алоҳида операциялар ўртасидаги алоқаларни ўрнатадилар;
- ташкилот томонидан ўзининг асосий вазифаси бажарилишини таъминлайдилар;
- ташкилот ёки бўлинма жамоасига раҳбарлик қиладилар;
- обрўси, юқори касбий маҳорати ва ижобий ҳиссиётларидан фойдаланган ҳолда кўл остидагиларни бошқаришга қодир етакчи ролида бўладилар;
- ташкилот фаолиятининг стратегиясини ишлаб чиқадиладар;
- ташкилот фаолиятининг натижалари учун масъулдирлар;
- ташкилотга тегишли бўлган шахслар ёки идораларнинг манфаатларини таъминлайдилар;

- ташкилотнинг ташқи муҳит(ҳокимият, ҳамкорлар ва ҳ.к.) билан алоқаси бўйича асосий ролни бажарадилар;

- жамоани ташкил этадилар ва унинг ривожланишини керакли йўлга қўядилар ҳамда юқори ахлоқий сифатларга эга бўлган ҳолда, жамоа аъзоларига тўғри йўл кўрсатадилар;

- ҳозирги шароитда фаннинг ролини тушунувчи, у ёки бу кашфиёт ёки “ноу-хау” ни баҳолашни билувчи ва уларнинг дарҳол ишлаб чиқариш (тижорат)га татбиқ этувчи инноватор ролида бўладилар;

- янги ғоя ишлаб чиқадиладар, ундаги кучли ва заиф томонларини топиб, муаммонинг моҳиятини тушунишга билишга интиладилар;

- бажарилган ишларни таҳлил қиладилар, баҳолайдилар, ишларининг ҳолатини яхшилаш бўйича тадбирларни белгилайдилар ва амалга оширадилар;

- ташкилотни турли тадбирларда намоён қиладилар.

Менежернинг вазифаси ва улар амалга ошираётган вазиятлар турли тумандир, шунга қарамасдан урта асосийларни ажратиш мумкин.

Биринчидан, менежер ташкилотнинг асосий вазифаларини белгилайди, ресурсларни тақсимлаш масалаларини ҳал қилади, жорий тузатишлар киритишни амалга оширади, бунда у қабул қилинган қарорнинг оқибатлари учун масъул ҳисобланади. Шунинг учун менежер нафақат қарорнинг энг қулай йўлини танлаши, балки ўзи раҳбарлик қиляётган жамоани маълум йўналишга олиб боришга жазм қилиши керак.

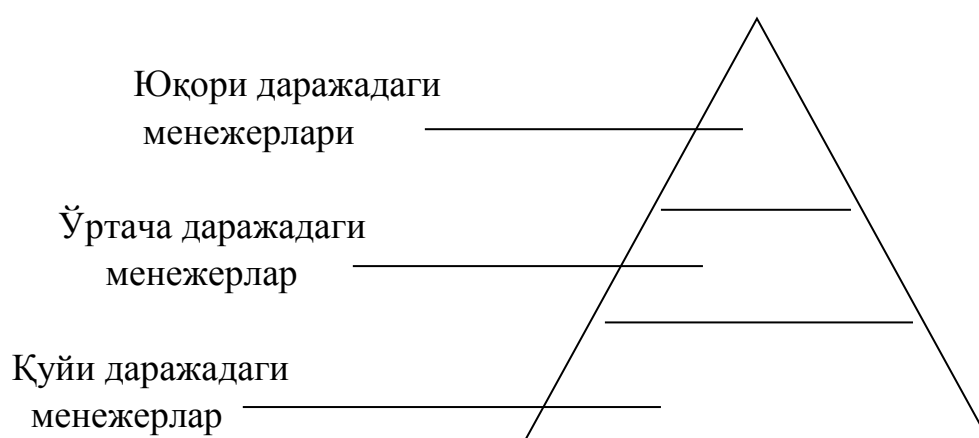
Иккинчидан, менежер ички ва ташқи муҳит ҳақидаги ахборотларни тўплайди, уларни тарқатади ва ниҳоят ташкилотнинг мақсадларини тушунтириб беради. Менежер ишининг натижаси унинг қанча ахборотга эга бўлишига боғлиқдир.

Учинчидан, менежер ташкилотнинг ичидаги ва ташқарисидаги муносабатларни шакллантирувчи, ташкилот аъзоларини мақсадларга эришишга ундовчи, уларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштирувчи,

ташкilotнинг вакили сифатида ҳаракат қилувчи раҳбар сифатида бўлади. У ходимлари орқасидан боришга тайёр бўлган киши бўлиши лозим.

Менежерларнинг ташкilotдаги ўрнига, улар томонидан ҳал қилинадиган вазифаларга кўра ушбу вазифалар уларга кўпроқ ёки камроқ даражада мос бўлиши мумкин. Аммо ҳар бир менежер албатта қарор қабул қилади, ахборотлар билан ишлайди ва ташкilot(бўлинма)нинг раҳбари саналади.

Менежерларни анъанавий равишда учта даражага: қўйи, ўрта, юқорига бўладилар (6.1.1- расм) ажратадилар.



6.1.1- расм. Корхона менежерларининг даражалари.

Қўйи даражадаги менежерлар(кичик бошлиқлар) бевосита ишчилар ва бошқа ходимларга (бошқарувчиларга эмас) раҳбарлик қиладилар. Уларнинг зўраки иши битта вазифадан бошқасига тез-тез ўтиш билан таърифланади. Қарорларни амалга ошириш учун вақтли давр ғоятда қисқадир.

Ўртача даражадаги менежерлар кичик бошлиқларнинг ишини мувофиқлаштирадилар ва назорат қиладилар. Улар одатда ташкilotдаги йирик бўлинмаларни бошқарадилар ва юқори ҳамда қўйи даражалардаги раҳбарлар ўртасидаги ўзига хос буфер бўладилар.

Юқори даражадаги менежерлар умуман ташкilot учун қарорлар қабул қилишга масъулдирлар. Уларнинг иши аниқ яқунланишга эга эмас, яъни юқори таваккалчиликка эга. Бу бўғин менежерлари бошқа бўғинлар

менежерларига қараганда анча камроқдир. Уларнинг меҳнати юқори баҳоланади, қоидага кўра яхши ҳақ тўланади.

Ғарб корхоналарида яна қуйидагилар ажратилади:

“top management” – яъни бошқарувнинг юқори бўғини (бош директор ва бошқарувнинг бошқа аъзолари);

“middle management” – бошқарувнинг ўртача бўғини (бошқармалар ва мустақил бўлимлар раҳбарлари);

“tower management” – бошқарувнинг қуйи бўғинлари(бўлинмалар ва уларга ўхшаш бошқа бўлимлар раҳбарлари).

Ҳозирги вақтга қадар менежментнинг ватани ҳисобланган АҚШда оқилона турдаги менежерлар устуворлик қилган, улар кўпроқ муҳандислик – иқтисодий кўникмалар ва бошқарувга ёндашувларга эга бўлганлар. Аммо ҳозирги вақтда энди янги турдаги менежерлар пайдо бўлдилар, улар аста – секин ишлаб чиқаришдаги инсоний омилларни ҳисобга олиш томонига юз ўгирмоқдалар. Бунинг устига, бу турли туманликлар ишга доир хулққа хос аломатларни касб этмоқдалар.

Яна шуни таъкидлаш жоизки, иерархиянинг даражаси қанча юқори бўлса, менежернинг шунча кўп иш вақти стратегик, истиқболли вазифаларни ҳал қилишга сарфланиши керак. Пастроқ даражада, аксинча, менежер кўпроқ оператив масалалар билан шуғулланиши керак. Юқори даражадаги менежерларга иш вақтининг қуйидаги тузилмаси тавсия этилади: стратегик вазифалар вақтнинг – 60%, тактик – 25%, оператив – 15%, ўртача даражадаги менежерлар тегишли равишда 20, 50, ва 25%; қуйи бўғин менежерлари 10, 25 ва 65%.

Менежерларни тўғри чизиқли ҳамда вазифавий ажратиш мумкин. Биринчилари ташкилотлар, муассасалар, цехларни бошқарадилар, иккинчилари вазифавий бўлинмаларга раҳбарлик қиладилар.

Менежерлар жамиятда сезиларли ролни бажарувчи ижтимоий қатламни ташкил қиладилар. Менежерлар асосан хусусий компанияларда ишлайдилар.

Менежернинг касб эгаси эканлиги, аввало, ишлаб чиқариш (тижорат) ва бошқарувни ташкил этиш соҳасидаги махсус билим ва кўникмаларга эгалигидан, турли соҳадаги кишилар билан ишлашга қодирлигидан иборатдир.

Шунингдек, авваллари ташкилотни бошқариш учун ушбу соҳада мутахассис бўлиши шарт эмас, балки бошқарув технологияси ва техникасини билиш, одамлар билан ишлай олишликнинг ўзи етарли деб ҳисобланган.

Ҳозирги вақтда ижтимоий ишлаб чиқаришнинг ривожланиши натижасида бундай ёндашув танқидга учрамоқда, чунки ёлланма менежерлар ўзларини ишлаб чиқариш билан тенглаштирмайдилар, фирманинг мақсади уларнинг шахсий мақсадларига айланмайди. Бунинг устига уларнинг бизнес мактабларидаги билими кўпинча ишлаб чиқаришнинг эҳтиёжларига мос келмайди, мактаб битирувчилари унинг шароитларига мослаша олмайдилар. Шунинг учун Европа ва Япония компанияларида, қоидага кўра, бошқарувчиларни четдан таклиф қилмаслик, уларни фирманинг ичида “ўстириш” ишлатилади. Шунга қарамай, бир қатор давлатлар, айниқса АҚШ компанияларида ҳали ҳам касбий бошқарувчини ёллаш амалиёти кенг тарқалган.

Тадқиқотчиларнинг маълумотларига кўра, замонавий раҳбар фақат 15 – 20 % ўз соҳасининг мутахассиси бўлиши лозим, у аввало ташкилотчи, руҳшунос, социолог бўлиши керак. Замонавий корхоналар кўпроқ инсон эътибор марказида турадиган социотехник тизимлар бўйича мутахассисларга муҳтожлар. Ҳар қандай менежернинг олдида бир қатор талаблар қўйилади. У қуйидаги асосий сифатларга эга бўлиши керак:

- замонавий ташкилотни бошқариш соҳасидаги билим ва тажрибанинг мавжудлиги;
- фаолиятнинг тури ва характери бўйича ташкилот тегишли бўлган соҳанинг ҳолати ва ривожланиши масалаларида (тадқиқотларнинг ҳолати,

техника, технология, рақобат, маҳсулотга талабнинг динамикасида) омилкорлик;

- нафақат маъмурий бошқариш, балки тадбиркорлик кўникмаларига эга бўлиш, бозордаги вазиятни бошқаришни билиш, ташаббус кўрсатиш ва фирма ресурсларини қўллашнинг фойдалироқ соҳаларида фаол қайта тақсимлаш;

- юқори динамиклик ва ноаниқлик шароитида қуйида турувчи раҳбарлар ва ходимлар билан келишиш асосида омилкор қарорларни асослаш ва қабул қилиш, уларнинг қабул қилинган қарорларни амалга оширишдаги иштирокини тақсимлашни билиш;

- асосий бозорлар ёки уларнинг ҳозир ишлаётган ёки ишламоқчи бўлган сегментларидаги иқтисодий вазиятни таҳлил қилиш соҳасидаги амалий билимлар ва тажрибанинг мавжудлиги;

- юқори маданият, софлик, ҳамма нарсада намуна бўлиш қобилияти;

- рақиб фирмалар фаолияти ва ҳаракатларини таҳлил қилишни билиш;

- ташкилот ресурсларини бошқариш қобилияти ва билиши;

- ташкилот ишини башорат қилиш ва режалаштиришни билиш;

- ташкилотни бошқариш ва фаолият юритишнинг самарадорлигини ошириш усуллариغا эғалик қилиш;

- замонавий ахборот технологиялари, коммуникация ва алоқа воситаларига эғалик қилиш;

- кишилар билан ишлаш, уларга таъсир кўрсатиш қобилияти ва билими, бунинг учун зарур бўлган дилкашлик, адолатликка эга бўлиш, ”инсоний муносабатлар”ни билиш;

- ўзини ўзи ва ўз вақтини бошқаришни билиш;

- масалаларни ҳал қилишда қатъийлик, ғайратлилик, динамиклик;

- расмий ва норасмий тузилмаларнинг ўзаро алоқасини ҳисобга олиш билан кишилар билан муносабатларни ўрнатишни билиш;

- билим ва фаросатлилик (ташкilotдаги аниқ шароитларни билиш, уларда ўз йўлини топа билиш, фаросатли ва топқир бўлиш);

- ўзига ўзи ёрдам кўрсатишни билиш, ташкilotдаги маълум шароитларда бошқарув кўникмаларини ривожлантириш ҳисобига ўзини қўллаб-қувватлаш;

- ўз мамлакати ва бошқа мамлакатлардаги, фирма ўзининг ўрнини кучайтириш ёки ишлаб қолишга интилаётган бозорлардаги хўжалик ҳолатининг ривожланиши, талабнинг хусусиятлари, иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солиш чоралари тенденцияларини олдинда кўра олишни билиш.

Менежерлар **ташкилий қобилиятга** эга бўлишлари керак, унинг остида инсонга ташкилий фаолият усулларини эгаллаш ва уларни муваффақиятли амалга ошириш имкониятини берувчи шахснинг шахсий-психологик хусусиятлари тушунилади. Қуйидагилар ташкилий қобилиятларга киради:

- мослашилган сафарбарлик, яъни фаолиятнинг ижодий шакллари, билимларни чуқурлаштириш, ташаббускорликка мойиллик, консерватизмга чидай олмаслик, асосланган таваккалчиликка тайёргарлик, янгиликларга интилиш, ўзини тута билиш, тадбиркорлик ва ҳ.к.;

- алоқа қила олишлик, яъни дилкашлик, одамларни ўзига ром қилиш қобилияти, одамларни эшитиш, тушуниш ва ишонтиришни билиш ҳамда низоли вазиятга ҳамсуҳбатининг кўзи билан қараш қобилияти;

- стрессларга барқарорлик, яъни муаммоли вазиятларда ақлий ва ҳиссиётли ҳимояланганлик, ўзини тута билишлик ва қарорлар қабул қилишда тафаккурнинг ҳушёрлиги;

- доминативлик (устун бўлишлик), яъни ҳукмронлик, шуҳратпарастлик, шахсий мустақиллик, етакчиликка интилиш, ўзини ўзи ҳурмат қилиш, иродали характер.

Ҳар қандай даражадаги менежернинг олдига қўйиладиган муҳим талаб кишини бошқаришни билишдан иборатдир. Уларга қуйидагилар киради:

- ўзининг бевосита қўл остидагиларни, уларнинг қобилиятлари ва ўзларига топширилган аниқ ишни бажариш имкониятларини мукамал билиш;

- корхона ва ходимларни боғловчи шароитларни билиш, улар ва бошқаларнинг манфаатларини адолатли асосда ҳимоялаш;

- менежернинг психологик омилкорлиги;

- жамоанинг бирлигини сақлаб қолиш ва ташкилотни фаолият юритиши самарадорлигини таъмирлаш мақсадида қобилиятсизларни бартараф этишни билиш.

6.2 Менежер ва етакчи

Менежер яна етакчилик сифатини эгаллаши мақсадга мувофиқдир. Етакчи кўпинча раҳбар бўлади, аммо унинг ҳаракатлари одатдаги менежер – маъмурдан бошқачароқ. У бошқармайди, буйруқ бермайди, балки бошқаларга етакчилик қилади. Улар унга нисбатан тобе эмас, балки эргашувчилардир.

Раҳбар учун лавозим расман жамоанинг етакчиси бўлиш учун керакли шарт-шароитларни яратади, аммо у автоматик равишда шундай қилмайди, ташкилотда биринчи шахс бўлиш, аммо ҳақиқий етакчи бўлмаслиги мумкин, чунки у буйруқ билан тасдиқланиши эмас, балки атрофидагилар томонидан уларнинг эҳтиёжларини қаноатлантиришга қодир ягона киши сифатида психологик тан олинishi керак. Бунинг учун етакчилик ўрнига даъвогарлик қилувчи киши келгусини ва унга қараб ҳаракатланиш йўлларини аниқ кўра олишни билиши керак.

Етакчилар расмий менежерлардан нима билан фарқланадилар? Менежерлар қоидага кўра, бошқа кишилар томонидан қўйилган мақсадларга қандай, қайси усуллар билан эришиш кераклигини белгилайдилар, қўл остидагиларнинг ишини режаларга мувофиқ ташкил қиладилар ва йўналтирадилар, аммо бунда пассив ўрин эгаллайдилар. Ўзларининг атрофидагилар билан ўзаро ҳамкорликларини ҳуқуқ ва мажбурятларини аниқ

тартибга солиниши асосида курадилар. Етакчилар эса қандай мақсадларга интилиш кераклигини мустақил равишда, ортиқча тафсилотларни суриштирмасдан белгилайдилар. Уларнинг қарашларини қабул қилган ва қийинчиликларга қарамай, уларнинг орқасидан боришга тайёр бўлган кишилар, уларга эргашувчилар бўладилар, етакчилар бунда илҳом берувчилар бўладилар. Улар атрофдагилар томонидан назорат қилинмайдилар, эргашувчилар билан муносабатларини эса улар ишонч асосида курадилар (6.2.1- жадвал).

6.2.1-жадвал

Менежернинг етакчидан фарқи

Менежер	Етакчи
Буйруқ беради	Илҳомлантиради
Бошқаларнинг мақсадлари ва кўрсатмалари бўйича ишлайди	Шахсий мақсадлари бўйича ишлайди
Ҳаракатлар асосида ҳисоб-китоб, режа ётади	Ҳаракатлар асосида кўра билиш, интуиция ётади
Тизим ва, ташкилотга суянади	Одамларга суянади
Далил -исботлардан фойдаланади	Ҳиссиётдан фойдаланади
Назорат қилади	Ишонади
Ишонтиради	Чакиради, даъват қилади
Кўпроқ қатъий, вертикал алоқалар, муносабатлар ва тузилмадан фойдаланади	Кўпроқ илиқ алоқалар ва муносабатлардан фойдаланади
Ҳаракатни қўллаб-қувватлайди	Ҳаракатга импульс беради
Касб эгаси	Ғайратли
Қарорлар қабул қилади	Қарорларни амалга оширади
Ишни тўғри бажаради	Тўғри иш бажаради
Хурматли	Севимли

Етакчи жамоада умумий даражаси ўртачадан паст бўлган кўпинча ҳар қандай масалалар бўйича мутахассис-эксперт ёки ҳаяжонли марказ ролида бўлади, тасалли бериши, қайғуриши, ёрдам бериши мумкин.

Жамоада етакчи ривожланишнинг юқори даражасига эга аввало ақлий марказ, ғояларнинг манбаси, энг мураккаб масалалар бўйича маслаҳатчи бўлади. Иккала ҳолда ҳам у жамоанинг бирлаштирувчиси, унинг фаол ҳаракатлари ташаббускори ва ташкилотчиси, бошқалар ўзларининг фикрлари ва ҳаракатларини солиштириш учун намунадир.

Етакчилик ҳодисасининг деярли юз йиллик тадқиқотлари концепцияларнинг катта миқдорини берган.

Бу ҳаммадан аввал **етақчининг анъанавий концепцияси**. Дастлабки тадқиқотлар етакчи муқаррар равишда маълум сифатларга эга бўлишини кўзда тутганлар, кейингилар етакчи хулқи намуналарини аниқлаш томонига силжиганлар.

Етакчилик сифатлари назарияси. Бу етакчиликни ўрганишдаги энг дастлабки ёндашувдир. Тадқиқотчилар етакчилар эгалик қилган сифатларни аниқлашга ҳаракат қилганлар. Улар, етакчилар уларни бошқалардан ажратиб турувчи барқарор сифатларининг ноёб мажмуасига эгалар деб ҳисоблаганлар. Шундан келиб чиққан ҳолда, олимлар етакчилик сифатларини белгилаш ва улардан етакчини аниқлаш учун фойдаланишга ҳаракат қилганлар. Етакчи бўлиш мумкин эмас, етакчи бўлиб туғилади, деб ҳисоблаганлар.

Кейинги изланиш етакчилик сифатларининг тўртта гуруҳларга ажратишга олиб келган: физиологик, психологик (тўйғули), ақлий, шахсий ишга доир.

Етакчилик сифатлари назарияси камчиликларга эга. Биринчидан, салоҳиятли муҳим етакчилик сифатлари амалда чексиз бўлган, шунинг учун етакчининг “ягона ишончли” образини яратишнинг иложи бўлмаган. Иккинчидан, кўриб чиқиладиган сифатлар ва етакчилик ўртасидаги яқин алоқани ўрнатиш ҳамда етакчиларни аниқлашга ёрдам кўрсатиш мумкин бўлмаган.

Етакчилик хулқи концепциялари. Улар (олдинги назариядаги) ким етакчи бўлади саволидан етакчилар нима ва қандай қиладилар саволи томон силжиганлар, яъни етакчиларни махсус дастурлар бўйича тайёрлаш имкониятини кўзда тутганлар. Бунда қуйидагилар энг аҳамиятли концепциялар саналади.

1. Раҳбарликнинг учта услуби концепцияси. Ўрганиш учта етакчилик

усуллари: авторитар, демократик ва пасивдан фойдаланишни самарали солиштиришдан иборат бўлган. Аммо қандайдир битта услубнинг самарали етакчилик билан бевосита алоқаси топилмаган.

2. Огайо штати Университетининг тадқиқотлари. Раҳбарликнинг икки омили назариясини ишлаб чиқишга бағишланган. Иккита ўзгарувчанлар: муносабатларнинг тузилиши ва ушбу тузилма доирасидаги муносабатлар асос қилиб олинган. Биринчисига етакчи томондан гуруҳда яратилган муносабатлар тузилмаси: ролларни белгилаш, коммуникацион оқимлар, иш қоидаларини белгилаш киради. Иккинчиси ўз ичига етакчи ва эргашувчилар ўртасидаги муносабатларни олади.

Тадқиқотчилар иккита хулоса чиқарганлар. Биринчиси, муносабатларнинг тузилиши ва ишга қанчалик кўп эътибор қаратилса, қуйидаги шароитларда шунчалик катта самарага эришилади:

- натижалар олиш мақсадида кимдандир (етакчилардан ташқари) кучли босим;
- вазифа ходимларни қаноатлантиради;
- ходимлар ахборот ва иш ҳақидаги кўрсатмаларни олиши етакчига боғлиқдир;
- бошқарувчанлик кўламига риоя қилинади.

Қуйидаги ҳолда муносабатлар ва ходимлар заруриятларига мос келувчи нарсага кучлироқ эътибор қаратилса, самара беради:

- вазифалар машаққатли бўлса;
- ходимлар бошқарувда иштирок этишга мойиллар;
- ходимлар ниманидир ўзлари ўрганишлари керак;
- улар бу нарса ишни бажаришга таъсир қилишини ҳис қиладилар;
- етакчи ва ходимлар мақомида катта фарқлар мавжуд эмас.

Иккинчи хулоса. Етакчиликнинг самарадорлиги яна бошқа омиллар-ташкилий маданият, технология, ишдан қаноатланганликка ҳам боғлиқ

3. Мичиган университетининг тадқиқотлари. У самарали ва самарасиз етакчилар характеридаги фарқларни белгилашни ўз олдига мақсад қилиб қўйган. Етакчи хулқидаги иккита ўзгарувчанлар асос қилиб олинган: етакчининг эътиборини ишга ва ходимларга қаратиш. Тадқиқот натижалари самарали етакчи ҳақида қуйидаги хулосаларни чиқаришга имкон берган:

- у ходимларни қўллаб-қувватлайди ва улар билан яхши муносабатларни яхшилади;

- ходимларни бошқаришга шахсий эмас, балки гуруҳли ёндашувдан фойдаланади;

- иш ва жиддий вазифаларни бажаришнинг чегаравий юқори даражасини ўрнатади.

Энг яхши услубни белгилай олмай, тадқиқотчилар шундай хулосага келдиларки, ходимларни қўллаб-қувватлаш ва уларни қарорлар қабул қилишга жалб қилиш самарали етакчиликнинг асоси бўлади.

3. Бошқарув тизими концепцияси (Р. Ликерт). Мичиган университети ёндашувларига асосланган ҳолда, у самарали етакчилар томонидан фойдаланиладиган бошқарувнинг умумий намуналарини ўрганишни ўтказди. Кейингилар асосий эътиборни инсоний омилга қаратаётганликлари ва мақсадларга эришиш бўйича ишни бажаришга гуруҳли ёндашувни ривожлантиришга интилаётганликларида топди. Улар томонидан етакчилар икки тоифага ажратилган:

- ходимларга қаратилганлар;
- ишга қаратилганлар.

Тадқиқотларни давом эттириш бошқарувнинг, тизимлар деб аталувчи тўртта устувор услубини ажратишга имкон беради. 1 – тизим вазифани бажаришга қаратилган, кучли равишда туркумлаштирилган авторитар етакчилик услубидир. 4 – тизим унинг қарама-қаршиси, қўл остидагилар билан муносабатларни ривожлантириш ва гуруҳли, биргаликда ишлашга қаратилган усулдир. 2 ва 3 тизимлар иккита энг кейинги чеклар ўртасидаги оралиқлар сифатида бўладилар.

Тадқиқотларнинг кўрсатишича, самарали етакчилик кўпроқ 4 – ва 1-тизимга яқинроқ жойлашади. Аммо амалиётда 4-тизимга мос келувчи услубга риоя қилиш шунчалик осон бўлмаган. Айрим ташкилотлар бу усулдан фойдаланганлар, чунки унга ўтиш етакчи ва унга эргашувчилар характерида кескин ўзгаришларни ўтказиш зарурияти билан боғлиқдир.

5. Бошқарилувчи тўр (Блейк ва Моутон). Модель раҳбарликнинг ягона тўғри усули борлигини кўргазмали намойиш қилади. Бошқарув тўри иккита ўзгарувчанлар ёки етакчилик характеридаги ўзгаришлар: горизонтал ўқда – ишлаб чиқаришга қизиқиш, вертикалда эса – одамларга қизиқишни кесишишларидан ташкил этилган матрицадан иборат.

Бошқарилувчи тўрнинг ўзгарувчанлиги, моҳияти бўйича мойиллик (кимгадир ёки нимагадир) ва қараш(нимагадир) характерида эга бўлиб, кейинги хулқни белгилаб берадилар, яъни иккала қизиқиш ҳам инсоний онг ва кишининг ҳаракати билан боғлиқдир. Матрицанинг 1 дан 9 гача бўлган ўқларидан ҳар бирини шкалаларга бўлиш қуйидаги бешта асосий етакчилик усуллариининг ҳудудини чизиб кўрсатиш имкониятини беради;

- одамларни бошқариш (кишига ғамхўрлик);
- ишни бошқариш (ишга кўпроқ, одамларга эса- камроқ эътибор);
- кам бошқариш (камроқ бошқарув ҳаракатлари);
- ўртача бошқарув (иш ва кишиларга эътиборнинг мувозанати);
- иштирок этиш билан бошқариш (кишиларнинг вазифалари ва ўзаро ҳамкорликлари; умумий манфаатлар ва мақсадлар мавжудлигидаги ўзаро боғлиқлик; ишонч ва ҳурматдаги муносабатлар).

Бундай вазиятдан қатъи назар, кейинги услубнинг яхшилиги аниқланган. Кўриб чиқиладиган модель менежерларда юқори чўққиларга эга бўлган. Ундан энг яхши етакчилик хулқини унинг учун махсус ишлаб чиқилган ўқитиш ва тайёрлаш дастурларида иштирок этиш билан ишлаб чиқиш учун фойдаланилади.

6. Етакчилик хулқини “мукофотлаш ва жазолаш” концепцияси. Бу ерда етакчи қўл остидагиларнинг хулқини истаган йўналишга ўзгартириш жараёнини бошқарувчи киши сифатида кўриб чиқилади. Маълумки, ишни бажаришнинг эришилган даражаси учун мукофотлаш ходим томонидан ҳаракатларнинг одатдаги даражасини ошириши ва ишдан қаноатланишига олиб келади. Ишни бажаришнинг адекват бўлмаган даражаси учун жазолаш, худди ишнинг бажарилиши даражасини ҳисобга олмасдан мукофотлаш каби ҳал қилинаётган ҳаракатларга ва ҳам ишдан олинган қаноатланишга ҳар хил таъсир кўрсатади. ва ниҳоят, ишни бажарилиши даражаси ҳисобга олмасдан жазолаш ишни бажарилиши ва ходимни қаноатланишида кўпроқ салбий аксини топади.

7. “Етакчиларни алмаштирувчилар” концепцияси (Керр ва Жермейер). Улар томонидан қўл остидагиларни иш ва уларни қаноатланишига етакчилик таъсирига эҳтиёжни йўққа чиқарувчи ўзгарувчанлар ёки етакчиларни алмаштирувчилар деб аталувчиларнинг мавжудлиги ҳақидаги тахмин илгари сурилган. Масалан, ишнинг катта тажрибаси, қобилияти ва тайёргарлик даражасига эга қўл тобелар раҳбарликка эҳтиёжини бартараф қилгандек бўладилар. Туркумлаштирувчи етакчи мустақил ва малакали ходим томонидан кучли қаршиликни бошидан кечиради. Кейинги учун ўзини-ўзи бошқариш етакчининг кўрсатмаларига қараганда жозибалироқ бўлади.

Етакчиликни алмаштирувчилар ва уларнинг у ёки бу раҳбарлик усули билан алоқаси ишлаб чиқилган.

вазиятли етакчилик концепцияси. Ёндашувнинг асосий ғояси – етакчилик ҳолати турли вазиятларда ҳар хил бўлиши керак деган тахминдир. Бунда вазиятли ўзгарувчанларнинг ўзаро ҳамкорлиги, уларнинг етакчиликка таъсирини топиш, етакчининг хулқини ва унинг оқибатларини олдиндан айтиб бериш учун тадқиқот қилинади. Бу концепциялардан асосийларини кўриб чиқамиз.

Танненбаум-Шмидт етакчилик ҳолати континууми (узлуксизлиги).

У етакчи ҳолатнинг эҳтимол бўлган еттита намуналаридан бирини етакчилик

муносабатига учта омил: етакчининг ўзи, унга эргашувчилар ва вужудга келган вазиятларнинг таъсир этиш кучига мувофиқ танлашини кўрсатади. Услугаларнинг барча турли – туманлиги тегишли муносабатлар ва ишга кизиқиш билан ўзаро боғланувчи демократик ва авторитарларнинг ўртасига ёйиладилар.

Бу чегаравий етакчилар услублари ўртасидаги фарқ етакчининг унинг ҳукмронлиги манбалари ва инсоннинг табиати ҳақидаги фаразларига асосланади. Демократик ҳукмронлик унга у эргаштириб кетаётган эргашувчилар томонидан берилган ва одамлар ўзини – ўзи бошқаришга ва мотивация шароитида ижодий ишга қодирлар деб ўйлайди. Автократ эса, ҳукмронлик унинг ташкилотда тутган ўрни томонидан берилган ва кишилар дангасадирлар деб ҳисоблайди. Биринчи ҳолда бошқарувда иштирок этиш имконияти мавжуд, иккинчисида – мақсадлар ва воситаларни етакчининг ўзи белгилайди. Бу энг четкилар ўртасида бешта оралиқ етакчилик услублари мавжуд бўлади.

Бу моделларнинг ривожланиши етакчилик муносабатларидаги алоқаларни ўрнатишда етакчи, эргашувчилар ва вазият ўртасидаги ўзаро ҳамкорликларнинг қийинчиликларга дуч келишидир.

Вазиятли етакчилик моделлари (Ф.Фидлер). Бунда камроқ фойда кўрувчи ходим(КАКХ), яъни етакчилар камроқ иштиёқ билан ишлашлари мумкин бўлган кишининг таърифлари шкаласидан фойдаланилади.

Тадқиқотларга кўра, юқори балларни олган етакчилар, яъни ўзларининг КАКХларини муносабатни ижобий баҳолаган услубига эгалар. Улар тегишли равишда юқори КАКХ ли ва паст КАКХ ли етакчи номини олганлар.

Моделдаги вазиятни назорат қилиш даражаси қуйидаги ўзгарувчанлик билан белгиланади:

- “етакчи-эргашувчилар” муносабатлари (эргашувчилар томонидан етакчига нисбатан намоён бўладиган ростгўйлик, ишонч, қўллаб-қувватлаш ва ҳурмат қилиш даражасини акс эттиради);

- ишнинг туркумлаштирилганлиги (бажарилаётган вазифаларни туркумлаштирилганлик даражасини акс эттиради ва ташкил қилувчилар мақсаднинг аниқлиги, қарорнинг асосланганлиги унинг ўзига хослиги, мақсадга эришиш воситалари кўплиги билан ўлчанади);

- лавозимли ҳукмронлик (етакчининг расмий ҳукмронлиги даражасини акс эттиради).

Учта вазиятли бу ўзгарувчанлик иккита етакчилик услублари билан биргаликда вазиятларнинг саккизта турини берадилар.

Модель раҳбарни ташкилот ёки гуруҳда вужудга келган вазиятга мувофиқ танлаб олиш ва уни ўзгартириш йўлларини айтиб беришга имкон беради.

Бундан ташқари, раҳбар вазиятни ўз фойдасига ўзгартириш учун куйидагиларни амалга ошириши лозим.

- қўл остидагилар билан муносабатлар даражасини ўзгартириши;
- ишни туркумлаштирилганлик даражасини ўзгартириши;
- ташкилотдаги позицион ҳукмронлик даражасини ўзгартириши.

Модель шуни кўрсатадики, раҳбарни қандай қилиб самарали етакчи бўлишга ўргатиш, унинг етакчилик қобилиятини ошириш, яхши ёрдам кўрсатиш шароитида ҳукмронлик ва таъсирдан фойдаланиш мумкин. Ўқитиш дастури муносабатни мўлжаллаган етакчига фойдали бўлиши, ишни мўлжаллаган етакчига эса зарар келтириши мумкин.

Херсей ва Бланшарларнинг вазиятли етакчилик модели

Эргашувчиларнинг малакаси моделнинг асосий омилларидан бири бўлади, у ўз ичига касбийлик ва психиологик ташкил қилувчиларни олади.

Эргашувчилар малакасини тўртта босқичга бўлиши мумкин:

- кўрсатувчи;
- ишонтирувчи;
- иштирок этувчи;
- ваколатларни топширувчи;

Самарали менежер эргашувчини “ўсгани” сари битта услубдан бошқасига ўтади. Унинг фаолиятининг самарадорлиги у томонидан фойдаланилаётган услубни вазиятнинг қулайлиги- эргашувчининг пишиб етилганлик даражасига мос келишига боғлиқдир.

Хауз ва Митчелларнинг “йўл-мақсад” етакчилик модели. Етакчилик модели кутишнинг мотивация назариясига асосланади. Фараз қилинадики, катъий алоқа: ҳаракат - ишнинг натижалари - мукофотлашга риоя қилинганда, ходимлар унумдорлиги. Бунда етакчиликнинг қуйидаги услублари мавжуд:

- йўриқномавий
- қўллаб-қувватловчи.
- эришишга мўлжалланган
- иштирок этувчи

Самарали етакчи вазиятга ва эргашувчининг таърифи (ҳолати)га кўра битта ёки бир неча услуб ва мотивацияларга эга бўлади.

Врум-Иеттона-Яголарнинг қарорлар қабул қилишнинг вазиятли модели. Кейинги моделни ривожлантиради. Асосий фарқи ходимларни қарорлар қабул қилишга жалб қилишни мўлжаллаш:

Бунда қуйидаги услублардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ:

- автократик;
- автократик (ходимлар фақат ахборотларни тўплашга жалб қилинадилар);
- маслаҳатли (ходимлар билан маслаҳатлар);
- маслаҳатли (шахсий маслаҳатлар);
- гуруҳли (гуруҳнинг қарорлар қабул қилишдаги энг катта роли).

Услубни танлаш ва ходимларни қарор қабул қилишга жалб қилиш вазиятга боғлиқ бўлади.

Етакчиларни янги концепциялари. Анъанавий ва вазиятли ёндашувлар ё етакчининг аломатлари ва ҳолатига, ёки у керакли усулни

танлаган вазиятга бир томонлама эътибор берадилар. Кейинги йилларда пайдо бўлган концепциялар бу икки томонни бирлаштиришга ҳаракат қилади.

Атрибутли(белгили) етакчилик концепцияси (сабаб-натижавий ёндашув). У нима содир бўлган ва кишилар нима содир бўлганини сабаби деб ҳисоблашлари ўртасидаги сабаб-натижавий алоқани изоҳлаб берувчи атрибутли назарияга суянади. Бу ёндашув шундан келиб чиқадики, етакчининг хулосалари эргашувчиларнинг ҳолатлари билан тенг даражада етакчининг кейинги ҳолатига жавоб қайтариш билан асосланади. Қўл остидагиларнинг ишини кузата туриб, етакчи у қандай бажарилаётганлиги ҳақида ахборот олади. Бунга кўра, у кишиларнинг ҳолатидан келиб чиқиб хулоса чиқаради ва қўл остидагиларнинг ҳолатига қандай равишда жавоб қайтариш учун ўз услубини ишлаб чиқади.

Харизматик етакчилик концепцияси. Харизма – бошқаларга етакчиликнинг қўллаб – қувватланиши ва тан олинисини келтириб чиқарувчи шахсий жозибадорлиги воситасида таъсир қилиш шаклидир, бу харизманинг эгасига эргашувчилар устидан ҳукмронликни таъминлайди. Ўзининг шахсий сифатларига кўра эргашувчиларга ғоятда кучли таъсир кўрсатишга қодир етакчи харизматик деб ҳисобланади. Бунда етакчилар ҳукмронлик, фаолиятига катта эҳтиёжни сезиб, ўзларининг ҳақлигига ишонадилар.

Тадқиқотларга кўра, оддий вазиятларда харизматик етакчилик ҳамма вақт талаб қилинмайди. Кўпинча у эргашувчилар ўз истаклари ва уларни бажариш йўлларини кучли бўрттириб юборган ҳолларига тўғри келади. Бу сиёсат, дин, ҳарбий ҳаракатларда етакчиларда харизманинг тез тез содир бўлишини изоҳлаб беради.

Тубдан ўзгартирувчи етакчи концепцияси. Ислохотчи етакчиларини уларнинг қўйилган мақсадларини идрок этишдаги онглилигини ошириш, уларга шахсий манфаатларни умумий мақсад билан бирлаштириш

имкониятини бериш, ишончлилик муҳитини ҳис қилдириш йўли билан ундайди. Бундай етакчи ижодиётини намоён қилади, унинг орқасида воқеалик туради, у эргашувчиларни натижадан натижага олиб боради, кишиларни меҳнат қилишга ундайди. Бу нарса етакчи ва эргашувчиларда инқирозли вазиятда муаммони ижодий ҳал қилишга яроқли маълум ҳолатини мавжудлигини кўзда тутади. Модель етакчи эргашувчиларга уларни бошқарувда иштирок этишга жалб қилиш орқали таъсир қилиши, ўзи гуруҳнинг бир қисми бўлиши, биргаликдаги ҳаракатларни қўллаб-қувватлаши зарурлигини тан олади. Эргашувчилардан етакчининг орқасидан кўр-кўрона бориш эмас, балки берилаётган имкониятларини танқидий баҳолаш ва ҳаракатларга онгли равишда ёндашув талаб этилди.

Шундай қилиб, етакчиликнинг анъанавий йўналишлари етакчи ва унинг ҳолати сифатлари асосида самарали етакчиликни таклиф қиладилар. Пировардида бу концепциялар яқунланган назарияни ярата олмай, ҳолатининг аниқланган сифатлари ва намуналарининг кўплигида чўкиб кетганлар. вазиятли етакчиликка асосланган ёндашувлар етакчиликнинг самарадорлигини уни шахс сифатида эътиборга олмай, ташқи муҳитлар таъсири остида изоҳлашни таклиф қилганлар. Янги концепциялар вазиятли ва анъанавий ёндашувларнинг афзалликларини бирлаштиришга ҳаракат қиладилар. Улар етакчининг муаммони ҳал қилишнинг янги кўринишини яратиш, ўзининг харизмадан фойдаланиб, эргашувчиларни илҳомлантириш, улардаги мақсадга эришиш бўйича ҳаракатни амалга оширишга иштиёқини келтириб чиқариш қобилиятига эътиборни қаратадилар.

6.3. Менежернинг услуги ва имиджи

Бошқарув услуги - раҳбар томонидан фойдаланиладиган масалаларни ечишнинг характерли ва барқарор усуллари мажмуаси, унинг қўл остидагиларга нисбатан ҳолати. Бошқарув услуги жамоа ва умуман корхона(ташкилот) фаолиятининг самарадорлигига катта таъсир кўрсатади.

Ҳақиқий шароитдаги бошқарувнинг аниқ услуби объектив ва субъектив характердаги қуйидаги омилларни белгилаб беради:

- жамоанинг вазифа ва хизматлари;
- жамоанинг иш шароитлари;
- жамоанинг ўлчамлари ва тузилиши;
- раҳбарнинг шахсий сифатлари ва тажрибаси;
- менежернинг касбий маҳорати;
- меҳнат жамоаси аъзоларининг касбий тайёргарлик даражаси ва онглилиги;
- меҳнат жамоасининг етуклиги ва бирлашганлиги даражаси ва бошқалар.

Раҳбарлик услубларининг кенглиги тўлиқ демократиядан то мутлақ автократиягача ёйилиб кетади. Руҳшунослар ва социологлар томонидан ўтказилган раҳбарларнинг ҳар хил турлари ва улар фаолияти самарадорлигининг тадқиқотлари раҳбарликнинг учта энг кўп учрайдиган услублар: авторитар ёки автократик, демократик ва либерални ажратишга имкон берган, аммо амалда мутлақ у ёки бу услубга риоя қилувчи раҳбарлар камроқ учрайдилар.

Раҳбарнинг ҳар бир услуби асосий аломатлари 6.3.1-жадвалда берилган.

Авторитар услубдан фойдаланишда автократ раҳбар эътирозларга тоқат қила олмайди. У қўли остидагиларга камроқ ахборотларни беради. Ҳеч кимга ишонмайди ва ҳеч кимга ўз ниятларини ошкор қилмайди. У ўз ҳаракатлари йўналишини тез ўзгартиради. Қўли остидагилар билан илтифотсиз, шошилишч қарорларга мойил. Унда фикрларини пайқаб олишни биладиганлар энг яхши ходимлар ҳисобланади. Қўли остидагилар барча саволлар билан “бошлиқ”га мурожаат қиладилар. Автократ раҳбарни олдиндан билиб бўлмайди. Ҳеч ким у ёки бу ҳодисага у қандай жавоб беришини очик – ойдин билмайди.

Раҳбарларнинг бундай услубида кўпинча низолар чиқади. Автократнинг барча масалаларда шахсий омилкорлигига даъволари тартибсизликни келтириб чиқаради ва бу ишнинг самарадорлигини пасайтиради.

Либерал услуб самарасизлик ва меҳнат жараёнига аралашмаслик билан таърифланади. Либерал раҳбар орқали юқори раҳбарият кўрсатмалари

6.3.1-жадвал

Раҳбарлик услубларининг мазмуни

Параметрлари	Авторитар услуб	Демократик услуб	Либерал услуб
Услубнинг табиати	Барча ҳуқумронлик ва жавобгарликни етакчининг қўлида жамланиши	Ваколатларни асосий жиҳатларини етакчида сақлаб қолиш билан бошқага топширилиши	Етакчи томонидан жавобгарликни ўзидан олиши ва ҳуқумронликдан гуруҳ (ташкилот) фойдасига воз кечилиши
	Мақсадларни белгилаш ва воситаларни танлашдаги имтиёз	Қарорларни қабул қилиш, бошқарувда иштирок этиш асосидаги даражалар бўйича тақсимланган	Гуруҳ учун исталган тартибдаги ўзини ўзи бошқариш имкониятини бериш
	Коммуникацион оқимлар кўпроқ юқоридан келади	Коммуникация иккала йўналишда фаол амалга оширилади	Коммуникация асосан “горизонтал” асосида курилади
Кучли томонлар	Асосий эътибор муддатлар тартибига қаратилади, натижани олдиндан айтиб бериш мумкин.	Ходимларнинг бошқарувда иштирок этиш орқали ишни бажаришга шахсий мажбуриятлари ошади	Ишни етакчининг аралашувисиз бошлашга имкон беради
Заиф томонлари	Шахсий ташаббусни тўхтатиб қолиш йўналишлари кўзатилади	Бундай услубда масалаларни ечиш учун кўп вақт талаб қилинади	Етакчининг аралашувисиз ишнинг тезлиги йўқотилиши ва ҳаракат йўналиши ўзгариши мумкин

бўйича ҳаракат қилади, жавобгарликдан қочишга интилади. У турли омиллар таъсири остида ўз қарорини ўзгартириши мумкин. Ташкилотда кўпинча муҳим масалалар унинг иштирокисиз ҳал этилади.

Либерал қўл остидагилар билан ўзаро муносабатларда мулоимдир. У уларга деярли тўлиқ эркинликни беради, талабчан эмас, уларнинг ишини назорат қилишни ёқтирмайди.

Обрў олишга интилиб, у қўли остидагиларга турли имтиёзларни бериш, ўринсиз мукофотларни тўлашга қодир. У яна қўл остидаги ялқов ходим учун ишни бажариши мумкин, ёмон ходимларни ишдан бўшатишни ёқтирмайди.

Раҳбарликнинг демократик услуби раҳбар ва қўл остидагиларда ишонч ва ўзаро тушуниш туйғуси мавжуд бўлишини кўзда тутди. Раҳбар ўзини гуруҳнинг бир аъзоси сифатида тутди. Ҳар бир ходим кўркмасдан ўз фикрини айтиши мумкин. Кўпгина муаммолар жамоавий ҳал қилинади. Раҳбар қўли остидагилар билан кўпроқ маслаҳатлашиш, ўзининг афзаллигини намоён қилмаслик ва танқидга тўғри жавоб қайтаришга ҳаракат қилади. Қабул қилинган қарорларнинг оқибати учун жавобгарликни қўли остидагиларга юкламайди. Ходимларнинг фикрларига кулоқ солишга интилишни, ўзи буни тушунмаслигидан эмас, балки муҳокама қилишда ҳамма вақт ҳам ишларнинг ҳолатини яхшилашга имкон берувчи нозик томонлар вужудга келиши мумкинлиги билан изоҳланади. Бундай раҳбар, агарда қўл остидагилар уни бунга ишонтирса, мурасага келиш ёки қабул қилинган қарордан воз кечишни ўзига ор деб ҳисобламайди. У муаммони ҳал қилиш ва бунда олинган фойдаларни мақсадга мувофиқлигини исботлашга ҳаракат қилади. Назоратни амалга оширишда у яқуний натижага алоҳида эътибор қаратади. Бундай аҳвол қўл остидагиларда ўзини кўрсатишга шароит яратади, уларда фикр юритишнинг мустақиллиги ривожланади. Бу тарбиявий аҳамиятга ҳам эга, мақсадга камроқ харажатлар билан эришишга имкон беради. Бошқарув кўполликсиз, кишиларнинг қобилиятларини ҳисобга олиш билан амалга оширилади.

Раҳбарликнинг бундай услубини кўпгина мутахассислар мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайдилар. Шу билан бирга тадқиқотларга кўра, барча ҳолларда ҳам қўл остидагилар раҳбарликнинг демократик услубини афзал деб билмайдилар, ҳамма вақт ҳам бу услуб унумли бўлавермайди. Гап шундаки, раҳбарликнинг кўриб чиқиладиган услубларидан ҳар бири ҳам ижобий ва ҳам салбий аломатларга эга, жамоалар фаолиятининг шароитлари

эса ғоятда турличадир. Ҳозирга қадар услублар ва раҳбарликнинг самарадорлиги ўртасидаги бевосита боғлиқлик аниқланмаган.

Тадқиқотларга кўра, мутлақ битта услубдан фойдаланадиган раҳбарлар ғоятда кам учрайди. Менежер фаолиятининг услуби, қоидага кўра раҳбарликнинг у ёки бу мутаносибликдаги учта асосий классик услублари комбинациясидан иборат. Шунингдек, ҳар бир менежер, ўзи учун афзал бўлган бошқарув усуллари мажмуасидан фойдаланади. Бу ҳақда турли менежерлар яқин вазиятларда амалда бир хил натижаларга эришган ҳолда, кўпинча бутунлай ҳар хил ҳаракат қилишларидан дарак беради.

Ҳозирги шароитда менежер фаолиятининг шартли равишда вазиятли шахсий деб аталувчи услуби афзалроқ бўлиши мумкин.

Менежернинг имиджи – унинг образи, ушбу менежернинг унга алоҳида ўзига хосликни берувчи ва уни бир қатор бошқа раҳбарлардан ажратиб турувчи фарқланувчи ва мутлақ таърифлари ҳақидаги мустаҳкам тасаввурдир. Имиджнинг асосини ишнинг мақсадга қаратилган ҳолда ташкил этилаётган ва қўллаб-қувватланаётган услуби ҳамда менежернинг шахслараро муносабатлари ва расмий атрибутлари (белгилари) ташкил этади.

“Имидж” инглизча сўз бўлиб, “образ”, “шуҳрат”ни билдиради. Бу кимнингдир, ниманингдир оммавий онгда вужудга келган ва стереотип характерга эга бўлган ҳиссиётли бўялган образидир. Ўзининг имиджи ҳақидаги ғамхўрлик бу уни кишилар онгида гавдаланиши, ўзини ўзи намоён этишдир.

Имидж тушунчаси персонификация (гавдалантириш, тасвирлаш)га яқинроқ бўлади, аммо ўз ичига шахснинг нафақат табиий хусусиятларини, балки махсус яратилганларини ҳам олади. Бундан ташқари, у кишининг ташқи қиёфаси ва ички дунёси ҳақида, уни психологик тури ҳақида гапирди.

Касбий имиджни олиш ишбилармон киши, етакчи учун бирдан бир мақсад эмас. Аммо унга эга бўлиш унинг ғоятда муҳим шахсий ва касбий таърифини ташкил қиладиги, бу чуқур амалий маънога эга.

“Имидж” тушунчасининг маъноси турли йиғилганлардан вужудга келади. Унинг энг муҳим қисми тарбиясидир. Гап шундаки, тарбияли киши инсоний тажриба томонидан текшириб чиқилган тарбиявий насихатлар бўйича яшаш зарурлигини ҳис қилади, тарбиясиз эса ҳамма вақт шахсий эҳтирослари ва эҳтиросчаларининг асири бўлади ва унинг идеали – ҳамма нарсага йўл қўйилганликдир.

Жамиятимизга аввало маънавий етук ишончли менежер зарур. Унинг эътиборини инсоният маданиятининг барча бойликларини қамраб олиши керак, яъни у кенг гуманитар билимларга эга бўлиши керак.

Имиджни шакллантиришнинг асосига қуйидаги тамойиллар қўйилиши мумкин:

- такрорлаш тамойили;
- таъсирни узлуксиз кучайтириш тамойили;
- “иккиёқлама чақирув” тамойили.

Такрорлаш тамойили инсон хотирасининг хусусиятларига суянади: такрорланувчи ахборотлар яхши эса қолади. Кишиларга қабул қилинган хабарни ўзиники қилиш учун вақт керак бўлади. Қайта такрорлаш эса киши руҳиятини кўтаради.

Таъсирнинг узлуксиз кучайтириш тамойили исботланган бўлиб туйғули мурожаатни кучайтиришини асослаб беради, масалан: “Бу фақат Сиз учун” ёки “Мен Сиз учун” ва ҳ.к. Ҳаракатларни аста-секин кучайтирилиши ижобийроқ қабул қилинади. Аммо аста-секин, портловчи эмас. Бу шунинг билан боғлиқки, инсоннинг сенсорли (сезги) аппарати ахборотларни шовуллашига қаршилиқ қилади.

Ахборот мумкин бўлганнинг чегарасидан ўтиш билан қабул қилиш каналлари тўсилиши ва келиб тушган ахборотларни қайта ишлаб чиқилиши содир бўлади. Таъсир қилиш ҳаракатларини аста-секин ва узлуксиз кучайтирилиши исталган силжишларга олиб келади.

“Иккиёклама чақирув” тамойили хабар нафақат ва шунчаки ақл билан қабул қилинишини билдиради. Онгсизлик билан қилинган руҳий жараёнлар, инсон руҳиятининг туйғули соҳаси муҳим рольни ўйнайди.

Ўзининг ролини ўйнаши учун имидж кишилар эътиборини ўзига тортиши, уларнинг фаоллигини керакли йўналишга йўналтириши, кейин эса инсон ҳолатини бошқаришни амалга ошириши лозим.

Имиджнинг одамларга таъсири AIDA формуласи бўйича содир бўлади, бу ерда А (attention инглизча “эътибор, эътиборни жалб қилиш; I (interest)-имиджга қизиқишни ўйғотиш; D (demand инглизча “талаб”, ”эҳтиёж”)-ҳаракатни амалга ошириш эҳтиёжини ўйғотиш; A (action)- ҳаракатларни бажаришга ундаш. Бунда имиджни намойиш қилиш ёрдамида кишилар ҳолатини босқичма – босқич бошқаришнинг схемаси қуйидагича: эътиборни жалб қилиш – қизиқишни ўйғотиш – эҳтиёжни яратиш – ўчакиштирилган ҳаракат.

Имиджни яратишда турли намуналар асос қилиб олинади. Тадқиқотчиларнинг таъкидлашларича, яратилган таассуротнинг 92 % кишининг қандай кўриниши ва “садо беришига” боғлиқдир. Шунинг учун кўпгина сиёсатчи ва менежерлар актерлик саводсизлигини тугатишни, қуйидагиларни ўргана туриб ўзлаштирадilar.

- табассум қилиш санъати;
- товушни қўйиш;
- имо-ишоралар, мимика ва гавдани тутиш техникаси.

Бунда имиджмейкерлар – имиджни шакллантириш бўйича мутахассислар ёрдам берадилар. Мамлакамизда етакчининг имиджи қурилмайди, балки унга жойлаштирилади. Имиджмейкерлар раҳбарда мавжуд имкониятларни ёнига қуриш тартибида ишлайдилар, чунки айрим етакчиларимиз ҳаммага етадиган харизмани улашиб олганмиз деб ҳисоблайдилар. Раҳбарнинг ўз имиджини шакллантиришдаги роли имиджмейкерларга иложи борича ёрдам бериши, уларга тўлиқ очиқлик билан

кўмаклашиш, уларнинг тавсияларини ўз ҳаракатлари дастури сифатида қабул қилишдан иборат бўлиши керак.

Кўпгина ҳолларда менежернинг имиджи бу аниқ вазиятда уддабуронлик билан ўз йўлини топиш ва шунинг учун ҳолат моделини тўғри танлашнинг натижасидир.

Менежер ўзининг албатта маданиятлаштирилган услуби, олижаноб образи, тадбиркорнинг нафақат муваффақиятини ярмини, балки фаолиятдан доимий равишда қаноатланишини қафолатлайдиган имиджга эга бўлиши зарур. Маданий ва муваффақиятли бўлишни истаган менежер қуйидагиларга риоя қилиши керак:

- ваъдани муддатида бажариш. Агар бажара олмаса, баҳона қилиш эмас, балки янги муддатни белгилаш ва майли кечикиб бўлса ҳам, ўз сўзининг устидан чиқиш;

- ”фойдасиз” таклифларга эътиборли ва объектив бўлиш;

- кераксиз таклифларни одоб ва мулойимлик билан рад қилиш;

- ўзига ишонган бўлиш, аммо катта кетишдан қочиш;

- қабул қилинган кераксиз қарор учун жавобгарликни қўл остидагиларга, агар бу уларнинг ҳуқуқ доираларига кирмаса ёки улар сиздан тегишли вазифа ёки тавсия олмаган бўлсалар, юкламаслик;

- қўл остидагиларни хафа қилиб эмас, тўғри тарбиялаш, уларнинг унумли меҳнати ва ташаббусини рағбатлантириш;

- ҳеч қачон сизнинг фикрингиз ва нуқтаи назарингиз ҳамма вақт ҳам яхши бўлмаслигини, мутлақо ёмон бўлмаган бошқа фикрлар ва нуқтаи назарлар борлигини эсдан чиқармаслик;

- муваффақиятсизлик, узилиш ва хатонинг ҳеч бир ҳолатини синчиқлаб таҳлил қилмасдан қолдирмаслик;

- ишда учта “маслик”: жаҳл қилмаслик, сабр-тоқатни йўқотмаслик, шўъбаишиб кетмасликка амал қилиш;

- ўзини кечикиши ёки тадбирни тайёрламаганлиги учун ишни бошланишини кечиктириш ҳамкорлар, қўл остидагиларга нисбатан хурматсизликнинг юқори даражасидир;

- кишиларнинг камчиликларига, агар бу камчиликлар бизнесга халақит бермаса, чидамли бўлиш;

- шуни эсдан чиқармаслик керакки, одамни нафақат сўз билан ҳақоратлаш мумкин, имо-ишоралар, мимика, гавданинг туриши ҳам ифодалироқ бўлади;

- кишининг ишга доир сифатларига, айниқса сизнинг у билан муносабатингиз ёмон бўлса, адолатли бўлиш;

- иқтидорли ходимлардан қўрқмаслик;

- ходимларга ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун кўпроқ эркинлик бериш;

- кишилар олдида мақташ, яккама-якка қолганда койимоқ;

- инсон учун камситишдан кескинроқ ва оғриқроқ ҳеч нарса йўқлигини эсдан чиқармаслик. У унутилмайди ва кечирилмайди;

- эшитишни билиш, чексиз сабр-тоқатга эга бўлиш.

6.4. Ишга доир этика ва этикет

Ишбилармонлиг этикаси – яхшилик ва ёмонлик, маънавийлик ва ахлоқийлик, инсонни жамиятдаги маълум ўрни, ҳаёти ва фаолиятининг маъноси ҳақидаги тушунчаларга мос келувчи инсон хулқининг таълими ва амалиётидир. Ишбилармонлик этикаси ўз ичига менежер, ҳар қандай ишбилармон киши қўйилган мақсадларга эришиш учун суянадиган идеалларни олади.

Ишбилармонлик этикаси фаолиятининг у ёки бу соҳасида таваккалли, новаторли, ҳалол, омилкор ва қонуний бизнесни олиб боришга асосланади. Тадбиркорлик фаолиятининг хили ва унинг алоҳида турларидан қатъи назар,

ишбилармонлик этикаси, яъни миллий этник анъаналари ва ундан келиб чиқувчи қоидаларни ҳисобга олиши керак.

Ишбилармонлик этикаси менежернинг характери, унинг қалби, ақлининг хусусиятлари, мотивация, маълумоти ва билимлари даражаси, унинг жамоада, жамиятдаги инсонларга нисбатан хулқи билан чамбарчарс боғлангандир. Обрў фахр, ҳалоллик, иззатталаблик ва олийжаноблик ҳамда мулойимлик менежер ишбилармонлик этикасининг “арсеналига” киради, уни ижобий таърифлайди.

Этик меъёрлар, ҳуқуқий меъёрлардан фарқлироқ, расмий равишда ҳеч қаерда ёзилмаган ва узоқ вақт давомида “оталардан” “болаларга”, катталардан кичикларга, бир авлоддан бошқасига оғзаки равишда узатиб келинган. Улар асрлар давомида турли халқларнинг кўпгина авлодларининг биргаликдаги фаолияти, жамоавий турмушлари жараёнида вужудга келганлар ва маданиятнинг асосий ютуқларидан бири бўлганлар.

Қонунчиликни ҳимоя қилишда қонуннинг у ёки бу моддасини бузганлик учун жазоловчи махсус давлат идоралари турган ҳуқуқий тартибга солишдан фарқли равишда этик меъёрларга риоя қилинганлик ёки риоя қилмаганлик устидан назорат қилиш фақат жамоавий фикр ва инсоннинг виждони билан амалга оширилади. Худди шунинг учун ахлоқли бўлиш ёки бўлмаслик деярли тўлиқлигича инсоннинг шахсий ижобий ёки салбий иродасига боғлиқдир. Албатта, ҳар қандай эркин танлов омилларининг кўплиги билан асосланади, шунга қарамай инсонни зўрлаб виждонли қилиш мумкин эмас. Инсоний муносабатлар мавжуд бўлган ҳамма ерда ахлоқ ҳам мавжуд бўлади, чунки жамиятда яшаб, ундан тўлиқлигича озод бўлиш мумкин эмас. Соғлом фикрловчи инсон, ўзининг шахси ва қадр-қимматини ҳурмат қилган ҳолда, у мулоқотда бўлган ҳар бир инсон ҳам, ўзининг шахси ва қадр-қимматини тан олинишини мўлжаллайди.

Шу билан бирга этик меъёрларнинг бузилиши эртами ёки кечми ижтимоий ёки шахсий кулфатлар, бахтсизликлар, ҳалокатларга олиб келади,

ахлоқ ўзи учун қасос олади, негаки унинг асосий белгиланиши инсониятни унинг ягоналигида сақлаш, инсонларга ўзларининг ҳамжамиятларини сақлаб қолишларига ёрдам бериш, бир - бирларини йўқ қилишга йўл қўймаслик, уларнинг биргаликдаги фаолиятининг муваффақиятига кўмаклашишдир.

Шу сабабларга кўра, иқтидорли тадбиркорлар, йирик фирма ва компанияларнинг раҳбарлари ўз жамоалари ишини ташкил этишда этик меъёрларга катта аҳамият берадилар.

Инсонларнинг ишга доир муносабатлари ўзаро ҳурмат, ўзаро ёрдам ва ҳар қандай ходимнинг шахсига эътибор қаратиш асосида қурилган жойда ҳамма вақт ҳам ишончлилик даражаси ва муваффақиятнинг гарови фақат маъмурий бошқарув ва назоратга суянувчи ташкилотларга қараганда юқоридир.

Тадбиркорларнинг ишга доир фаоллиги жараёнидаги бир томондан улар ўртасидаги ва бошқа томондан тадбиркор, давлат ва жамият ўртасидаги ўзаро муносабатларни ижобий белгилаб берувчи асосий этик сифат ҳалолликдан иборатдир. Ҳалолликни талаб қилиниши инсонларнинг уларнинг ижтимоий амалиёти жараёнида биргаликда фаолият юритишлари зарурлиги, улар фаолиятини ўзаро мувофиқлашуви, уларнинг кундалик ҳаётлари эҳтиёжлари билан асосланади. Ҳалоллик ўз ишига тўғрилиқ, ўз фикрида қаттиқ туриш, ўзига олган мажбуриятларга содиқлик, қилинаётган ишнинг тўғрилигига субъектив ишонч, тадбиркор ўзининг тижорат фаолиятида амал қиладиган мотивация га нисбатан бошқалар ва ўзининг олдида софдиллик, бошқа инсонларнинг уларга қонунан тегишли бўлган ҳуқуқларини тан олиш ва риоя қилиш каби ижобий ахлоқий белгиларни олади. Тадбиркорларнинг гуруҳли бирдамлиги асосида, ҳозирги вақтда ўзаро ёрдам талаби баъзан зиддиятли намоён бўлса ҳам, улар ўртасида ўзаро ёрдам вужудга келади ва ривожланади. Бир томондан тадбиркорлар ўртасидаги муносабатларда рақиблик тамойили амалда бўлса, бошқа томондан улар айрим ҳолларда бир-бирларига ўзаро ёрдам ва қўллаб-қувватлашларни

кўрсатишлари мумкин (етказиб берилган товарларга ҳақ тўлаш муддатларини кўчириш, имтиёзли шартларда кредитлар бериш қисми бўйича).

Бизнесда муваффақиятга эришиш учун менежерларга ишбилармонлик этикасининг асосини эгаллаш муҳимдир. Бошқарув амалиёти этик меъёрларни, яъни касбий этиканинг постулатлари(исботсиз қабул қилинадиган қоидалар)ни ишлаб чиққан, улар тадбиркор, менежернинг этик кодекси деб аталувчининг асосида ётадилар. Яъни маданий тадбиркор, менежер:

- ўз меҳнатини нафақат ўзи учун, балки бошқалар, жамият, давлат учун фойдали бўлишига ишониши;
- атрофида ўраб турган инсонлар ишлашни хоҳлашлари ва билишлари, ўзларини тадбиркор билан бирга кўрсатишга интилишларидан келиб чиқиши;
- бизнесга ишониши, уни ўзига жалб қилувчи ижод сифатида баҳолаши, бизнесга санъатга каби қараши;
- рақобатнинг зарурлигини тан олиши, аммо ҳамкорликни зарурлигини ҳам тушуниши;
- ўзини шахс сифатида, ҳар қандай шахсни эса ўзи каби ҳурмат қилиши;
- ҳар қандай мулкни, давлат ҳокимияти, ижтимоий ҳаракатлар, ижтимоий тартиб ва қонунларни ҳурмат қилиши;
- ўзига ва бошқаларга ҳам ишониши, касбий маҳорат ва омилкорликни ҳурмат қилиши;
- таълим, фан ва техника, информатика, маданиятни қадрлаши, экологияни ҳурмат қилиши;
- янгиликларга интилиши;
- инсонпарвар бўлиши керак.

Шу муносабат билан 1912 йилда Россия савдогарлари гильдияси томонидан шакллантирилган ишбилармон кишининг тамойиллари ғоятда ибратлидир:

- ҳокимиятни ҳурмат қил;
- ҳалол ва тўғри бўл;
- ҳусусий мулкчилик ҳуқуқини ҳурмат қил;
- инсонни сев ва ҳурмат қил;
- сўзинга содиқ бўл;
- маблағларинг бўйича яша;
- мақсадга интилувчи бўл.

Менежер учун яна маълум ижтимоий муҳитда вужудга келган хулқ-атвор қоидалари - **ишбилармонлик этикетини** билиш ҳамда унга риоя қилиш ҳам муҳим аҳамиятга эгадир.

Этикет – ҳам инсон хулқ-атворини тартибга солишнинг шаклларидадан биридир. Аммо этикет қоидалари ғоятда расмий характерда бўлади ва кишининг олдига эркин танлаш муаммосини кўймайди. Уларни билиш ва риоя қилиш зарур. Этикет тили кўпроқ умуминсоний одоб талабларини акс эттиради, аммо бунда одамларнинг ёшли, хизматли, жинсий фарқларини тартибга солади, унда вазият олдиндан келишиб олинади ва аниқ ҳаракатнинг тайёр моделлари таклиф қилади.

Этикетнинг хусусияти унинг диалогли эканлигидир, яъни этикет барча бир-бирлари билан мулоқот қилаётган кишилар унинг қоидасини билишлари ва “битта тилда сўзлашишларини” кўзда тутади. Масалан, агар кишилар учрашганда бир-бирлари билан албатта саломлашишга одатланмаган бўлсалар, сизнинг саломингизга ҳайратли қараш билан жавоб қайтаришлари мумкин. Аммо маданийлашган муҳитда этикет қоидаларини умумий билиш кўзда тутилади ва шунинг учун уларга риоя қилиш зарур.

Инсоннинг умумий маданияти кўпгина таркибий қисмлардан вужудга келади, шу жумладан уни тарбиясининг ички намоён қилишини ҳам ташкил қилади.

Ишбилармон кишининг кийими унинг жамиятда тутган ўрни, қадди-қомати, ёши ва у қаяққа кетаётганлигини ҳисобга олиши керак.

Мутахассисларнинг фикрича, ишбилармон эркак киши учта костюмга эга бўлиши керак: ишчи, ишбилармонлик ва кечки. Бунинг устига галстук барча ҳолларда ҳам кийимнинг муҳим предмети бўлади.

Ишчи кийим – аввало оддий костюм (шим ка камзул) ҳамда шим ва чармдан камзул, яхши тикилган куртка бўлиши мумкин, аммо барча санаб ўтилган ҳолларда ҳам муқаррар шарт- кўйлак ва галстук.

Эркак кишининг ишбилармонлик костюми – ҳар қандай рангдаги шим ва камзул, тегишли равишда танлаб олинган кўйлак ва галстук.

Ишбилармон кишининг кечки костюми мода томонидан белгиланади. Асосийси эркак кишининг кўчалик, байрам, кечки кийими албатта бир хил рангдаги шим ва камзулдан ташкил топган бўлиши керак, муқаррар шарт - оқ кўйлак.

Ишбилармон аёлнинг кийимида етакчи рангдаги икки–учта предмет бўлиши керак. Агар сизда қора юбка ва камзул бўлса, унда ё қора туфли, ёки қора сумкага эга бўлишга йўл қўйилади.

Аёлнинг универсал кийими юбка, блузка ҳамда аёллар кўйлаги ва костюм. Кечки кийими кўйлак, кўйлак-костюм. Аввало аёлни соч турмаги, кейин туфли, сумка ва заргарлик буюмлари безайди.

Ҳамма учун умумий қоида: кийим бўйича кутиб оладилар, ақл бўйича кузатадилар.

Нутқ маданияти – кишининг ўқимишлилиги, тарбиялилиги ва умумий маданиятининг кўрсаткичларидан биридир. Фирманинг муваффақиятли фаолияти, унинг имиджи маълум даражада унинг раҳбарлари ва ходимлари

қанчалик тўғри тилда сўзлашишларига, улар ёзишмани қанчалик саводли ва адабий олиб боришлари боғлиқдир.

Инсон нутқ маданиятининг умумий аломатлари мавжуд: нутқнинг тўғрилиги; тилнинг бойлиги(ўзига хослиги); қисқалик; равшанлик ва аниқлик; жўшқинлик.

Маълумки, қисқа ва содда гаплар кулоқда осон қабул қилинади, аммо қисқа жумлаларнинг кўплиги нутқни бўлиниб чиққан ва кескин қилади, у равшанлик, маъноли ва ритмик бутунлигини йўқотади. Узун жумла унинг аниқ мантиқий ва интонацияли бўлиниши шароитида нотикқа фикрларнинг ўзаро алоқаси ва ҳаракатини кўрсатиш, ҳиссиётли кескинликни ўстириш ва пасайтириш, нутқнинг равшанлигини ҳис қилинишини яратишга ёрдам беради.

Сўзни тўғри қўллаш – нутқ маданиятининг муҳим элементларидан биридир. Сўз фақат у ўзининг маъносига тўлиқ мос ҳолда қўланилганда ва бошқа сўзлар билан бириктирилганда эшитувчиларга таъсир қилади. Кўпгина ҳолларда нутқ маданияти ва тил сезгиси тўғри қарор қабул қилишни айтиб туради, аммо кузатишлар сўзни қўллашдаги бир қатор типик хатоларни аниқлаганлар. Улардан энг муҳимларини кўриб чиқамиз:

- анъанавий қабул қилинган адабий қўлланишнинг бузилиши:
- паронимлар, яъни эшитилиши бўйича яқин, аммо маъноси бўйича ҳар хил бир ўзакли сўзларни қўллаш билан боғлиқ хатолар;
- тавтологик бирлашмалар, яъни маънолари асосан мос келувчи сўзлар бирлашмалари қўлланилиши, яъни “ўзининг автобиографияси”, “эркин вакансия” ва ҳ.к.
- кулгили вазиятни келтириб чиқарувчи услубларни асосланмаган ҳолда аралаштириб юборилиши (услубли ҳар хиллик). Масалан, “Корхона режанинг орбитасига чиқди”. Оддий кундалик ишлар ҳақидаги қарорларда юқори услубли сўзларни ўринсиз қўлланиши жумланинг услубистик тузилмасини бузиб юборади;

- барқарор сўз бирикмалари ёки фразиологик бирликларни кўринишини конунсиз ўзгартирилиши. Маърузаларда ҳали ҳам “ у асосий скрипкани ўйнаяпти” (“биринчи скрипка”нинг ўрнига)ни эшитиш мумкин.

Эшитувчиларнинг асосий эътибори асосан айтилганларнинг маъносини идрок этишга жамланган, аммо бунга фақат нотикнинг нуқсонсиз талаффузидагина эришиш мумкин. У сўзининг одатдаги шаклини бузса, урғуни нотўғри қўйса, аудитория дарҳол номаълум эшитилишни хотирасида сақланадиган эталон билан беихтиёр таққослаш билан жавоб қайтаради.

Нутқ ҳам қиска ва лўнда бўлиши керак. Қискалик “сўзлар учун тор, фикрлар учун кенг бўлиши” каби гапира олишни билиш, фикрларни аниқ, лўнда ва шу билан бир вақтда шўъбағин ва жушқин баён қилиш қобилиятини билдиради.

Гапни чузиб юбориш эса нотикнинг услубистик бепарволиги, саводсизлигини ёки гапираётган предмети ҳақидаги тасаввурларининг ноаниқлиги ҳақида дарак беради. Баъзида гапни чўзиб юбориш ҳақиқий мақсадларни жумлалар оқими билан яшириш учун фойдаланиладиган демоогоиянинг атайин қилинган усули, воситаси бўлади.

Гапни чўзиб юборишни бартараф этиш нутқ “мана”, ”шунда”, “тушунасизми”, “айтиш мумкинки”, “айтайлик”, “қисқача қилиб айтганда”, “демак”, “умуман” каби паразит кириш ибораларидан халос қилишни билдиради, улар маънавий юкламага эга бўлмайдилар. Кириш сўзлар жонли оғзаки нутқнинг белгисидир, аммо улар тўхтовсиз такрорлансалар ва ўрни бўлмаган жойда қўлласалар паразит сўзларга айланадилар. Қоидага кўра, сўзловчи паразит сўзларни сезмайди, аммо улар қулоққа ўқдай санчилади, аудиториянинг ғашига тегади.

Самарали нутқнинг энг ёмон душмани кенг мулоҳазадир. Исботланганки, ҳозирги аудитория умуман “умумий жойларни” маъкул кўрмайди, яъни ҳеч қандай янгиликка эга бўлмаган нутқни қабул қилмайди.

Ифодали нутққа эга бўлиш, услубистик шакллар ва фразиологик бирикмаларда эркин фойдаланишга ўрганиш учун бадиий адабиёт, машхур нотикларнинг нутқларини мунтазам равишда мулоҳаза билан ўрганиш ҳамда доимий равишда маълумотномалар, луғатлар ва бошқа манбаларга мурожаат қилиш керак.

Нотиклик санъатини эгаллаб туриб, кўпроқ табиий нутққа интилиш, ташқи чиройли ва ёлғондакам рухланишга қарши курашиш керак. Бунда ўзининг имо-ишораларига эътибор қаратиш керак. Нотиклик санъатида имо-ишораларга ишонтириш усули сифатида йўл қўйилади, аммо аслида “қўллар билан гапири “ мумкин эмас.

Келтириб ўтилган тавсияларни ҳисобга олган ҳолда, шу билан бирга ўзининг сўзга чиқишининг шахсий усулини ишлаб чиқиш зарур. Гап шундаки, ўзини ўзи кўрсатиши ва мулоқот жараёни К.С. Станиславский таъкидлаб ўтганидек, “бир вақтда табиатимизнинг барча ақлий, туйғули, руҳий ва жисмоний кучлари билан бажарилади”.

Менежернинг қўл остидагилари, ҳамкасблари билан **ишга доир муносабатлари** муҳим аҳамиятга эгадир. Бунга аввало инсоннинг лифтдаги, кўчадаги, идорадаги хулқи, яъни унинг имиджини яратади- ганларнинг барчаси киради. Шунинг учун раҳбар жамиятдаги хулқ-атворини қоидаларини билиши зарур. Мана улардан баъзи бирлари.

Қандай рангдаги бошлиқ қўл остидагининг хонасига кирмасин, хона хўжайини ёши ва жинсидан қатъи назар қўлини узатади. Фақат ташқаридан келаётган кишига ёки стол орқали қўлини узатиш мумкин эмас. Агар сиз келувчининг олдида хотиржамлик билан яқинлашсангиз, қўл узатиб саломлашсангиз, ўтиришни таклиф қилсангиз тўғри бўлади.

Жамоа жойларида хизматдошларга қўлини узатиш шарт эмас. Бош эгиш етарлидир. Бунда ёшлар бошни чуқурроқ эгишлари керак.

Қўл остидагилар билан идорадан ташқарида дўстлашиш керак. Ишда бундай муносабатлар фақат зарар келтиради. Ишга доир ўзаро муносабатлар

хурматли ва тенг, аммо талабчан бўлиши керак, чунки шундай вазиятлар бўладики, раҳбар у ёки бу вазифани бажарилашини талаб қилиши мумкин.

Ҳар қандай раҳбарга унинг қўли остидагиларга эрталабдан “қилолмайман, истамайман, керак эмас, мумкин эмас” дейиш тавсия этилмайди. Япония ва Штатлари раҳбарлари орасида шундай фикр тарқалганки, агар ходимга кун бошида салбий кайфият берилса, унинг бутун куни салбий белги остида ўтади.

Мажлислар ва кенгашлар иштирокчилар билан ё ҳамма билан соат миллари бўйича қўл бериб саломлашиш ёки оддийгина бошни эгиш керак.

Битта ёки бир неча ходимларга алоҳида муносабат жамоадаги одамларнинг яқинлиги ва ўзаро бир бирларини тушунишларига ёрдам бермайди.

Инсонларнинг иззат-нафсини ҳурмат қилиши керак. Ҳар қандай танқид адолатли, асосланган ва тўғри бўлиши лозим. Норасмий, юракдан табриклаш ҳар қандай жамоада ҳам юқори баҳоланади. Баъзида ойлик маошдан кўра, раҳбарни келиб, ходимлар олдида унга ташаккур билдириши муҳимдир.

Ишбилармонлик этикети эътиборни қаратиш учун зарур муҳим қондаси вақт ва ваъдаларда аниқликни риоя қилишдан иборат бўлади. Ахлоқ нуқтаи назаридан ўз вақтида келмаслик, интизомсизлик – ҳамкор ва бошқа кишининг вақти ва манфаатларига нисбатан ҳурматсизлик ёки писанд қилмасликни намоён қилинишидир.

Музокараларни олиб бориш услуби муҳим аҳамиятга эгадир. Таъкидлаш жоизки, ҳар бир музокара ноёбдир: яъни ҳар гал муҳокама учун янги мавзу янги шароит ва янги иштирокчилар. Аммо уларни фаолиятнинг бошқа турларидан ажратиб турувчи қандайдир умумийлик бор: музокаралар жараёни, уни ташкил этилиши, музокараларни олиб бориш учун ишбилармонлик дунёсида қабул қилинган барча шартларга риоя қилиш, иштирокчиларнинг ўзаро муносабатлари.

Музокараларнинг муҳим босқичларидан бири унга тайёргарликдир. Худди ушбу босқичда музокараларнинг муваффақиятига асос солинади.

Тайёргарлик иши иккита асосий йўналишни ўз ичига олади: ташкилий масалаларни ҳал қилиш ва музокараларнинг асосий жараёнини ишлаб чиқиш.

Ташкилий масалаларга қуйидагилар киради: ҳамкорларни қабул қилиш дастурини тузиш; иштирокчилар гуруҳи(делегацияси)ни шакллантириш; жой ва вақтни белгилаш; ҳар бир мажлиснинг кун тартибини тузиш; манфаатдор ташкилотлар билан уларга тегишли масалаларни келишиб олиш ва ҳ.к.

Музокараларнинг асосий жараёнига тайёргарлик кўришда муаммолар ва иштирокчиларни уларни ҳал қилишидан манфаатдорлиги таҳлил қилинади; музокараларга умумий ёндашув шакллантирилади, уларда шахсий нуқтаи назар ва натижаларнинг эҳтимолий вариантлари белгиланади.

Кўзда тутилмаган ҳолатларни хотиржамлик билан тартибга солиш учун асосийси эса - музокараларда ҳамкорликка тегишли бўлган барча масалалар кўриб чиқилиши учун режа тузиш зарур.

Кейин эса тасаввурдаги ҳамкор билан суҳбатни “ўйнаш”, унга тузатишлар киритиш мақсадга мувофиқдир.

Суҳбатга синчиклаб тайёрланиш лозим. Ҳамкорнинг саволларига нафақат жавоб қайтариш, балки мўлжалланган тадбирнинг барча асосий жиҳатларини, техник деталларни тўлиқ билиш билан изоҳлаб бериш зарур. Энг яхшиси учрашувчи ҳамкор устида ишлай олиши учун унинг тилида тайёрланган проспекти ёки маълумотномали материаллар билан бориш зарур.

Алоҳида эътиборни бўлгуси битимнинг юридик жиҳатлари - қўшма корхоналар ва экспорт-импорт битимлари ҳақидаги қонунлар ва минтақавий ҳокимиятлар қарорларига мос келувчи қонунчилик ҳужжатларини ўрганишга қаратиш керак. Хорижий ҳамкорларни кўпинча биз оддийгина назарга илмаган нарсалар қизиқтиради, масалан, қўшма корхона ташкил этилаётган тумандаги йўл қоппамасининг сифати.

Музокараларни муваффақиятли олиб бориш учун биринчи учрашув олдидан ҳамкор фирма ҳақидаги барча эҳтимолий ахборотларни йиғиш зарур.

Ўзаро ишончга эришишда шахснинг жиҳатлари жуда муҳим роль ўйнагани сабабли, ҳамкор фирманинг раҳбари ҳақида музокаралар олиб бориш керак бўладиган шахслар ҳақида билиб олиш фойдалидир. Ва агар фирма вакили билан суҳбатда сиз унинг фирмаси ишларидан хабардорликни намоён қилсангиз, бу шубҳасиз, яхши таассурот қолдиради. Музокаралар мавзуси хусусиятларини олдиндан ўрганиш шерикка янада самаралироқ таъсир кўрсатади.

Ҳамкор билан учрашувга тайёргарлик кўраётганда, ўзининг тактик йўлини белгилаб олиш зарур. Бунинг учун маълум тактик йўлларни ўзлаштириш фойдалидир, уларни музокаралар боришида қўллаш мумкин.

Музокаралардаги руҳий жиҳатдан асосий вазифа суҳбатдошни кўндириш, уни ўзингизга зарур нарсани қилишни исташига мажбур қилишдир. Бунда музокаралар мулойим оҳангда олиб борилиши, беадаб ва кўпол усуллар истисно қилиниши керак. Аммо музокаралар ўтказишнинг жудаям жиддий ва расмий усули ҳам муваффақият келтирмайди. Ҳеч қандай ҳолда ҳам ўзи учун бир томонлама фойда олишга интилиш керак эмас.

Аввало, ҳамкорни ўз таклифи билан қизиқтириш зарур. Суҳбатни шундай олиб бориш керакки, шеригингизни ўзи сиздан нимани эшитишни истаётганлигини айтсин. Бунинг учун муаммога унинг нуқтаи назаридан қараш зарур.

Музокараларнинг муҳим жиҳатларидан бири – шерикка эътиборли муносабатдир. Агар сиз унга ўзингизни манфаатли эшитувчи қилиб кўрсатсангиз, бу энг ёқимли хушомаддир. Ҳар қандай суҳбатдош музокараларда у ўзининг барча муаммоларини айтиб бўлгунча уни индамасдан эшитадиган сабрли эшитувчи мавжуд бўлишидан мамнун бўлади.

Сухбатни фикрларга қарама-қаршилик бўлган масалалардан бошламаслик керак. Сухбатдош музокараларнинг бошиданок “ҳа” деб жавоб бериши ва уни иложи борица “йўқ” сўздан тўхтатиб туриш зарур. Кишилар сухбатни ақл билан оддий мавзудан бошлашлари тасодифий эмас, масалан, улар об-ҳаво ҳақида фикрлар алмашадилар, қоидага кўра, бунда нуқтаи назарлар мос келади. Ёки тасдиқли жавобни олдиндан билган ҳолда савол бериш мумкин.

Яна ҳамкорнинг таклифига салбий жавоб қайтаришга шошилиш керак эмас. Д. Корнеги риоясига кўра кишиларни сизга керакли нуқтаи назарга мойил қилишга имкон берувчи қоидани кўрсатади: яъни “бошқаларнинг фикрлари ва истакларига ҳамдардлик муносабатида бўлинг”. Мақтовдан кейин ёқимсиз сўзларни айтиш психологик тўғридир. Д. Корнеги умуман танқидга қарши, чунки унинг фикрига кўра, у нафақат кутилган натижани бермайди, балки вазиятни чигаллаштиради.

Агар сизда сухбатни боришида қийинчиликлар вужудга келса, эътиборни нуқтаи назарларга эмас, манфаатларга қаратинг. Эҳтимол, сизларда манфаатлар умумийдир. Агарда музокаралар муҳити мураккаблашиб кетса, уни юмшатиш учун барча нарсалардан фойдаланиш керак. Ўз вақтда айтилган ҳозиржавоблик ёки ҳазиломуз гап вазиятни юмшатади.

Ҳар қандай музокараларда ҳам бошқа томонни метин сифатида қабул қилиш керак эмас, чунки у турли кишилардан ташкил топади. Бунинг устига, бир киши билан мулоқот қилиб туриб ҳам, унинг шахси кўп қирралилигини эсдан чиқарманг ва сиз у билан келишиб олишингиз мумкин.

Бунда ҳар қандай ахборотни ҳам сўз билан ифодалаш мумкин эмас. Мулоқотда новербал (сўзсиз) воситалар муҳим роль ўйнайди. Тажрибали одам, ўз сухбатдошини кузата туриб, жуда кўп нарсани билиб олиши мумкин.

Қўл бериб кўришиш ҳар қандай учрашувнинг муқаррар белгиси ҳисобланади. Унинг айниқса интенсивлиги ва узоқлиги жуда ахборотли бўлиши мумкин. Жудаям қуруқ қўлларнинг жуда қисқа, суст қўл бериши бефарқликдан дарак бериши мумкин. Аксинча, нам қўллар кишилардаги кучли ҳаяжонланишдан дарак беради. Табассум ва ёқимли қараш билан бўладиган давомли қўл бериш дўстона муносабатни намоён қилади.

Музокара иштирокчилари кўпинча имо-ишоралардан фойдаланадилар. Турли халқларда у ёки бу имо-ишора турли тушунчаларга эга. Эътиборни гавданнинг ҳолатига ҳам қаратинг, у ҳам мазмунли бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, ишга доир учрашувлар вақтида ўз ҳаракатлари ва мимикасини назорат қилишни билиши лозим.

Хорижийлар билан биринчи суҳбатга тайёрланишда расмий учрашув ва музокараларни аниқ фарқлай олиш зарур. Музокараларга уветюра бўлувчи расмий қабулни боришида фирма раҳбарияти – президент ёки бошқарув раиси дипломатик суҳбатни олиб боради, унинг мақсади – ўзаро тушуниш муҳитини яратишдир. Кейин президент ёки бошқарув раиси кетади, бу иш бўйича маслаҳат ва музокараларни бошланишидан дарак беради.

Баҳслар қанчалик чўзилмасин, ҳамкорлар қанчалик эпчил бўлмасинлар, ўзини тута билишлик, тоқатни сақлаш, товушни кўтармаслик, танбеҳлар бермаслик, зарда билан хонада юрмаслик керак. Музокаралар боришини ўзи томонига ўзгартиришга ҳаракат қилиб, баъзида вакилларимиз ишлатадиган ҳийлага мурожаат қилмаслик керак: улар кимдир уларга битимнинг фойдалироқ шартларини таклиф қилганлигини айтадилар. Жиддий ишбилармонлик доираларида бу шантаж(товламачилик) ва беадаблик ҳисобланади.

Тадбиркорларга кўпинча ўтган музокаралар деталларини эслаб қолишни истамаслик панд беради. Улардан кўпчилиги умумий натижаларни бошда сақлаб қолиш етарли деб ҳисоблайдилар. Ва музокараларнинг кейинги босқичларида ноқулай аҳволга тушиб қоладилар. Шунинг учун музокаралар

тугаганидан сўнг раҳбар ёки у томонидан маълум вакил суҳбатнинг батафсил ёзиб бориши керак.

Муҳим майда-чуйдалар, яъни шериклар учун совғаларни тақдим этишни ҳам эсдан чиқармаслик керак. Этикетга мувофиқ, биринчи учрашувда меҳмонлар эмас, балки мезбонлар совға берадилар. Шунинг учун албатта хорижий вакилга унга ҳурматли меҳмон сифатида қараганлиги ва узоқ мўлжалланганлигини белгиси сифатида ниманидир совға қилиш зарур. Кейинги учрашувларда совғаларни алмаштириш мажбурий бўлади. Совғаларни харид қила туриб, у кимга берилишини аниқ тасаввур қилиш керак. Совғалар ранглар бўйича қатъий тақсимланади.

Музокаралар бўйича ҳамкорлар билан бирга кўнгилочар муассасаларга ишчи музокаралар тугагандан кейин бориш фойдали шартнома тузишга интилувчи тадбиркор фаолиятининг ажралмас қисмидир. Ўз мамлакатида бўлган ёки музокараларнинг ташаббускори бўлган киши кўнгил очишга таклиф қилади ва барча харажатларни қоплайди. Норасмий шароитларда, ресторан ва барларда, стол устидаги музокаралардаги баҳслар давом эттирилади, фақат очикроқ ва таваккалроқ. Бу фақат яхши одобнинг қоидаси бўлиб шерик билан шахсий муносабатлар ўрнатишнинг йўлидир, улар бизнесда муҳим роль ўйнайди.

Идорани безатиш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Гап шундаки, фирманинг имиджи, ҳар бир ходимнинг образи касбий ишбилармонлик, маънавий ва ташқи эстетик таърифлардан вужудга келади. Худди уларни муносиб бирикишлари туфайли мижоз ва ҳамкорларда фирманинг ишончлилиги ва рақобатбардошлиги тасаввури яратилади, бу унинг узоқ муддатли муваффақияти ва гуллаб - яшнашини кафолатлайди.

Нутқимиз ва ташқи кўринишимиз истиқболли ҳамкорлик образи ҳақидаги тасаввурларга мос келиши кераклигига ўхшаш, иш хонасининг интерьерлари ҳам ишбилармонлик этикети соҳасига киради.

Сиз инсонларни қабул қилаётган хона уларда яхши тасаввур қолдиришига интилишингиз керак. У сизнинг муассасангизда қабул қилинган меъёрларга ҳамда фирма доираси ва фаолият туридаги сизнинг ҳолатингизга мос келиши керак.

Идора интерьерига асосий талаб барча умумий фойдаланиш жойларининг озодлиги, фирма ходимларига ўз иши билан унумли шуғулланиш имкониятини берувчи хизмат хоналари қулайлигидан иборатдир.

Эсдан чиқармангки, ўз фаолиятини амалга ошириш учун кўпроқ қўлайликларни ярата туриб, ҳар қандай ишда ҳам дам олиш талаб қилинади, шунинг учун сиз ишдан узоқлашиб, қандайдир эстетик роҳат олинг. Бунинг учун идоранинг деворлари, дераза пардалари, гуллар, деворлардаги расмлар энг юқори диднинг талабига мос келиши ҳақида ҳаракат қилинг. Буларнинг барчаси қанчалик дид билан танлаб олинган бўлса, уларга қараш шунчалик узоқ вақт жонга тегмайди, улар шунчалик камроқ ўзгартирилади.

Айниқса мебелга жиддий қараш лозим. Асосийси унинг вазифавий белгиланиши: у қулай, ходимлар иши характерига мос келиши, идора иншоотини ҳаддан ташқари тўлдириб юбормаслиги, келувчиларда яхши тасаввур ҳосил қилиши керак. Идорадаги мебель бир хил услубда бўлиши мақсадга мувофиқдир. Агар бундай имконият бўлмаса, мавжуд мебелни шундай гуруҳлаш керакки, ҳар бир хонада бир хил услубдаги мебель бўлсин.

Махфийликни таъминлаш учун, иншоотни шундай жиҳозлаш керакки, “унда бегона кўзлар ва қулоқларсиз” ишлаш мумкин бўлсин. Кўпгина фирмаларда муваффақиятли фаолият олиб бориши учун ҳар бир ходимни ишончли ёлғизлиги зарурлигини тушунадилар. Баъзи бир фирмаларда хизматчилар учун хоналарни ойнали тўсиқ билан ажратадилар. Улар ҳам кўришни ва ҳам товушни бошқалардан ажратилишни яратадилар, бунда ҳам хона хўжайини ва ташқарида ишловчилар учун ҳам очиқлик ҳисси сақланиб қолади.

Иш хоналарида оддий тартибга риоя қилиш керак. Тартибсизлик меҳнатни самарасиз қилади, компания ҳақидаги фикрни бузади. Хизмат хонасида унга бутунлай йўл қўйиб бўлмайди, чунки ишбилармонлик этикетининг қоидаларидан бири шундай дейди: “тадбиркор вазиятни назорат қилувчи киши каби кўриниши керак”.

Таъкидлаш керакки, **ишбилармонлик этикетининг миллий хусусиятлари** мавжуд. Шу муносабат билан хорижий ҳамкорлар билан барқарор ишга доир алоқаларни йўлга қўйиш учун нафақат юқорида келтирилган ишбилармонлик этикетининг оддий қоидаларига риоя қилиш, балки ўзини алоқа ўрнатилаётган мамлакатнинг одобларига мувофиқ тутиш зарур.

АҚШда эътиборни ҳамкорнинг мақсадларига ва сизнинг бу мақсадларга эришишдаги ёрдамнингизга қаратиш тавсия этилади. Америкача бизнеснинг умумий тамойили фойда олишдир. Сизнинг биргаликдаги ҳаракатларингизни мақсади яқин ва узоқ бўлиши мумкин. Агар сизнинг таклифларингиз муҳим мақсадга эришишга ёрдам берса, унда улар амарикали ҳамкорни албатта қизиқтирадilar. Аммо бу таклифлар фақат ҳақиқий бўлиши керак.

Америкалик ҳамкорни қидиришда, сизнинг фикрингизча, улар билан ишлаш фойдали бўлган 10 – 15 фирмани танлаб олинг. Катта ва машҳур фирмаларни танлашга ҳаракат қилманг, чунки улар одатда кўпгина худди шундай таклифларга эга бўладилар ва сизникини назарга олмасликлари мумкин. Ўзингизнинг фарз қилаётган шерингиз ҳақида иложи борица кўпроқ иккинчи даражали ахборотларни хабар қилинг.

Ишга доир музокалардан олдин исталган натижани белгилаб олинг. Суҳбатни шундай режалаштирингки, у сизнинг асосий вазифаларингиз ва афзалликларингизга тегишли бўлсин, учрашувни ташкил этишга ҳаракат қилинг.

Буюк Британияда маҳаллий фирмалар билан ишга доир алоқага кира туриб, инглиз бизнесининг ўзга хослигини ҳисобга олиш зарур. Аввало шуни

таъкидлаш жоизки, Буюк Британиянинг ишбилармонлик дунёси нафақат ижтимоий жихатдан, ўзининг “цехли” ихтисослашиши бўйича ҳам бир турли эмас, бу уни бошқа мамлакатларнинг ишбилармонлик даврасидан умуман фарқлайди.

Инглиз бизнеси учун табақалашини хосдир, у бир томондан, унинг юқори касбий даражасини белгилаб беради, бошқа томондан эса - “янги конни” оқиб келишга тўсқинлик қилади.

Музокараларни муҳокама мавзусида эмас, балки соф инсоний муаммолар об-ҳаво, спорт, пуллардан бошланг. Инглиз ҳамкорни ўзингизга мойил қилинг, унга инсоний кадриятлар сиз учун агар тижорат манфаатларидан юқори бўлмаса ҳам, жуда бўлмаганда уларга тенг эканлигини кўрсатинг. Ўзингизни британия халқи ва бу халқ қўллаб-қувватлайдиган ғояларга яхши мойил эканлигини кўрсатиш зарур. Барча саволлар пухта ва аниқ бўлишлари керак. Сухбат вақтида ҳамкорингизнинг мойилликлари ва одатларини билиб олишга ҳаракат қилинг. Шунинг англаб олиш муҳимки, ҳамкорни ўзингизга мойил қилиб, у билан алоқа ўрнатиб, сиз ҳозирги пайтда нафақат ўзингизга ишга доир ҳамкорни топасиз, балки шунинг билан келгусида сизга ва сизнинг корхонангизга катта фойда келтирувчи узоқ муддатли ишга доир ўзаро муносабатларни ўрнатиш учун асос яратасиз.

Ҳар қандай инглиз фирмасининг музокаралардаги ўрни, қоидага кўра қаттиқдир. Музокаралар кўп сонли далилли, маълумотномали ва статистик материалларни жалб қилиш билан олиб борилади. Ҳар бир позиция ҳисоблаб чиқилади, шартноманинг ҳар бир деталли, ҳар бир параметри қатъий қайд этилади. Нафақат шартнома билан боғлиқ барча нарсалар, балки ишга доир ҳамкорликни янада ривожлантиришга қаратилган фаолият, хусусан эҳтимол бўлган битимларни тузиш истиқболлари, ишлаб чиқариш ва сотиш соҳасидаги ҳамкорлик қилиш имкониятлари ҳам келишиб олинади ва белгиланади.

Францияда, қизиқтираётган фирмалар ҳақида иложи бориша кўпроқ билиб олиб, унинг манзилига реклама адабиёти ва ўз корхонасининг маҳсулотлари бўйича каталоглари мажмуасини ҳамда маҳсулотларни етказиб беришнинг исталган шартларини юбориш тавсия этилади. Буларнинг барчаси француз тилида баён қилиниши керак - французлар ўзлари билан ишга доир мулоқотда инглиз ёки немис тилидан фойдаланишга оғринадилар, улар бу уларнинг миллий кадр-қимматларини камситади деб ҳисоблайдилар. Агар сиз импорт қилувчи бўлсангиз, бу ҳолда француз фирмасидан олишни истаганларингизнинг каттароқ рўйхатига эга сўровни жўнатинг. Қилинган таклифга ҳамкорнинг жавобини, унга кўнғироқ қилиб ёки телефакс бўйича алоқа қилиб аниқлашга ҳаракат қилинг, тезроқ жавоб олишга умид билдириб, олинган таклифни тасдиқлашини сўранг.

Айниқса миллийлаштирилган йирик корхоналардаги бюрократик расмиятчиликларга тайёр туриши керак. Агар сизда масъул раҳбарларга тўғридан-тўғри чиқиш бўлмаса ва сиз пастроқ даражада музокаралар олиб бораётган бўлсангиз, унда сизнинг таклифингиз тегишли бошқарув бўғинигача етиши ва қарорни ишлаб чиқилишини кутиш керак - бу ерда қарор юқори рангдаги шахсларнинг чекланган сони томонидан қабул қилинади.

Французларнинг миллий характериға хос ҳиссиётлилигига қарамасй, улар учун далиллар ва яхши техник-иқтисодий таҳлил билан мустаҳкамланган далил-исботлар ҳамда асосланган маълумотлар муҳимдир.

Французлар билан тузилган шартномалар жудаям аниқ ва лўндадир: тўрт бетдан кўп бўлмаган французча матн, 10-15 сўздан иборат таклифлар. Французлар уларнинг ҳамкорлари музокараларни боришиға қандайдир ўзгартиришлар киритишини ёқтирмайдилар. Францияда кўпгина муҳим қарорлар нафақат хизмат хоналарида, балки дастурхон устида ҳам қабул қилинади. Ишга доир қабуллар коктейль, нонушта, тушлик ёки кечки овқат шаклида ҳам бўлиши мумкин. Иш ҳақида фақат қаҳва берилгандан сўнг

гапириш қабул қилинган. Французлар ўзларини қизиқтираётган масала ҳақида кета туриб муҳокама қилишни ёқтирмайдилар. Унга аста-секин, ҳар хил нейтрал мавзулардаги узоқ суҳбатдан сўнг, гап орасида қистириб кетадилар.

Италияда кўпинча ишбилармонлик алоқаларини ўрнатиш учун воситачилар хизматиға мурожаат қиладилар, охириги вақтларда мамлакатда уларнинг тармоғи жудаям ривожланиб кетган.

Италиялик ишбилармонлик дунёси вакиллари билан танишиш ташриф карточкаларини алмашиш билан бошланади, шунинг учун уларни етарли даражада ўзи билан олиб юриш зарур. Агар узатилган карточкаға жавобан сиз ўзингизникини бера олмасангиз, сабабини айтиб, узр сўраш, уни биринчи имконият бўлганидаёқ жўнатишға ваъда бериш керак.

Италиялик тадбиркорларнинг ташриф карточкаларидаги матнлар, қоидаға кўра, итальян ва инглиз, камдан-кам ҳолларда француз тилларида босиб чиқарилади.

Италияли тадбиркорлар музокаралар ишбилармонлар дунёси ёки жамиятда тахминан тенгроқ мавқеға эға одамлар ўртасида олиб борилишиға катта аҳамият берадилар. Шунинг учун ишға доир учрашувлардан олдин улар бўлажак иштирокчиларнинг ишға доир таржимаи ҳоли, уларнинг ёши, лавозимини билиб олишға ҳаракат қиладилар.

Музокарали масалалар бўлган ҳолда италияликлар оқилона мурсаға интиладилар, фавқулодда ҳолларда эса ҳакамлик суди ёрдамиға мурожаат қиладилар.

Маълумки, Германияда, маҳаллий аҳоли ғоятда тартибли ва инжиқдир. Агар сиз немис ҳамкорларингиз билан келишувнинг барча шартлари ва муддатларига риоя қила олишингизға кўзингиз етмаса, яхшиси ўз таклифларингиздан воз кечинг.

Немисларни унвонларға ихлосмандлигини ҳисобға олиш мақсадға мувофиқдир. Бунинг учун музокаралар бошлангунча қадар шартли

хамкорингизнинг барча унвонларини аниқлаб олишингиз керак. Тадбиркорларимиз одатда совғалар билан келадилар. Аммо жавоб совғаларини кутиш керак эмас - бу ерда улар ишга доир мулоқотда қабул қилинмаганлар.

Хитойда маҳаллий ҳамкорлар билан музокаралар олиб бориш усули узундан - узоклиги билан ажралиб туради - бир неча кундан бир неча ойгача. Бу шу билан изоҳланадики, хитойликлар ҳеч қачон кўзда тутилган битимларнинг барча жиҳатлари ва оқибатларини синчликлаб ўрганмасдан қарорлар қабул қилмайдилар. Бундан ташқари, муҳим масалалар бўйича қарор коллегия бўлиб, барча даражалардаги кўп сонли келишишлар билан қабул қилинади. Бу эса кўп вақтни талаб қилади.

Хитойли ҳамкорлар билан музокаралар техник ва тижорат босқичларига эгалар. Музокараларнинг муваффақияти биринчи босқичидаёқ шерикни сиз билан ҳамкорлик қилишининг ҳақиқий афзалликларига қанчалик ишонтира олишликка боғлиқдир. Кейин музокараларнинг тижорат босқичи бошланади. Хитой компаниялари, қоидага кўра, тижорат жиҳатидан яхши тайёрланган, тажрибали ходимларга эга, бозор ҳолати ҳақидаги кенг ахборотларга эгалик қилади ва музокаралар жараёнида кўпинча аввалроқ ўзи учун катта наф билан тузилган шартомалар далил қилиб кўрсатилади. Сизнинг тижоратдаги ўрнингиз жаҳон бозори ҳолатини яхши билишга асосланиши, саводли техник иқтисодий таҳлил ва аниқ материал ҳамда таклифлар билан мустаҳкамланиши керак.

Японияда тадбиркорларнинг ишбилармонлик этикаси Ғарбнинг ишбилармонлик дунёси қоидалари ва меъёрларидан катта фарқ қилади.

Япон бизнеси вакиллари билан танишув албатта ташриф карточкаларини алмаштириш билан бошланади. Агар узатилган ташриф карточкасига жавобан сиз ўзингизникини бермасангиз, бу нарса япон тадбиркорини ўйлантириб қўйиши ва ҳатто хафа қилиши мумкин.

Фирма раҳбари билан учрашув ва музокараларда жуда аниқ бўлиш керак. Японлар кечикишларга, улар қандай сабабларга кўра келиб чиққан бўлишларига қарамай, ёмон муносабатда бўладилар. Агар сиз ўз вақтида кела олмасангиз, бу ҳақида япон томонини огоҳлантиришингиз, учрашув вақтини эса кечроқ вақтга қисқартиришингиз керак, чунки учрашув бўйича ҳамкорингизда бошқа ишлар бўлиши мумкин.

Японлар билан учрашувда қўл беришдан қочинг - улар таъзим қилишни афзал кўрадилар.

Япония ишбилармон кишиларининг анъаналарига кўра, суҳбатдошнинг нуқтаи назарини охиригача, сўзини бўлмасдан ва ҳеч қандай фикр билдирмасдан эътибор билан тинглаш керак. Музокаралардаги япон томони вакили суҳбат вақтида бош ирғитиши мумкин. Аммо бу сизнинг фикрингизга кўшиламан дегани эмас, балки сизни тушундим деганидир ва бу ҳам иш шу онда бажарилади дегани эмас.

Японларда қарорлар қабул қилишнинг анъанавий тизими (“ринги”) мавжуд, унинг моҳияти шундаки, муаммони муҳокама қилиш, кўриб чиқиш ва мувофиқлаштиришга шахсларнинг катта давраси - фирма раҳбариятидан тортиб то оддий ходимгача жалб қилинади, бунга кўп вақт кетади. Ушбу босқичда қарорларни бажаришнинг аниқ йўллари белгиланади. Шунинг учун япон томонининг қарори ҳамма вақт ҳам амалга ошади ва самаралидир.

Сиз хайрихоҳ, ишбилармон, самимий, меҳрибон, улфатли эканлигингизни кўрсатинг - бу аломатлар айниқса японларга ёқади, чунки кўпинча худди уларга шу етишмайди. Маслаҳатимиз оддий: суҳбатдошингизнинг кўнглини қолдирманг.

Кореяда ишбилармонлик мулоқоти кодекси ғарбий стандартлардан шунчалик фарқланадики, бу бошқа мамлакатлар тадбиркорларини корейсларни дунёдаги энг қийин ишга доир ҳамкорлардан бири деб ҳисоблашга мажбур қилади.

Япониядаги каби корейс тадбиркорлари билан алоқани уларга ёзма кўринишда мурожаат қилиш билан йўлга қўйиш мумкин эмас. Улар билан учрашув ҳақида келишиш ҳам осон эмас. Бу ерда воситачиларсиз иш битмайди. Кимдир, бунинг устига ҳам корейс фирмаси ходимлари ва ҳам таклифнинг моҳиятини яхши биладиган киши, бу фирмага таништириши ёки тавсия этиши керак. Агар корейс тадбиркорлари шерикка қизиқишини намоён қилсалар, улар шахсий учрашувга эришадилар - музокараларнинг ҳеч қандай бошқа усулини улар тан олмайдилар.

Жанубий Кореяда лавозим ёки фамилия бўйича мурожаат қилиш қабул қилинган. Шунинг эътиборига эришганда керакки, корейсларда биринчи бўлин бу фамилия, иккинчи кейингиси эса шахсий исmdir. Аммо Американинг таъсири натижасида ғарбча усулда аввал исми, кейин фамилиясини ёза бошлаганлар. Шунинг учун англашилмовчиликлар бўлмаслиги учун суҳбатдошдан унинг фамилиясини аниқлаб олиш зарур.

Туркияда совғалар бериш ва олишни ғоятда яхши кўрадилар. Туркиялик тадбиркорлар томонидан ўтказиладиган ҳар қандай қабул таклиф қилинганларга кичик совғани топшириш билан яқунланади. Туркиялик ишбилармон кишиларда “плакетлар” деб аталувчи духоба қутичага жойлаштирилган фирманинг эмблемаси ва хотира ёзувига эга бронза ёки жездан қилинган таглик алоҳида ҳурматга эга. Қоидага кўра, улар қабулхоналар ва фирма директорининг хонасига осиб қўйилган. Сиз ҳам ўз фирмангизнинг хотира белгисини совға қилинг. Кўпинча қабулхоналарда аквариумлар, қушли катакчалар ёки хона гуллари туради. Уларга қизиқишни намоён қилинг, бу хона эгасини сизга мойил қилади.

Араб мамлакатларида маҳаллий анъаналарга риоя ва ҳурмат қилиш муваффақиятнинг муҳим шarti ҳисобланади. Форс кўрфази мамлакати араблари учун шахсий кадр-қимматини ҳис этиш, ўзининг ҳамкасбларига нисбатан энг юксак ҳурмат ва ҳушмуомалалик ҳосдир. У ёки бу масала бўйича фикрни билдиришдан олдин қарорлар қабул қилиш ва музокаралар

олиб боришдаги ўзининг ролини бўрттириб кўрсатишни эмас, балки намоёишкорона маслаҳатлашиш ва жамоавий нуқтаи назарни билдиришни афзал биладилар.

Арабча суҳбатнинг анъаналарида “соғлигингиз қалай”, “ишлар қалай” жумлаларини вақти-вақти билан қўшиб туриш хосдир. Аммо бу ўзингизнинг аҳволингиз ёки ишларингиз ҳақида батафсил гапиришингиз кераклигини билдирмайди. Агар сиз ўзингизнинг шерингиз билан оилавий дўст бўлмасангиз, фақат унинг соғлиғи ҳақида сўраш ўринлидир.

Хулоса қилиб шуни айтиш керакки, тадбиркорларимиз қаерда бўлишмасин, улар ҳамма вақт ҳам ўз мамлакатининг муносиб вакили бўлишлари керак. У ҳамкорларининг анъаналари ва одатларига ғоятда эътиборли бўлиши керак. Зарурият бўлмаганда сиёсий ёки диний фалсафий мунозараларга киришиш, ўз ватани ҳақида ёмон гапларни айтмаслик ва турган мамлакатадаги тартибларни танқид қилмаслик тавсия этилади. Ҳамкорларга нисбатан чидамлилиқ, ҳурматни намоён қилиш, эътибор ва одоб сақлаш ўзаро фойдали натижаларга эришишнинг чин истагини амалга оширишга ёрдам беради.

Шуни тушуниш керакки, давлат чегарасини кесиб ўтган пайтингиздан бошлаб сиз бошқа давлатнинг фуқаролик ва жиноий қонунлари таъсири остига тушасиз. Агар қандайдир мамлакатда сиз фуқаролик кодексини бузганда айблансангиз (қарз, шартномани узиб қўйиш ва ҳ.к), сизни қамоққа жойлаштиришлари мумкин ёки сизга мамлакатдан масала тартибга солингунга қадар чиқиб кетиш ҳуқуқини бериш рад қилинади.

Назорат саволлари

1. Менежер ким ?
2. Менежер қандай даражаларга ажратилади ?
3. Қай даражадаги раҳбар иш вақтининг асосий қисмида оператив масалаларни ҳал қилиш билан шуғулланиши керак?

4. Менежернинг касбий маҳорати нимадан иборат?
5. Бошқарув усули нима?
6. Раҳбарликнинг қандай асосий услублари мавжуд?
7. Қандай омил менежер фаолият услубини кўпроқ даражада белгилаб беради?
8. “Ташкилотчилик қобилияти” тушунчаси ўз ичига нималарни олади?
9. Сизнинг фикрингизча, ўзбек менежерининг қандай ижобий ва салбий сифатларини ажратиш мумкин?
10. Менежернинг имиджи нима?
11. Раҳбарнинг ишбилармонлик этикети ўз ичига нималарни олади?
12. Ишбилармонлик этикаси нима?
13. Ишбилармон кишининг костюми қандай талабларга жавоб бериши керак?
14. Менежернинг нутқи қандай бўлиши керак?
15. Ишга доир музокараларнинг асосий қоидалари нимадан иборат?
16. Осиё ва Узоқ Шарқ давлатларидаги ишбилармонлик этикетининг хусусиятлари қандай?

VII-боб. БОШҚАРУВ МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

7-бобда қуйидагилар кўриб чиқилади: бошқарув меҳнати, унинг моҳияти, хусусиятлари, турлари; бошқарув меҳнати илмий ташкил этиш, БМИТҚнинг йўналишлари, меҳнатнинг мазмунини ўрганиш усуллари; раҳбарнинг ўзини ўзи бошқариши, ўзини ўзи бошқаришнинг вазифалари; менежер фаолиятини режалаштириш ва бошқариш қуроллари.

7.1. Бошқарув меҳнати: таърифи, хусусиятлари, турлари

Бошқарув меҳнати - бу маъмурий бошқарув ходимлари томонидан бажариладиган операциялар ва ишлардир. Бошқарув меҳнати меҳнатни тақсимлаш ва кооперациялаш даврида ажратилади.

Маъмурий бошқарув ходимларининг меҳнати йиғма ижтимоий меҳнатнинг ажралмас қисмидир. Демак, бошқарув тизимидаги меҳнат қанчалик самарали бўлса, йиғма меҳнатнинг натижалари ҳам шунчалик юқори.

Аммо маъмурий бошқарув ходимлари, ишчилардан фарқли равишда, ўзлари бевосита меҳнат предметиға таъсир кўрсатмайдилар, яъни ўзларининг қўллари билан (меҳнат воситаларидан фойдаланиш билан) моддий бойликларни ишлаб чиқармайдилар. Улар бевосита ишлаб чиқариш (тижорат) операцияларини бажариш билан банд бўлган одамларнинг самарали меҳнатлари учун керакли ташкилий-техник ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитлар яратадилар. Демак, бошқарув вазифалари бажарилиши қанчалик сифати бўлса, ишлаб чиқариш объекти шунчалик ишончли ва самарали фаолият юритади. Бошқарув меҳнати жараёнида белгиланган ресурслар моддий, молиявий, меҳнат ресурслари – бинолар, иншоотлар, бошқарув аппарати ходимларининг меҳнат воситалари ва предмети, бошқарув тизими фаолиятини юритиш харажатлари, малакали мутахассислар ва х.к.дан фойдаланилади. Улардан фойдаланиш самарадорлиги ҳам ишлаб чиқариш фаолиятининг якуний натижаларига

таъсир этади. Шундай қилиб, бошқарув меҳнати ижтимоий ишлаб чиқариш меҳнатининг турли-туманлигидир, чунки у йиғма маҳсулот ишлаб чиқарувчи ва бошқарув ходимлари фаолиятининг натижасидир. У ишчилар меҳнати сингари зарур.

Бошқарув меҳнати ғоятда турли-туман, шу сабабли ушбу меҳнатнинг мазмунини таърифловчи операциялар ва тадбирларни аниқ таснифлаш, турларга ажратиш қийиндир. Шу билан бирга бошқарув операциялари доираси кенгаймоқда, операцияларнинг ўзлари эса бир томондан бошқарув усуллари уларни қўллаш соҳаларидаги ўзгаришлар оқибатида, бошқа томондан ахборотларни сақлаш, узатиш, жамлаб, ишлаб чиқишнинг янги техник воситаларидан фойдаланиш ўсиши муносабати билан турларини ўзгартирмоқдалар. Бошқарув меҳнати операциялари, тадбирлари мазмунига компьютер техникаси инқилобий ўзгаришлар киритмоқда, у тубдан янги ахборот технологияларини татбиқ этиш имконини бермоқда. Шунга қарамадан бошқарув меҳнатнинг, ҳаммадан аввал, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнида энг характерли операцияларини ажратиш мумкин. Улар қуйидагилардан иборат:

- вазифани қўйиш;
- қўлда ва компьютердан фойдаланган ҳолда ахборотларни излаш;
- ахборотларни таҳлил қилиш;
- ахборотларни гуруҳларга ажратиш (қўлда ёки компьютердан фойдаланиб билан);
- компьютерсиз оддий ҳисоблашлар;
- компьютерни қўллаш билан ҳисоб-китоблар;
- қарорларни тайёрлаш;
- қарорларни якка ҳолда қабул қилиш;
- қарорларни жамоавий қабул қилиш;
- ҳужжатларни расмийлаштириш, хатларни тузиш ва ҳ.к.

Маъмурий – бошқарув ходимларининг йиғма маҳсулот предметига таъсир кўрсатиши ахборотлардан фойдаланиш ва уни ушбу объект ҳолатини кўйилган мақсадларга эришиш йўналишига ўзгартириш учун тегишли қарорларни ўзгартириш йўли билан амалга оширилади. Шунинг учун маъмурий–бошқарув ходимлари меҳнатининг асосий хусусияти предметнинг ахборотли характери ва уларнинг меҳнати жараёни (ўзининг мазмуни ва натижалари бўйича)ни меҳнатнинг бошқа турларидан тубдан фарқланиши билан асосланган меҳнат маҳсулотидан иборат бўлади.

Бошқарув меҳнатининг якуний маҳсулоти – объектга бошқарув таъсирларининг ўлчамларини белгилаб берувчи қарорлардир. Умуман хизматчилар меҳнатларининг натижалари улар томонидан чиқарилган фармойишлар ва ҳужжатларнинг сони бўйича эмас, балки уларнинг ташкилот ёки ташкилот бўлинмасининг бутун жамоаси фаолиятига таъсири бўйича баҳоланади. Бундан, хизматчилар меҳнатини ташкил қилиш масалаларини ҳал этишга ғоятда муҳим ўзига хос талаб келиб чиқади- таркибий ва ҳужжатий ортиқчаликларни аниқлаш ва бартараф қилиш, бошқарувнинг ташкилий шакллари эҳтимол бўлган автоматлаштирилган тизимлардан фойдаланиш билан такомиллаштириш мақсадида ҳар хил меҳнат вазифаларини бажариш усуллари ва воситаларини олдиндан таҳлил қилиш.

Бу жиҳатдан бошқарув соҳасидаги меҳнат илмий меҳнатга яқинроқ, кўпроқ уни эслатади. Аммо агар илм соҳасида асосан илмий ахборотлар билан ҳаракат қилинса, бошқарув меҳнати ўз орбитасига ҳисоб–статистик, илмий-техник, башоратли-таҳлилий, режавий, оператив ва иқтисодий ахборотларнинг бошқа турларини жалб этади.

Бошқарув меҳнатининг бошқа хусусияти унинг ақлий ҳаракатларидир. У предмет ва меҳнат предметининг ахборотли характеридан келиб чиқади, шунга кўра маъмурий–бошқарув ходимлари қарорлар қабул қилиш одатда кўпроқ асабийлашадилар.

Бошқарувда, меҳнат фаолиятининг ҳар қандай бошқа туридаги каби, меҳнат тақсимоти мавжуд. Бундай тақсимот бошқарув объектлари фарқланиши сабабли пайдо бўлади. Бошқарув объекти синфлари, турлари фарқланиши бошқарувни иқтисодиёт тармоқлари, соҳалари, бошқариладиган объектнинг турига кўра бошқарувчилар ихтисослашишлари заруриятини келтириб чиқаради. Бошқарув фаолиятининг турлари, бошқарув мутахассисликлари бўйича тақсимланади, масалан, таҳлилчилар, режаловчилар, ҳисобчилар, менежерларга ажратилади.

Бошқарув меҳнати билан банд бўлган ходимлар бажарадиган ишлар, операциялар, тадбирларнинг аниқ мазмуни нуктаи назаридан уларнинг бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишдаги роллари ҳам бошқарув ходимларининг ҳар хил гуруҳларига тақсимланади. Бундай тақсимот айрим операцияларнинг мураккаблик даражаси, касбий маҳоратга талаблар, қарорларни қабул қилишдаги ваколатларни акс эттиради. Бошқарувда тўғридан-тўғри ёки воситали иштирок этувчи, баъзан “оқ ёқачалар” номи билан машҳур раҳбарлар, хизматчилар бажарилаётган вазифаларнинг характери ва мазмунига кўра уч тоифага бўлинади:

- бошқарув қарорларини қабул қилиш, бошқарув таъсирларини бевосита амалга ошириш ваколатини олган раҳбарлар (менежерлар);
- бошқарув хизматлари аппарати ходимлари шахсидаги мутахассислар, амалдорлар, улар бошқарув объекти ҳақидаги ахборотларни таҳлил қиладилар, бошқарув қарорларини тайёрлаш, муҳокама қилиш, танлашди иштирок этадилар, бошқарувчилар учун тавсиялар тайёрлайдилар;
- бошқарувчилар ва мутахассисларга хизмат кўрсатувчи, бошқарув жараёни ва унинг иштирокчиларини таъминлаш бўйича ёрдамчи операцияларни бажарувчи техник ижрочилар.

Бу гуруҳларнинг ҳар бирига ҳам улар меҳнатининг мазмуни ва ақлий юкламаларнинг характери нуктаи назаридан, ҳам меҳнат жамоаси фаолияти

натижаларига таъсир кўрсатиш нуқтаи назаридан ўзининг хусусиятлари хосдир.

Масалан, корхоналар ва уларнинг бўлинмалари раҳбарлари ходимларни танлаш ва жой жойига қўйиш, ижрочилар, ишлаб чиқариш(тижорат) ва бошқарув бўлинмалари ишни мувофиқлаштирадилар, тегишли жамоаларнинг мувофиқлаштирилган, йўлга қўйилган ва самарали меҳнатини таъминлайдилар. Уларнинг меҳнатида, раҳбарлар ўртасида катта фарқлар бўлишига қарамай, ижодий операциялар устунлик қилади.

Раҳбарнинг меҳнати ғоятда турли-туман ва масъулиятлидир. Унда шахсий, коллегиял ва жамоавий фаолият бирлашади.

Раҳбар ахборотлар, кириш ҳужжатлари билан шахсан танишиши, чиқиш хатларини текшириши, имзолаши, баъзан эса тайёрлаши, тайёрланаётган қарорларни ўйлаб кўриши ва уларни қабул қилиши, вужудга келган вазиятни, бошқарув объекти билан боғлиқ содир бўлаётган жараёнларни таҳлил қилиши керак. Бунда менежернинг шахсий фаолияти намоён бўлади.

Шу билан бир вақтда раҳбарлар юқори ва қуйи даражадаги раҳбарлар, шериклар, қўшнилари, қўл остидагилар, мутахассислар, маслаҳатчилар, ижтимоий, касаба уюшмаси етакчилари иштироки билан қарорларни коллегиял ишлаб чиқишда иштирок этишга даъват этилганлар. Бу асосан маслаҳат қилиш характеридаги фаолиятдир.

Жамоавий фаолият – раҳбарнинг ишлаб чиқариш, меҳнат жамоаси, ижрочилар билан ишлашидир. Алоқаларни бориши, ходимлар билан мулоқотда раҳбар жамоадаги ижтимоий-психологик ҳолатни аниқлайди, ходимларнинг фикрлари ва арзларини тинглайди, уларга тайёрланаётган ва қабул қилинган қарорлар ҳақида хабар беради, режалар, тадбирларни амалга ошириш зарурлиги ва мақсадга мувофиқлигини асослаб беради, уларни самарали, сифатли ишлашга ундайди. Ижрочилар билан алоқалар ишлаб чиқариш кенгашлари, учрашувлар, бўлинмалар, иш жойларига бориш, шахсий қабуллар кўринишида бўлиши мумкин

Мутахассислар (муҳандис, техник, иқтисодчи ва бошқалар)нинг меҳнати маълумроқ тарзда чизиб, белгилаб берилган, улар маҳсулотларнинг янги ёки такомиллаштирилган турлари, технологик жараёнлар ҳамда меҳнат ва бошқарувни ташкил этиш шакллари ишлаб чиқадилар ва татбиқ этадилар, корхонани керакли ҳужжатлар, материаллар, таъмирлаш ва бошқа хизмат кўрсатиш билан таъминлайдилар, тижорат фаолиятини амалга оширадилар, яъни маълум вазифалар ёки вазифаларнинг бир қисмини бажарадилар. Мутахассисларнинг фаолиятини улар (мутахассислар) ўртасида ҳам катта фарқлар мавжуд бўлса ҳам, ижодий ва такрорланувчи операциялар бирлаштиради.

Мутахассислар, маслаҳатчилар, раҳбарнинг ёрдамчилари бўлган ҳолда, бошқарув учун зарур ишларни бажара туриб, камдан кам ҳолларда ўзлари ҳам ўз раҳбарининг ҳуқуқ доирасига кирувчи қарорларни қабул қилишга ваколат оладилар. Аммо улар, бундай қарорларнинг маълум вариантларини илгари суриб ва асослаб, шунингдек раҳбар билан якуний вариант танлашда иштирок этиб, бу қарорнинг фойдаси, бошқарув қарорини қабул қилишга маълум миқдорда таъсир кўрсатади. Ўз ишида омилкор, етарлича саводли бўлмаган раҳбарда бошқарув қарорларининг тақдири кўпинча мутахассисларнинг қўлида бўлади.

Хизматчилар (котиблар, иш юритувчилар, ҳисобчилар ва бошқалар) раҳбарлар ва мутахассислар фаолиятини таъминлаш билан боғлиқ турли ишларни бажарадилар. Уларнинг меҳнати бошқарувда жуда оддий ҳисобланади. Бунинг устига уларнинг меҳнатида такрорланадиган операциялар устуворлик қилади. Ишлаб чиқариш ва бошқарувда компьютер ҳамда бошқа ахборот техникасидан фойдаланиш кўпайиши, бошқарув ахборотлари миқдори анча ошиши, уни тизимлаштириш, ортиқча ахборотлардан тозалаш зарурлиги ёрдамчи ходимлар меҳнатини кескин мураккаблаштиради, тайёргарлик, билимлар, тажрибани талаб этади, умуман

бошқарув жараёнининг сифатига борган сари кўпроқ таъсир кўрсатади. Бундан ташқари, унда ижодий операцияларнинг улуши ошади.

Меҳнат жамоасини бошқаришда бошқарув меҳнатининг учта турини ажратиш мумкин: эвристик, маъмурий ва операторли.

Эвристик меҳнат – аввало раҳбар ва мутахассислар меҳнатидир. У ижодий ақлий фаолиятининг табиати, уларнинг психофизиологик моҳиятини тўлиқ акс эттиради.

Ўзининг мазмунига кўра эвристик меҳнат операцияларнинг иккита туридан ташкил топади: таҳлилий ва конструктив.

Таҳлилий операциялар қарорлар қабул қилиш учун зарур ахборотларни қабул қилиш ва идрок этишдан иборат. Бундай операцияларга, уларни бажариш шакл ва усулларига кўра, қўйидагилар киради: Турли ҳужжатлар ва адабий манбаларни кўриб чиқиш ва ўрганиш; оғзаки суҳбатлар, сўровлар ва бевосита кузатувлар ўтказиш, таҳлил натижаларини тегишли ҳужжатларда (маълумотномалар, маърузалар, таҳлилий обзорларда) баён этиш, мавжуд ҳолатнинг ташхисини қўйиш ёки аниқлаш.

Конструктив операциялар турли қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш билан боғлиқ. Бу операциялар қарорларнинг мазмуни, характери ва мураккаблиги ҳамда уларнинг яқка тартибда ва жамоавий қидиришнинг тегишли усулларига мувофиқ ажратадилар.

Маъмурий меҳнат – ақлий меҳнатнинг ўзига хос тури бўлиб, унинг вазифавий белгиланиши одамлар ҳаракати ва хулқини уларнинг меҳнат фаолиятлари жараёнида бевосита бошқаришдан иборат бўлади.

Маъмурий меҳнат жараёни қўйидаги ташкилий-маъмурий операцияларни бажаришда вужудга келади: хизматли коммуникацион (оғзаки ахборотни телефонда сўзлашишлар йўли билан узатиш ва қабул қилиш, иш жойларини айланиб чиқиш, ходимлар ва келувчиларни қабул қилиш, корхона доирасида ҳаракатланишлар); йўриқномавий (қарорларни ижрочиларга оғзаки фармойишлар, ёзма бўйруқлар, кўрсатмалар бериш йўли

билан етказиш; ижрочиларга вазифаларни белгилаш ёки улар томонидан тузилган ишнинг шахсий режаларни тасдиқлаш вазифалар ва топшириқларни бажариш жараёнидан оғзаки йўл-йўриқлар кўрсатиш, ёзма йўл-йўриқларни тузиш ва тасдиқлаш); мувофиқлаштирувчи (бўлинмалар ва хизматлар ишини кенгашлар ва мажлислар ўтказиш йўли билан ўзаро боғлаш; ишни бажарилиши режа-жадвалини ижрочилар ва муддатларни кўрсатиш билан тузиш); назоратли-баҳоловчи (буйруқлар, кенгаш қарорлари, режалар вазифалар, топшириқларни бажарилишини назорат қилиш, бўлинмалар ва ижрочилар ишини баҳолаш, рағбатлантириш ва жазолаш).

Оператор меҳнати - асосан техник ижрочиларнинг ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларини ахборотли таъминлаш учун зарур бўлган стереотипли (бир хилдаги), такрорланувчи операцияларни бажариш бўйича меҳнатидар.

Таъкидлаш жоизки, маъмурий-бошқарув ходимлари меҳнатининг мазмуни ўзгармай қолмайди. Тадқиқотга кўра, ҳисоб, ахборот ва ҳужжатли операциялар уларда ҳозирча иш вақтининг 70 %гачасини эгаллайди. Аммо раҳбар ва мутахассислар томонидан техник воситалар қўлланилиши, бир хил, кам мазмунли операциялар машиналарга топширилиши, меҳнатнинг янги усул ва воситалари яратилиши, бошқарувни ташкил этиш такомиллашуви натижасида улар меҳнатининг мазмуни анча ўзгаради, уларнинг ишида ижодий операциялар салмоғи ортади.

Бошқарув меҳнати ва уни оқилона ташкил этиш – ташкилотнинг бизнес жараёнларини самарали муҳим омили, шунинг учун бошқарув меҳнатини такомиллаштириш масалалари алоҳида дорзарблик касб этади.

7.2. Бошқарув меҳнатини илмий ташкил этиш

Бошқарув ходимлари меҳнати шундай ташкил этиш керакки, у илмий фан ютуқлари ва илғор тажриба, хўжалик юритишнинг илғор шаклларида фойдаланиш, техник воситаларни қўллашга асосланади. У хизматчиларни

бир-бирлари ва ишчилар билан ҳамда ишлаб чиқариш(тижорат)ни бошқариш ва муҳандислик-техник ва иқтисодий таъминлаш вазифаларини амалга ошириш жараёнида фойдаланиладиган техник воситалар билан ўзаро ҳамкорлигини яхшироқ ўрнатиш ва мунтазам равишда такомиллаштиришга имкон яратади. Меҳнатни илмий ташкил этишнинг мақсади ишловчиларнинг соғлиқларини сақлаб қолган ҳолда меҳнат унумдорлигини оширишдан иборатдир.

Мамлакатимизда аввалдан бошқарув жараёнларини оқилоналаштириш ва такомиллаштириш фаолиятини белгилаш учун “меҳнатни илмий ташкил этиш” (МИТҚ) атамасидан фойдаланилган бўлиб, у ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларига нисбатан тубдан фарқсиз бўлган. Тахминан 60 йилларда “бошқарув меҳнатини илмий ташкил этиш” (БМИТҚ) атамаси ажралиб чиққан. Бунга корхоналарга бошқарув меҳнатини олдиндан ташкил этишни талаб қилувчи ҳисоблаш техникасининг қудратли воситаларини татбиқ этилиши ёрдам берган.

Бошқарув меҳнатини илмий ташкил этиш ўз ичига қуйидаги йўналишларни олади:

- ходимлар меҳнатининг тақсимланиши ва уларни корхона кўламларида ва ҳар бир бўлинмалар доирасида кооперациялашуви;
- ходимларни танлаш ва жой жойларига қўйиш ва лавозимли вазифаларга мувофиқ уларнинг малакалари даражасини таъминлаш;
- бошқарув ходимларининг уларни бошқариш бўйича ишлаб чиқариш жамоаси таркибида ва уни муҳандиси–техник таъминлаш бўйича фаолиятини ташкил этиш;
- иш жойларини ташкил этиш ва жиҳозлаш;
- ишнинг илғор усулларида фойдаланиш;
- меҳнатнинг қулай шароитларини яратиш;
- меҳнатни меъёрлаштириш;
- бошқарувнинг техник воситалари, ахборот технологиялари, шахсий компьютерлардан фойдаланиш;
- меҳнатни рағбатлантириш.

Мамлакатимизда кейинчалик (70-йилларнинг бошларида) БМИТҚ ривожланиш тенденцияларини акс эттирувчи “ташкилий лойиҳалаштириш” тушунчаси пайдо бўлган. Ташкилий лойиҳалаштириш бу бошқарув меҳнатини бошқарув аппарати иши самарадорлигини ошириш мақсадида МИТҚ талаблари ва замонавий ташкилий ҳамда ҳисоблаш техника базасида оқилонлаштириш лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва татбиқ этиш жараёнидир. Ташкилий лойиҳалаштиришни қуйидаги асосий йўналишлари бўйича амалга ошириш таклиф этилган:

- бошқарув аппаратининг ташкилий ва вазифавий тузилишини оқилонлаштириш;
- ишларнинг асосий ва энг оммавий турларини бажариш технологияси, меҳнат шароитлари ва ходимларнинг иш вақтидан фойдаланишни оқилонлаштириш;
- бошқарувнинг ушбу аппарати фаолиятини ҳужжатлаштириш ва ҳужжатлар билан таъминлашни оқилонлаштириш;
- бошқарув аппаратини ташкилий ва ҳисоблаш техникаси билан жиҳозланганлигини ошириш ва ходимлар меҳнатини автоматлаштириш.

Хорижда бошқарув меҳнатини такомиллаштириш (оқилонлаштириш) жараёнини таърифловчи бир қатор атамалар қўлланилади. Масалан, АҚШда “Тизимлар ва усуллар”, ”Тизимли лойиҳалаштириш”, “Бизнес жараёнларнинг реинжиниринги”, Буюк Британияда “Ишни тадқиқот қилиш” ва “Ташкил этиш ва усуллар” атамаларидан фойдаланилади.

Мамлакатимизда хорижга нисбатан яқинда, бошқарув жараёнларини такомиллаштириш зарурияти яъни XX аср 50-йиллар охири ва 60-йилларнинг бошида вужудга келган. Хорижий муаллифлар “маъмурий бошқарувдаги инқилобни” бошқарув аппарати ва унга харажатларнинг ўсиши, маъмурий(идора) ишининг ҳажмлари ўсиши, корхоналарда бошқарув вазифаларининг янги турлари (реклама фаолияти, ижтимоий суғурта, жамоатчилик билан алоқалар ва ҳ.к.) пайдо бўлиши, ахборот ва ҳужжатлар айланиши ҳажмлари кескин ўсиши ва натижада бошқарув меҳнатини аниқ ташкил этиш, бошқарув жараёнларини оқилонлаштириш, яъни бошқарув

фаолиятини такомиллаштириш бўйича мажмуавий ҳаракатлар зарурлиги билан боғлайдилар.

Раҳбар, мутахассис ишини оқилона ташкил этиш барча бажарилаётган ишларни ҳисобга олиш, ўз иш вақти устидан мантазам равишда назорат қилиш, иш вақти харажатлари тузилишини ўрганишни тақозо қилади. Бу иш вақтидан фойдаланишни таҳлил қилиш, шахсий иш ва бошқарув ходимлари меҳнатини илмий ташкил этиш бўйича тадбирларнинг асосланган режаларини тузишга имкон беради. Раҳбарлар ва мутахассислар меҳнатининг мазмуни ва иш вақти харажатларининг тузилишини ўрганиш учун қуйидаги усуллардан фойдаланиш мумкин:

- **анкетали ва оғзаки сўровлар**, у ходимнинг унинг меҳнати қанчалик оқилона ташкил этилганлиги ҳақидаги фикрини ўрганиш мақсадида ўтказилади: ходимнинг нуктаи назаридан унинг вазифаси аниқ белгилаб берилганми, унга ўз вазифасига таалукли бўлмаган ишларни бажаришга тўғри келганми (қандай ва қанча вақтда), унинг иши режалаштириладими ва режадан ташқари ишларнинг салмоғи қандай, иш вақтини йўқотилишлари борми (уларнинг миқдори, сабаблари), ишда механизация ва ташкилий техниканинг воситалари қўлланиладими (улардан фойдаланиш), ходимнинг иш жойини ташкил этилиши ва меҳнат шароитлари қаноатлантирадими ва ниҳоят, ходимда меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш ва самарадорлигини ошириш бўйича таклифлар борми;

- **иш вақтининг суратини олиш**, у кузатишларининг режалаштирилган даври давомида унинг харажатлари тизимини белгилаш учун қўлланилади. Бунда иш вақти сарфланишини ўрганиш вақтнинг барча истисносиз сарфланишини уларнинг ҳақиқий изчиллигини тартибда кузатиш ва ўлчаш йўли билан ўтказилади. Иш вақтини суратга олиш махсус ажратилган шахс томонидан ўтказилади, у ёппасига (яъни, бутун иш куни давомида) ёки танловли бўлиши мумкин. Кейинги ҳолда иш вақтини алоҳида вазифалар (иш турлари) бўйича, шу жумладан такрорланувчилар ҳамда ишнинг алоҳида давралари (давралари) бўйича ўрганилади;

- иш вақтини **ўзини ўзи суратга олишда** иш вақтини сарфланишини ҳисобга олиш бевосита МИТҚ хизматлари раҳбарлиги остида ишловчилар

томонидан амалга оширилади. У ўзини ўзи суратга олишнинг махсус варақчалари ёрдамида олиб борилади, унда барча бажариладиган ишлар ёки соатнинг маълум қисмини ташкил қилувчи қайд этилган ораликлардаги танаффуслар рўйхатга олинади;

- **бир зумли кузатишлар усули**, турли тоифали МТХ ва хизматчилар меҳнатининг мазмуни ва иш вақтини сарфланишини ўрганиш учун қўлланилади.

7.2.1-жадвал

Хизматчилар меҳнатининг мазмуни ва иш вақтлари сарфланишини ўрганишнинг турли усуллари қўллашнинг мақсадга мувофиқлиги

Усул	Қўллашнинг мақсадга мувофиқлиги	Афзалликлари	Фойдаланишдаги қийинчиликлари ва камчиликлари
Иш вақтини ўзини ўзи суратга олиш (меҳнат элементларининг рўйхатисиз)	Ишни ташкил этишнинг бошланғич ўрганишида. Меҳнатнинг мазмуни ва иш вақти сарфланишини бир вақтда ўрганишда. Анкета сўровлари элементларига эга тадқиқотларнинг кичик қўламларида	Тежамли	Маълумотларни гуруҳларга ажратиш ва ишлаб чиқишдаги мураккаблик. Натижаларни етарлича аниқ эмаслиги. Ходимнинг айби бўйича иш вақтини йўқотилишини тўлик аниқламайди
Иш вақтини ўзини ўзи суратга олиш (меҳнат элементларининг рўйхати билан иш вақтини суратга олиш)	Меҳнатнинг мазмунини олдиндан ўрганиш шароитларида. Тадқиқотларнинг каттарок қўламларида. Меҳнатнинг мазмунини олдиндан ўрганиш шароитларида	Кўп меҳнат талаб қилмайди, тежамли маълумотларни ишлаб чиқишда қулай. Натижаларнинг ўзини ўзи суратга олишга қараганда каттарок аниқлиги Бошқа усуллар билан олинган маълумотларни назорат қилиш учун фойдаланиш мумкин	Натижаларнинг етарлича аниқ эмаслиги. Ходимнинг айби бўйича иш вақти йўқотилишини тўлик аниқламайди. Тежамли эмас, ўтказиш кўп меҳнат талаб қилади, ходимларга қониқарсиз таъсир кўрсатади
Бир зумли кузатиш усули	Оммавий кузатишларда танлаб олиш усули каби қўлланилади. Меҳнатни ташкил қилишни бошқа усуллари билан олдиндан ўрганиш мақсадга мувофиқдир. Бошқа усуллар билан олинган натижаларни назорат қилиш усули каби қўлланилади	Натижаларнинг етарлича аниқлиги, тежамлиги	Кўзатувчиларнинг юқори малакасини талаб қилади
Анкетали ва оғзаки сўровлар	Зарур бўлганда бевосита ишловчиларнинг муаммолари ва уларнинг	Сўралаётганлар тадқиқотнинг предмети ва муаммони ҳал қилиш	Анкета тузувчининг юқори малакасини талаб этади. Сўралаётганларнинг

	ҳал қилиш йўллари ҳақидаги фикрларини аниклаш	йўлларини ғоятда чуқур биладилар	субъектив асосланади	фикрига
--	---	-------------------------------------	-------------------------	---------

- Кузатишларни ўтказиш тамойили ва услубиёти ишчилар меҳнати сарфланишини ўрганиш кабилар, фақат баъзи бир хусусиятлар мавжуд. МТХ ва мутахассислар меҳнатига нисбатан қайд этиш пайти деб кузатилувчини кузатувчи назар доирасига тушган пайтини ҳисоблаш керак. Ходим иш жойида йўқ бўлганда кузатувчи уни йўқ бўлганлиги сабаблари ҳақидаги маълумотларини қайд дафтариди қилинган ёзуви бўйича олиши мумкин.

Меҳнатнинг мазмуни ва вақтни сарфланиши тузилишини ўрганишнинг ҳар бир усулини маълум шароитлар учун қўллаш мумкин, у тегишли афзалликлар ва камчиликларга эга (7.2.1-жадвал).

7.3. Раҳбарни ўзини ўзи бошқариши

Ўзини ўзи бошқариш бу раҳбарнинг кундалик амалиётда ишнинг замонавий усулларида мақсадга мувофиқ ва изчил фойдаланишини ўз ичига оловчи шахсий ишини ташкил этиш ҳамда унинг ўзини ўзи ривожлантиришидир.

Ўзини ўзи бошқаришнинг асосий мақсадлари қуйидагилардан иборат:

- менежмент томонидан вақтдан ва ўз имкониятларидан кўпроқ фойдаланиш;

- у ўз соғлиғини сақлаши ва мустаҳкамлаш;

- ҳаётни боришини онгли равишда бошқариш;

- ҳам ишдаги, ҳам шахсий ҳаётидаги ташқи ҳолатларни енгиб ўтиш.

Турли масалаларни кундалик ҳал қилишда менежер турли вазифаларни бажаради. Ўзини ўзи бошқаришнинг бу жараёнини алоҳида вазифалар ўртасидаги алоқани кўргазмалли равишда намоён қилувчи доира каби берилиши мумкин (7.3.1-расм).

Ташқи доирада қуйидаги бешта вазифалар маълум:

1) вазифаларни қўйиш;

2) режалаштириш;

- 3) бўлғуси ишдаги устуворликларни белгилаш;
- 4) кун тартибини тузиш ва меҳнат жараёнини ташкил этиш;
- 5) ўзини ўзи назорат қилиш ва мақсадларга тузатишлар киритиш.

Ўзини ўзи бошқаришнинг ички доирасида бирлаштирувчи вазифа-ахборотлар билан ишлаш жойлашган. Қолган вазифалар маълум даражада уни атрофида айланадилар, чунки ахборот алмашиш ўзини ўзи бошқариш жараёнининг барча босқичларида зарурдир.



7.3.1-расм. Ўзини ўзи бошқариши доираси

Биринчи вазифа - **мақсадларни қўйиш**. Ҳар бир бошқарувчи ходим ўз олдига мақсадларни қўяди, бу келажакка қараш, куч ва фаолликни эришиш керак бўлган нарсага қаратиш ва жамлашни билдиради. Шундай қилиб, мақсад якуний натижани шакллантиради. У ҳаракатлар “кутуртирувчиси”, фаолликни белгилаб берувчи ундов бўлади. Агар мақсад қўйилган бўлса,

унда ҳаракатлантирувчи куч сифатида ҳаракат қилувчи ва фақат мақсадга эришилгандагина йўқолувчи кескинлик ҳолати вужудга келади.

Мақсадларни қўйиш жараёни бир неча босқичлардан ташкил топади.

1. Мақсадларни белгилаш ва уларни қуйидагича вақтли мезонлар бўйича табақалаштириш:

- узоқ муддатли ҳаётий мақсадлар (шахсий ва касбий);
- ўрта муддатли мақсадлар (яқин 5 йилга)
- қисқа муддатли мақсадлар (яқин 12 ойга)

Бунда меҳнатга мотивация ни кучайтирувчи ва касбий интилишларни йўналтирувчи касбий мўлжалларни ажратиш керак.

2. Мақсадларга эришиш учун шахсий ресурсларни белгилаш, бунинг учун қуйидагилар зарур:

- шахсий салоҳият ва имкониятларни белгилаш;
- ўзининг кучсиз томонларини санаб бериш, муваффақиятсизликларнинг рўйхатини тузиш ва қандай сабаблар натижасида улар содир бўлганликларини таъкидлаш. Бу камчиликлардан қандай қилиб халос бўлиш ҳақида ўйлаб кўриш;

- 2-3 муҳим афзалликлар ва камчиликларни ажратиш.

Яна яқин йилларда нима билан ҳисоблашиш кераклигини ҳам аниқлаб олиш, масалан, яқин атрофдагилар (ҳамкорлар, қариндошлар, бошлиқ, ўртоқлар ва ҳ.к) ёки ёшни ва ўз мақсадларини уларга мувофиқ қўйиш керак.

3. ”Мақсад – восита” таҳлилини ўтказиш, унинг боришида мақсадларга эришиш учун зарур ресурсларни (шахсий, молиявий вақтли) ҳақиқий вазият билан солиштириладилар. Бунинг учун мақсадларни тузилган “инвертарь рўйхати”га мурожаат қилиш ва 3-4та муҳим мақсадларни танлаб олиш, уларга эришиш учун зарур воситаларини белгилаш ва яна нимага эришиш кераклиги ёки мақсадларга эришиш учун нимага киришиш кераклигини текшириш зарур.

Касбий (мартабали) мақсадлар бўйича уларга эришиш учун зарур малакани кўрсатиш ва ҳақиқий амалий вазифаларни қўйиш зарур, масалан, етишмаётган тажрибани олиш.

4. Аниқ мақсадларни шакллантириш. Бунда шуни ҳисобга олиш керакки, ҳар бир мақсад фақат уни амалга оширилиш муддати ва исталган натижалар маълум бўлгандагина маънога эга бўлади. Сўнг ўзининг исталган ва амалий мақсадларида қўллаш билан шакллантириш ва ўз режаларини уларнинг қанчалик ҳақиқийлиги нуқтаи назаридан қайта текшириш мақсадга мувофиқдир.

Малака ва маданий даражани оширишни ҳам эсдан чиқармаслик керак. Ўзига жудаям кўп нарсани олиш керак, чунки бу ҳақиқий бўлмаган вазифаларни бажарилишига имкон камдир. Ўз олдимизга қанчалик кўп мақсадларни қўйсак, олдинги ҳаётни шунчалик кўпроқ ўзгартириш ва ўз фаолиятини кўпроқ фаоллаштиришга тўғри келади.

Узоқ муддатли глобал мақсадлардан келиб чиққан ҳолда, яна аниқ қисқа муддатли мақсадларни ҳам белгилаш зарур.

Кўриб чиқилган мақсадлар ҳаёт ва мартабанинг режасида қайд этилади, у мунтазам равишда қайта текширилиши, фаоллаштирилиши ва тўлдирилиши керак. Қуйида шундай режадан мисол келтирилади (7.3.1–жадвал).

Мақсадларни қўйиш узлуксиз жараён дир, чунки улар қоидага кўра, бир марта ва бутунлай берилмайди. Улар вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин, масалан, агар уларни амалга оширилиши устидан назорат қилиш жараёнида олдинги тасаввурлар нотўғрилиги ёки сўровлар оширилган ё пасайтирилганлиги аниқланганда.

Шундай қилиб мақсадларни қўйиш жараёни учта босқичга бўлинади:

7.3.1-жадвал

Мартабали (касбий) режа

Мақсад	Аҳамияти	Муддат (йил)	Амалий тадбирлар	Муддати (қайси)	Назорат
--------	----------	-----------------	------------------	--------------------	---------

				вақтга)	
Йирик корхонанинг иктисодиёт бўйича директор ўринбосари бўлиш	Юқори	2022	Университетнинг иктисодиёт факультетини тугатиш	2012	
			Амалий иш тажрибасини олиш	2015	
			Иқтисодий бўлим раҳбари бўлиш	2017	

мақсадни топиш: “Мен нимани хоҳлайман?”, вазиятли таҳлил: “ Мен нима қила оламан?”, мақсадларни шакллантириш: “Мен аниқ нимага киришяпман?”.

Ўзини ўзи бошқаришнинг кейинги босқичи – **менежернинг** шахсий вақтини режалаштиришдир (7.3.1 –жадвал) Бунда энг қиммат бойлик - вақтдан оқилона фойдаланиш таъминланади: ё мавжуд вақтни унумли фаолият учун қўллаш (энг катта мезон) ёки қўйилган мақсадларга вақтни камроқ сарфлаш билан эришиш (энг кичик мезон).

Режалаштириш мақсадларини амалга оширишга тайёргарлик ва вақтни туркумлаштириш (тартибга солиш)ни билдиради.

Режалаштиришга вақтни сарфланиши кўпайишида уларни ижро этиш учун зарур вақт қисқаради, бу провардида умуман вақтни қисқаришига олиб келади. Режавий давр (йил, ой, кун)нинг 1 %га яқинини режалаштиришга сарфлаш тавсия этилади.

Шахсий вақтни режалаштириш қоидалари мавжуд:

- вақтни сарфланишини унинг ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиш учун синчиклаб режалаштириш;
- иш кунинг фақат 60% ни режа билан қамраб олиш, 20% ни кўзда тутилмаган муаммоларни ҳал қилиш ва 20% эса ижодий фаолиятга, шу жумладан малакани оширишга қолдириш;
- бошланган ишни ҳамма вақт охиригача етказиш;
- вазифаларнинг фақат бажарса бўладиган ҳажмини режалаштириш;
- режаларнинг эгилувчанлигини таъминлаш;

- режада нафақат ҳаракатларни, балки кутилган натижаларни ҳам қайд этиш;

- ишларни бажариш учун аниқ муддат ва вақтли меъёрларни белгилаш;

- муҳими шошилиндан ажрата билиш ва шошилиндан ишларнинг ҳукмронлигидан қочиш;

- режага ишларни тўлиқ ва ўз вақтида амалга оширилиши нуқтаи назаридан доимий равишда назорат қилиш ва тузатишлар киритиш;

- шахсий вақтдан фойданалишни режалаштириш;

- йирик вазифаларни ҳал қилиш учун вақтнинг катта узлуксиз даврлари ва кичикларни эса – кичик масалалар учун захира қилиб қолдириш;

- унумсиз фаолиятга иложи борича камроқ вақт кетиши устидан назорат қилиш;

- муқобил режалаштириш ва яхши вариантни қидириб топишга ҳаракат қилиш;

- ўз режаларини ҳамкасблари билан мувофиқлаштириш.

Умумий режалаштириш доирасида вақтни режалаштириш тегишли узоқ муддатли (стратегик) мақсадларга қаратилади, у ўз навбатида оперативларга бўлинади. Шахсий ва касбий мақсадларга эришиш учун вақтни белгилашда уни афзалроқ тақсимлаш ва ишларнинг мақсадга мувофиқ нисбатийлигини олиш мумкин.

Ишбилармонлик ҳаётида қуйидаги режавий даврлар ўзларини оқлаганлар:

- узоқ муддатли (3 - 5 ёки кўпроқ йиллар);
- ўртача муддатли (1- 3 йиллар)
- жорий (1 кун - 3 ой - чораклик, ойлик, ўн кунлик, ҳафталик, кунлик режалар).

Вақтни режалаштириш ёпиқ тизимдан иборат бўлади, унда режаларнинг алоҳида турлари ўртасидаги яқин алоқа кузатилади. Масалан, узоқ муддатли

режалар ўрта ва аниқ муддатли режалар, жорий давр режалари ва кунлик режаларда аниқланиб олинади.

Ҳаётнинг режаси режалаштириш жараёнининг бошланғич нуқтаси бўлади. Унинг асосида яқин йилларга режа тузилади, кейингиси – йиллик. Шундан кейин чорақларда бўлиш амалга оширилади, йиллик режанинг бажарилиши устидан назорат қилиш учун тегишли режа тузилади.

Йил давомида вақтнинг тенг оралиқлардан кейин ўтган даврдаги ходисаларнинг ўйлаб кўриш ва зарур бўлганда ўзгартиришлар киритиш ёки муддатларни кўчириш (оралиқ назорат) тавсия этилади. Ҳар чорақнинг охирида кейинги даврга мўлжаллаганларни белгилаш ва ундан қайси вазифаларни чиқариб ташлаш, қайсини кўчириш ва қўшишни белгилаш зарур.

Режалар, агар яна эркин режалаштирувчи вақт деб белгиланса ҳамда кўшимча ва кўзда тутилмаган вазифаларни ҳал қилиш учун вақтнинг захиралари кўзда тутилсагина, ҳақиқийдир.

Ҳафталик режа келгуси даврни янада батафсилроқ башоратлашни кўзда тутди. Ойлик режадан келиб чиққан ҳолда ҳафтадаги барча ишларнинг кун тартиби уларни ижро этиш учун зарур вақтни кўрсатиш билан тузилади. Вақтни режалаштириш тизимидаги сўнгги ва ғоятда муҳим босқич – кунлик режадан иборат бўлиб ва у ҳафталик режа асосида қурилади. Унда кун давомида қандай ишлар қилиниши кераклиги белгиланади, бунинг устига олдиндан кўзда тутилмаган режалар қўшилади.

Шундай қилиб режалаштириш умумий вазифаларни ҳар хил ҳаракатларни вақтида тақсимлаш учун хусусийларга аста-секин жойлаштиришни кўзда тутди.

Барча режалар ёзма кўринишда тузилишлари керак, чунки миёда сақланадиган режалар осонлик билан рад этилади, ёзма режалар эса хотирани бўшатилишини таъминлайди ва ишга ўзини ўзи ундашнинг руҳий самарасига

эга бўлади. Ишга доир фаоллик мақсадга қаратилган ва мўлжалланган дастурга қатъий риоя қилинган бўлади.

Кейин менежер томонидан ишлаб чиқилган режаларни амалга оширилиши лозим. Раҳбар меҳнатини оқилона ташкил этиш ишларини бажаришда **устуворликларни белгилашни** кўзда тутати. Бу турли ишлар аҳамияти бўйича катта фарқланишлари билан боғлиқдир.

Раҳбарлар бирданига ишнинг кўпинча жуда катта ҳажмини бажаришга ҳаракат қиладилар ёки аксинча, ўз вақтлари ва кучларини алоҳида муҳим бўлмаган, аммо зарур бўлиб кўринган ишларга сарфлайдилар. Натижада шиддатли иш кунининг охирига келиб, кўп нарса қилинганга ўхшаса ҳам, муҳим ишлар ё тугалланмай қолдилар, ёки жойларидан умуман силжимайдилар.

Омадли менежерлар кун давомида кўпгина муҳим масалаларни ҳал қилишга улгуриш билан маълум вақт давомида битта ягона вазифани бажариш билан банд бўлишларда ажралиб турадилар. Бунинг учун муҳим ишларнинг биринчи ўриндалиги ҳақидаги қарорнинг қабул қилиниши, устуворларнинг тегишли рўйхатини тузиш ва унга риоя қилиш шарт-шароитлари бўлиб хизмат қилади.

Устуворларни белгилаш, режага киритилган вазифаларни навбатма-навбат изчил ва тизимли бажариш зарур, бу қуйидагиларга имкон беради:

- эътиборни фақат битта вазифани бажаришга жамлаш;
- ишга мақсадга интилганидек киришиш ва маълум муддатларга риоя қилиш;
- берилган ҳолатларда қўйилган мақсадларга эришиш;
- бошқалар томонидан бажарилиши мумкин бўлган ишларни чиқариб ташлаш;
- режавий давр (ҳафта, кун)нинг охирига келиб ҳеч бўлмаганда энг муҳим масалаларни ҳал қилиш;
- низо ва стрессли юкламалардан қочиш.

Бунда италиялик иқтисодчи В. Парето (1848-1923) томонидан шакллантирилган тамойилни ҳисобга олиш зарур, унга кўра алоҳида кичик қисмлар гуруҳида уларнинг бу гуруҳ сонидаги салмоққа кўра анча катта миқдор топилади.

Парето тамойилига кўра, “80:20 нисбати” белгилаш мумкин. Бу иш жараёнида 20% да сарфланган вақт (харажат)да 80 % натижалар (ишлаб чиқариш)га эришилишини билдиради. Вақтнинг қолган 80 % умумий якуннинг фақат 20 %ни беради.

Демак, бошидан энг осон, қизиқроқ ёки вақтни камроқ сарфланишини талаб қилувчи ишларга киришиш керак эмас. Масалаларга уларнинг муҳимлиликка мувофиқ киришиш зарур: даставвал озгина “ҳаётий муҳимлар”, кейин кўп сонли “иккинчи даражалилар”га.

Агар барча вазифалар уларнинг якуний натижалардаги улушларига мувофиқ таҳлил қилинса ва кейин АБВ усули бўйича таҳлил қилиш ёрдамида тоифалар бўйича тақсимланса, Парето тамойили аниқланиб олинади. Бунда таҳлил шундан келиб чиқадики, жуда муҳим ва камроқ муҳим ишларнинг унинг умумий сонидаги фоизлардаги улуши умуман ўзгармасдан қолади.

Парето тамойилига кўра, менежернинг барча ишларини учта гуруҳга бўлиш мумкин:

- энг муҳим ишлар (А категорияси) ишларнинг умумий сонидан 15 % яқинни ташкил қилади, уларнинг аҳамияти эса (мақсадга эришишга кўшилган улуш маъносида) 65 % га яқинни ташкил қилади;

- камроқ муҳим бўлган ишлар (Б категорияси) уларнинг умумий сонидан 20 % га яқин, уларнинг аҳамияти 20 % ни ташкил қилади;

- муҳим бўлмаган ишлар (В категорияси) уларнинг умумий сонидан 65 %, аммо уларнинг аҳамияти ишларнинг умумий аҳамиятлилигидан фақат 15 % га яқин.

Вазифани АБВ усули бўйича таҳлил қилиб чиқиш тавсия этилади, бунинг учун:

1) маълум вақт (ўн кунлик, кун ва ҳ.к.)да ҳал қилиш керак бўлган барча вазифаларнинг рўйхатини тузиш;

2) вазифаларнинг уларнинг аҳамиятлилигига мувофиқ навбатлилигини белгилаш. Бунда шуни назарда тутиш керакки вазифаларнинг муҳимлиги уларнинг шошиличилиги билан ҳеч қандай умумийликка эга эмас;

3) вазифага тартиб рақамлари бериш;

4) вазифани А, Б, В категорияларига мувофиқ баҳолаш:

- фаолиятни амалга ошириш учун қайта топшириб бўлмайдиган энг муҳим вазифалар (барча вазифалардан 15 % А категорияси);

- бошқа кишиларга ижро этиш учун топширилиши мумкин бўлган муҳим вазифалар (барча вазифалардан 20% Б категорияси);

- қайта топширилиши мумкин бўлган камроқ муҳим бўлган (барча вазифалардан 65% В категорияси);

5) ўзининг вақтинчалик режасини вазифаларининг биринчи навбатдалигидан келиб чиққан ҳолда мавжуд вақтни вазифаларнинг миқдорига қайтадан текшириш:

- режалаштирилган вақтнинг 65% (3соатга яқини) А категорияси вазифалари;

- режалаштирилган вақтнинг 20% (1соатга яқини) Б категорияси вазифалари;

- режалаштирилган вақтнинг 15% (45дақиқага яқини) В категорияси вазифалари;

б) тегишли тузатишлар киритиш. Ўзининг вақтинчалик режасини А категорияли вазифаларни ҳал қилишга қарата туриб, Б ва В категорияларининг муҳим бўлмаган вазифаларни ҳал қилишга уларнинг миқдорига мос келадиган вақтни ажратиш керак;

7) Б ва В категориялари вазифаларини уларни бошқаларга топшириш имкониятлари нуқтаи назаридан баҳолаш зарур.

Шунга эътиборни қаратиш керакки, В категорияси вазифалари кераксиз бўлмайди, чунки А ва В категорияси вазифалари билан бир қаторда бажарилиши лозим бўлган кўпгина дастлабки ишлар ва машаққатли қўл меҳнати мавжуд.

Менежер томонидан устуворликлар ҳақидаги қарорларнинг қабул қилиниши шахсий, субъектив жараён дир. Аммо уни ҳал қилиниши доимий маълумотларга асосланиши керак.

А категорияли вазифаларни режалаштириш ва аниқлашда менежер қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- қайси вазифаларни бажарилиши туфайли у асосий мақсадларини бажарилишига кўпроқ даражада яқинлашади;
- у битта ягона вазифани бажариш йўли билан бирданига бир неча бошқаларини ҳам бажариши мумкин;
- қайси вазифаларни бажарилиши каттароқ фойда келтиради;
- қайси вазифаларни бажарилмаганлиги салбий оқибатларга эга бўлади.

Ҳақиқитан ҳам муҳим ишларни бажариш учун зарур бўлган вақт кўпинча шошилиш, аммо унчалик муҳим бўлмаган ишларга сарфланади. Жуда кўп ҳолларда шундай вазият вужудга келадики, унда раҳбар қайси ишга афзаллик бериш ҳақидаги қарорни зудлик билан қабул қилиши керак. Д. Эйзенхауэрнинг қоидаларига кўра, устуворликлар ишнинг шошилишчилиги ва муҳимлиги каби мезонлар бўйича белгиланиши лозим.

Шошилишчилик ва муҳимликка кўра қуйидагилар ажратилади:

- шошилишчи муҳим ишлар. Уларга дарҳол киришиш ва ўзи бажариши керак:
- шошилишчи муҳим бўлмаган ишлар. Бу ҳолда шошилишчининг “ҳокимлиги” остига тушиб қолган ва натижада фақат бу вазифаларни улар шошилишчи бўлганлари учун бажариш хавфи мавжуд. Аммо улар жудаям муҳим бўлмасалар, унда бошқаларга топширилишлари керак, чунки уларни бажариш учун қандайдир алоҳида касбий сифатлар талаб қилинмайди;

- шошилич бўлмаган - муҳим ишлар. Улар қоидага кўра, кутиб туришлари мумкин. Бу ишлар шошиличга айланган ва қисқа муддатлар ичида раҳбар томонидан бажарилиши лозим бўлган вақтда кийинчиликлар вужудга келади. Шунинг учун уларнинг муҳимлигини қайтадан текшириш ва уларни бажаришни тўлиқлигича ёки қисман ходимларга топшириш тавсия этилади;

- шошилич бўлмаган – муҳим бўлмаган ишлар. Қоидага кўра, бу ишларга дарҳол киришиш ёки уларни қўл остидагиларга топшириш шарт эмас. Шу ишларнинг баъзи бирларини архивга ёки саватчага жўнатиш зарур.

Шундай қилиб, бошқарув ишининг унумдорлиги ва натижалилигини янада ошириш учун менежер ўз қўли остидагиларни меҳнатга ундаши, уларга нафақат муҳим бўлмаган (қўлда машаққат билан бажариладиган) ишларни топшириб, балки ўзининг жавобгарлиги соҳасига жалб қилиши керак.

Қўл остидагиларга вазифаларни ҳал қилиш, ўз вазифаси соҳасидан ишларни бажаришни топшириш менежернинг муҳим вазифаси бўлади. Шу билан бир вақтда топширилган иш учун ваколатлар ва жавобгарлик ҳам топширилиши керак. Бунда раҳбар топшириш мумкин бўлмаган раҳбарлик учун жавобгарликка эга бўлади.

Ваколатларни топшириш узоқ муддатга (узоқ ёки бош топшириш) ёки чекланган бир мартали топшириқлар (бир мартали топшириш) билан амалга оширилади.

Топширишда ходимларнинг ўзлари ўз ишини режалаштиришлари, устуворликларни танлаб олишлари, уни бажариш усуллари белгилашлари, унинг сифатини қачон ва қандай текширишни ҳал қилишлари мумкин. Улар муаммонинг шахсий ечимларини қидириб топганликлари ёки улар, раҳбарнинг эмас, балки гуруҳнинг бошқа аъзолари ёрдамида ҳал қилганликлари учун рағбатлантириладилар.

Раҳбарда раҳбарлик вазифаси (А категорияси вазифалари)ни бажариш учун бўш вақт ҳосил бўлади, ходимларга эса ўз қобилиятини очиш учун имконият (мотивация) берилади, шунинг учун топшириш ҳам раҳбар ва қўл остидагилар учун бир хилда фойдалидир. Қоидага кўра, қўл остидагилар раҳбарнинг услубини, агар у кўп нарсаларни топширса, ижобий баҳолайдилар.

Ходимларни топшириш жараёнида биргаликда иштирок этишлари даражаси раҳбарни ўз вазифасини бажара билишини акс эттиради. Шу нарса маълумки, ўз ваколатларини муваффақиятли топширувчи раҳбар самарали менежментни амага оширади. Ваколатларни топширишни ҳар куни, иложи борича кўпроқ ва ишчи вазият ва ходимлар салоҳияти қанчалик имкон берса ҳамда корxonани қайта ташкил этилиши ва таркибий қайта қурилишида, фаолиятнинг янги соҳаларини пайдо бўлишида, бунинг устига нафақат ўзининг қўли остидагиларга эмас, балки бошқа бўлинмалар ва сервис хизматларига амалга ошириш тавсия этилади.

Менежер аниқ топшириқларни топширишида ўзига бериши лозим бўлган қуйидаги олтига ёрдамчи саволлар мавжуд:

- Нима қилиниши керак?
- Буни ким қилиши керак?
- Нима учун у қилиши керак?
- У қандай қилиши керак?
- Бу нимани ёрдамида қилиши керак?
- Буни қачон қилиш керак?

Ваколатларни самарали топшириш меҳнатни тегишли равишда ташкил этишни кўзда тутаяди: раҳбар томонидан вазифалар топширишни режалаштириш ва уларнинг бажарилиши ҳамда муддатларга риоя қилиниши устидан назорат варақалари ёрдамида назорат қилиш.

Бошқарув фаолиятининг натижавийлиги учун вақтини оқилона сарфланиши нуқтаи назаридан менежер меҳнат жараёнини ташкил этиши

муҳим аҳамиятга эга. Бу нарса унинг меҳнати шартли уч қисмга бўлишни тақозо қилади.

Бунга кўра иш кунининг ташкилий тамойилларини ҳам учта гуруҳга бўлиш мумкин. Масалан, куннинг бошланиш қоидалари:

1. Кунни ижобий кайфият билан бошланг. Ҳар куни ўзингизга қуйидаги саволни беринг: Қандай қилиб бугун мен ўз мақсадларимга етишаман?

Яна қуйидаги жиҳатларни ҳам ўйлаб кўриш зарур:

- Бугун ким билан учрашиш зарур?

- Бугунги кун қандай қийинчилик ва муаммоларни “тайёрлаб қўйиши”

мумкин, уларни қандай енгиб ўтиш мумкин?

2. Ишни иложи борича бир хил вақтда бошланг.

3. Кеча кечкурун тузилган ўз кунлик режангизни вазифаларнинг муҳимлиги ва шошилиничилиги даражасини баҳолаб, қайтадан кўриб чиқинг ва тузатишлар киритинг.

4. Ишни газета ва хатларни ўқишга қадар иложи борича ҳамкасблар ва кўл остидагилар иш кунларини бошлагунларича, куннинг энг муҳим вазифаларини бажаришдан бошланг, чунки кун давомида сиз жорий ишлар ва ҳар хил чалғитишлар билан шунчали банд бўласизки, энг муҳим масалаларни бажаришга етарлича вақт ажратишингиз даргумон.

5. Куннинг режаси, муддатлар ва устуворликларни котиб билан мувофиқлаштириб олинг, у фаолият учун мувофиқ шароитлар яратишда сизнинг шерингиз бўлади.

Куннинг асосий қисмлари қоидалари:

1. Ишга ва режалаштиришга тайёрланиш йўли билан ўзингизнинг шахсий иш вақтингизни тежанг.

2. Вазифани бажариш учун қулай муддатларни белгиланг ҳамда муқобил вариантларни топинг.

3. Тўсатдан пайдо бўлган шошилинич муаммоларни ҳал қилишга чалғиманг. Ҳар бир ташкилотда кўзда тутилмаган вазиятлар вужудга келади,

аммо уларга чалғиб кетиш режалаштирилган муҳим вазифаларни баъзи бир вақтга четга суриб қўйишга ва бунинг оқибатида вақт ва маблағларни кўшимча сарфланишига олиб келади.

4. Режалаштирилмаган беихтиёр ҳаракатлардан қочинг. Агар сиз иш вақтида қандайдир бошқа нарсани қилишни истаб қолсангиз, масалан, кимгадир кўнғироқ қилишни, бу нарса сизни жорий ишингизга ноқулайлик келтирадими ёки йўқми, ўйлаб кўринг. Агар вазифаларни бажаришда сизда қизиқарли ғоя ёки муҳим ахборот пайдо бўлса, уни қисқача ёзиб қўйинг ва унга кейинроқ мурожаат қилинг.

5. Мунтазам равишда (1 соат ишлагандан кейин) қисқача (10 дақиқадан кўп бўлмаган) танаффуслар қилинг. Танаффусга дам олиш вақтидаги энергияни тўплаш сифатида қаранг.

6. Кичикроқ бир вазифаларни ишчи блокларига бирлаштиринг. Жараённинг узлуксизлиги туфайли вақт тежалади.

7. Бошланган ишни охиригача етказишга ҳаракат қилинг. Асосий ишдан чалғишга анча вақт сарфланади, чунки унга қайтишда бир марта қилиб бўлганларни яна такрорлашга тўғри келади.

8. Кутишлар ва “бўш юришлар”дан ташкил бўлган вақтнинг режалаштирилмаган оралиқлари ҳамда тушлик танаффус ва иш куни охиридан олдинги сўнгги дақиқалардан тайёргарлик, режавий ёки қўлдаги машаққатли фаолият учун фойдаланинг.

9. Даврга қарши ишланг. Энг муҳим режалаштирилган вазифаларни тинчроқ тушликкача бўлган вақтда, яъни бошқа ходимларда фаолият авжига чиққан ва ишдаги кескинлик чўққига етган даврга қадар бажаринг. Бунда “нотинч” даврдан Б категорияли вазифаларни бажариш учун фойдаланинг.

10. Муҳим ишларни бажариш учун сизга ҳеч ким халақит бермайдиган тинч ёки аниқ соатни захира қилиб қолдиринг.

11. Ўзингиз учун вақт (1 соат)ни белгиланг, ундан ўзингизнинг кунлик режангизга киритилган ва узоқ муддатли характерга эга муҳим, аммо шошилишч бўлмаган ишлар, масалан, малакани ошириш учун фойдаланинг.

12. Вақт ва режаларни назорат қилинг ҳамда ўзингизнинг кунлик режаларингизни уларнинг бажарилиши, янги устуворликларни белгиланиши нуқтаи назаридан қайта қайта текширинг.

Иш кунининг якунлаш қоидалари :

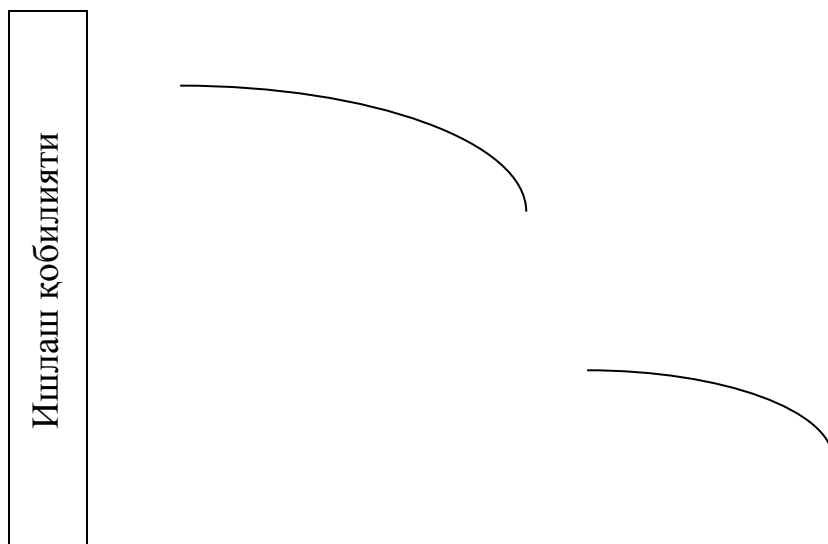
1. Иш натижаларини назорат қилинг, яъни кўплик режада мўлжалланганни ҳақиқий бажарилган билан қўйилган мақсадлар ва улардан четга чиқишларни ҳисобга олиш билан солиштиринг.

2. Эртанги кун режасини вақт кундалигидан фойдаланиш билан олдинги куни кечқурун тузинг.

3. Уйингизга яхши кайфият билан боринг. Ҳаётнинг ижобий тарздаги маъносида ҳар бир кун қандай сифат бойликка эгалигини ҳис қилиш муҳимдир. Бу қоидалар кунлик режани тузиш учун ишга ундовчи бўлиб хизмат қилишлари керак.

Яна шуни ҳисобга олиш керакки, кишининг ишлаш қобилияти маълум ўзгаришларга мойилдир. Унинг кун давомидаги ўртача статистик ўзгаришларини 7.3.2-расмда тасвирланган эгри чизиқ кўринишида тасаввур қилиш мумкин

Расмдан кўринишича:



Сутканинг вақтлари

7.3.2-расм. Ишлаш қобилятининг ўртача статистик ўзгаришлари

- юқори фаоллик босқичларига икки соатлик танаффус тутшиб туради, унинг вақтида инсон организми “аёвчи” тартибда ишлайди;
- ишлаш қобилятининг авж олиши, куннинг биринчи яримига тўғри келади, шунинг учун А категорияси вазифаларини куннинг бошланишида бажариш керак
- тушликдан сўнг, унумдорликнинг маълум пасайиш вақти келади, бу даврдан ижтимоий учрашувлар ва машаққатли қўл фаолияти (В категорияси вазифалари) учун фойдаланиш зарур, кейин эса Б категорияси вазифаларига киришиш керак.

Табиий кунлик ритми ҳисобга олиш билан ишлаш тавсия этилади. Бунда шуни назарда тутиш керакки, 7.3.2 – расмда тасвирланган эгри чизикли ишлаш қобилятининг ўзгаришлари, эҳтимол, сизнинг шахсий ишлаш қобилятингиздан бир оз фарқланса керак, чунки ҳар бир кишида меъёрдан баъзи бир четга чиқишлар кузатилади. Шу муносабат билан ўзининг шахсий кунлик ритми белгилаш ва мунтазам кузатишлар асосида ўзининг эгри чизикли ишлаш қобилятини қуриш керак. Бундан ташқари, сизнинг ишчи кунини тартибингизни ишлаш қобиляти графиги билан солиштириш ва уни, яъни муҳим ишларни бажариш вақтини сизнинг ишлаш қобилятингиз билан қандай қилиб яхшироқ солиштириш кераклигини ҳал қилиш керак.

Яна ишлаш қобиляти ўзгаришларига мувофиқ кескин, масъулиятли фаолиятни муҳим ва кескин бўлмаган ҳолда алмаштириб туриш тавсия этилади.

Яна организм биоритмлари табиий босқичларини ҳам ҳисобга олиш керак. Биоритмлар ҳақидаги таълим шунга асосланадиги, ҳар бир одамнинг жисмоний, руҳий ва ақлий ҳолати давравий ўзгаришларга мойилдир, яъни

фаоллик ва бўшашишнинг мунтазам босқичлари мавжуд. Сутка давомида биоритмлар ҳар икки соатда (қунига 10-12 марта) секинлашади: организм даврий равишда дам олади. Ҳаракатсизлик (дам олиш) даври ишчи тартибини алмашишидир, у организмни мўътадил фаолият юритишига ёрдам беради. Агар бу нарса ҳисобга олинмаса, унда ортиқча юкланишлар муқаррардир.

Ишнинг биринчи навбатда одам характерининг хусусиятлари, унинг мойилликлари ва одатлари билан белгиланувчи усуллари муваффақиятнинг муҳим омили бўлади. Ўз иш усулларини яхшилаш учун, биринчидан, ўз иш усулларининг кучли ва заиф томонларини аниқлаб олиш, иккинчидан, кучли томонларини мустаҳкамлашга рағбатга эга бўлиш, учинчидан, шахсий камчиликларни бартараф қилишга ҳаракат қилиш керак.

Энг муҳим ва аҳамиятли эканига эътиборни қаратиш муваффақиятли ишлашнинг муҳим шарт-шароитларидан бўлади. Агар ўзининг барча вазифаларини аввалдан иш куни давомидаги кераксиз ишлардан қочишга ёрдам берувчи саволлар остига қўйилса, ишни анча яхшилаш мумкин.

Аввало ўзига қуйидаги саволларни бериш керак:

- Умуман нимага буни қилиш керак? Бу баъзи бир ишларни ҳақиқатдан ҳам кераксиз эканлиги ёки фақат “умумий тарзда” бажариш мумкинлигини аниқлашга имкон беради.

- Нима учун мен? Бу савол ишларни ўзи қилиши кераклиги ёки йўқлиги нуқтаи назаридан танқидий қарашга арзимайдиган ишларни бажаришдан сақлаб қолади. Ўз ходимларингизга ишонинг ва уларга топшириш имкониятларидан кўпроқ даражада фойдаланинг. Ҳозирги вақтда вужудга келган мақсадлар, масъулиятлар ва ҳуқуқ доираларини ўзингиз ва ходимлар ўртасида тақсимланиши қайтадан ўйлаб кўринг?

- Нима учун энди? Бу савол сизни ишни ижро этишни нотўғри танланган муддати туфайли кўп вақт йўқотмасликдан сақлаб қолади. Муддатларни белгилаб туриб, уларни аниқ қайд этинг ва аниқлаб олинг.

“Эртага, тушдан кейин, кун давомида” каби муддатларни белгиламанг. Ҳамма ишларни ҳам албатта “энди” ёки “дарҳол” қилиш, ҳал қилиш ёки муҳокама қилиш шарт эмас.

- Нима учун бундай шаклда? Ҳамма вақт ҳам ўзингизнинг оддий силлиқлаштирилган иш услубингизни шубҳа остига олинг ва ўз ишларингизни ижро этишнинг янги, ижодий ва оқилона усуллари кидириб топинг.

Кўрсатиб ўтилган ташкилий тамойиллар ва усулларга мувофиқ намунавий иш кунини тузинг, бундай “идеал кунни” бўлиш эҳтимоли кам бўлса ҳам, шунга қарамай ундан кунлик режа тузиш ва амалга оширишда мўлжал сифатида фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бунинг учун намунавий режани вақтнинг кундалигига кўчириш керак, яна ҳафталик намунавий режани тузиш ҳам тавсия этилади. Бунда ўзингизнинг “идеал кунингиз” ва “идеал ҳафтангизга” яна оила, спорт билан шуғуланиш, дам олиш, дўстлар билан мулоқотда бўлиш ва ҳ.к. га тегишли бўлган шахсий ишларингиз ва мақсадларингизни кўшиш керак.

Ахборот билан ишлаш, ўзини ўзи бошқаришнинг вазифаси сифатида, бошқа вазифалар ўртасидаги муҳим боғловчи бўғин бўлади.

Иш вақти давомида менежерларга ахборотлар оқими келиб тушади. Натижада улар вақтнинг 80 % га яқинини ўқиш, ёзиш, телефонда сўзлашиш, мажлислар ва ҳ.к га сарфлайдилар. Бунинг устига улар керак бўладигандан анча кўпроқ ахборотларни оладилар, қайта ишлайдилар ва тарқатадилар. Тадбиркорлик оборотида бўлган барча ахборотларнинг ярмиси ортиқча бўлади. Шунинг учун ахборотларни ишлаб чиқиш тартибга солиниши ва тизимлаштирилиши, касбий ва ҳаётий мақсадларга қаратилиши керак. Демак, менежер улар билан ишлашнинг оқилона усулларига эга бўлиши керак.

Бу аввало **ўқишга** тегишлидир. Ўқиш учун ишга доир хатлар, газеталар, фармойишлар, хизмат хатлари кўринишидаги ахборот оқимлари борган сари тўлиқроқ бўлиб бормоқда, натижада менежерлар вақтнинг 30 %га яқинини

ўқишга сарфламоқдалар. Шунинг учун оқилона ўқиш катта аҳамиятга эга, у туфайли вақтнинг анча қисми тежалади.

Мажлислар ва анжуманлар менежерлар фаолиятида муҳим ўрин тутадилар.

Улар ахборотларни алмаштириш вазиятларни таҳлил қилиш, қарорлар қабул қилиш зарурияти вужудга келган вақтда ўтказилишлари керак. Бу масалаларни жамовий ҳал қилиш самаралироқдир, аммо вақт ва маблағларни сарфланиши дастлабки солиштирма таҳлил талаб қилингандан юқорироқдир. Мажлисни ташкил этишда унинг мақсади, кун тартиби, иштирокчилар доираси, ўтказиш санаси, вақти, жойини белгилаш, кўргазмали ахборотларни зарур воситалари ҳақида ҳаракат қилиш зарур. Таклифномаларни камида мажлисдан бир ҳафта олдин жўнатиш керак. Бунда иштирокчиларни унинг вақти, мавзуи ва мақсадлари ҳақида иложи борича аниқроқ хабардор қилиш зарур.

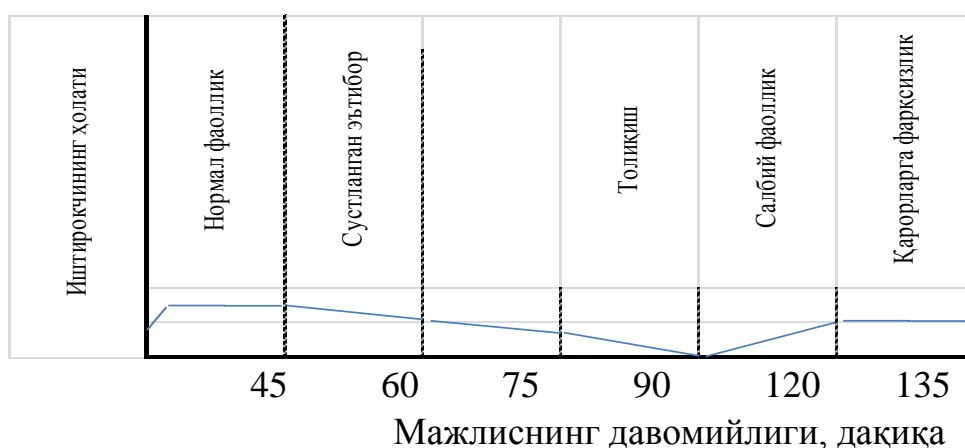
Мажлисни аниқ маълум вақтда бошлаш керак. Аввало иштирокчилар билан кун тартиби, регламент, қарорлар қабул қилиш тартиби келишиб олинади.

Мажлис вақтида кўйилган мақсадларга қандай эришилаётганлигини назорат қилиш, муаммони таҳлил қилиш, муқобил қарорларни илгари суриш, уларни ҳал қилиш йўлларини қидириш, иштирокчиларни хабардор қилиш ва уларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш керак.

Шу нарса маълумки, кўп сонли одамларнинг биргаликдаги ақлий фаолиятининг мавофиқ фаоллиги, қоидага кўра, 40 - 45 дақиқа давом этади. Кейин мажлиснинг кўпгина иштирокчиларида эътибор сусаяди, шовқин, ҳаракатлар, гаплар вужудга келади. Бундай ҳолат 30 - 40 дақиқа давом этади, шундан кейин музокаралар янада кучайтирилди ва “салбий фаоллик даври” бошланади. У инсонни бошқарилмайдиган бўлиб қолиши, ҳамма нарсага асабий ва ишонмасдан муносабатда бўлиши билан таърифланади. Бу вақтда қабул қилинган қарорлар одатда экстремизм билан ажралиб турадилар. Агар

мажлис танаффуссиз 2 соатдан ортиқ давом этса, иштирокчиларнинг 90 %дан кўпроғи, фақат у тезроқ тугаши учун ҳар қандай қарорга рози бўладилар (7.3.3 – расм).

Физиологик чегара



7.3.3 - расм. Мажлис иштирокчилари ҳолатини унинг давомийлигига боғлиқлиги

Мажлис охирида қабул қилинган қарорларни тақрорлаш, яқунни чиқариш ва ким нима, томонидан ва қайси вақтга қадар қилиниши кераклигини аниқлаб олиш керак. Мажлис ижобий руҳда ва иложи борича маълум вақтда тугаши керак.

Агар мажлисни режалаштиришда устуворликлар тўғри маълум бўлсалар, унда энг муҳим вазифалар қоидага кўра, мажлиснинг бошида муҳокама қилинадилар, охирида эса фақат кам аҳамиятлидир.

Мажлисни яқунлашда энг муҳим маълумот ва натижаларга эга қисқача баённома тузиш керак, мажлис охирида уни иштирокчиларга тарқатиш керак.

Вақти вақти билан бўлса ҳам мажлис натижаларига қайтиш зарур, шу жумладан иштирокчилар сўров йўли билан:

мажлиснинг мавзуи ва мақсади етарлича аниқ бўлдими?

иштирокчилардан ҳар бири кун тартиби ва бошқа материалларни ўз вақтида олдими?

мажлисининг мақсадига эришилдими?

қанча вақтдан самарасиз фойдаланилди?

Бундан ташқари, қабул қилинган қарорлар барчага тегишли бўлганлар томонидан бажарилаяптими ёки йўқми, назорат қилиш керак. Бажарилмаган вазифалар ва ҳал қилинмаган муаммолар кейинги мажлис кун тартибининг биринчи банди бўлиши керак.

Келувчилар оқимини бошқариш ҳам муҳим аҳамиятга эга, у аввало кераксиз ва маълум қилинмаган келувчилардан ўзини четга тортишга қаратилган. Раҳбарлар ишларни бегона масалаларга чалғитмасдан ўйлаб кўришлари учун вақтга эга бўлишлари керак. Агар ҳар қандай киши ҳафтанинг ҳар қандай кунда ва куннинг ҳар қандай вақтида шахсан ёки телефон бўйича менежер билан мулоқот қилишга даъвогарлик қилса, бу йўл кўйиб бўлмайдиган ортиқчалик ҳисобланади. Бу нарса содир бўлмаслиги учун қуйидагилар тавсия этилади:

- котибга келувчи муддати ва санасини олдиндан мувофиқлаштириш ва унга риоя қилишни топшириш;

- котибнинг ёзув столидан ўзига хос тўсиқ сифатида фойдаланиш, уни ҳеч ким “Мен Сизга нима қилишим мумкин?”, “У Сизга қўнғироқ қилиши мумкинми?” сўровларини олмасдан, четлаб ўта олмайди;

- “осойишта соат”ни киритиш, масалан, иш кунининг бошида, бу вақтда сизни ҳеч ким безовта қилмаслиги керак;

- умумий қабул соатларини ҳамда раҳбарлар учун қабулнинг алоҳида маълум соатларини белгилаш;

- келувчиларни турган ҳолда қабул қилиш ва саломлашиш вақтида келишнинг устуворлиги ёки заруриятини белгилаш.

Маълум қилинмаган келувчилар билан мулоқот қилиш усуллари сизнинг етарли вақтга эга бўлишингиз, келувчи билан қандай муносабатда

эканлигингиз, унинг билан олдинги мулоқотлардан кандай тажриба олганлигингизга боғлиқ бўлади. Аввало унинг келишининг сабаблари ҳақида сўраш керак. Жавобга кўра у билан суҳбатни ўзингизнинг ходимингиз ёки бошқа бўлимга топширинг. Агар масалага камроқ вақт сарфлаш билан ҳал қилиш мумкин бўлса, суҳбатни давом эттиринг ёки учрашув ҳақида келишиб олинг. Аммо энг яхшиси қатъий маълум қабул соатларига ўргатишдир.

Қабулга тайёргарлик кўриш учун қуйидагилар зарур:

- келувчидан келишнинг мақсадини аниқлаш;
- суҳбатнинг давомийлигини олдиндан белгилаш;
- агар мўлжалланган мақсадга режалаштирилган вақт давомида эришишнинг иложи бўлмаса, суҳбатни бошқа вақтга кўчириш;
- хусусий ахборотни қабул охирида баён қилиш;
- суҳбатга тайёрланиш ва керакли ҳужжатларни тайёр ҳолда ушлаб туриш.

Ўз ходимларини қабул қилиш учун ҳам қабул соатларини белгилаш зарур. Вужудга келган муаммоларни аниқлаш учун мунтазам равишда қисқа оператив мажлисларни ўтказиш зарур.

Агар мажлис чўзилиб кетса, келувчи эса уни тугатишни истамаса, қуйидагилар мақсадга мувофиқдир:

- умумий хулосани айтиш ва суҳбатни яқунлаш;
- қўл соатига қараш;
- туриш ва келувчини эшиккача кузатиш;
- котиб билан у суҳбатни узиб қўйиши ва кейинги иш ҳақида эслатишни келишиб олиш;
- келувчини суҳбатгача ва уни яқунлашдан олдин сизни бошқа келувчилар кутаётганлиги ва сизнинг вақтингиз чекланганлигини хабардор қилиш;
- оддийгина қилиб, сиз ҳозир суҳбатни тугатишни истаётганлигингизни айтиш.

Телефон сўзлашувлари ҳақида бир оғиз сўз. Телефон – коммуникациянинг энг кўп фойдаланиладиган васитаси. У вақтни тежашнинг энг самарали воситаларидан бири ва шу билан бир вақтда ишдаги “халақитлар”нинг энг тез-тез бўладиган манба, “вақтни ютувчиси”дир (телефоннинг парадокси). Унинг сиз учун у ёки бу хусусиятларга эга бўлиши, сиз ундан қанчалик оқилона фойдаланишингизга боғлиқдир.

Қўнғироқ қилаётган ҳар бир киши ўзининг қўнғироғи муҳимлигига ишонади. Аммо телефондаги сўзлашишларга фақат чекланган вақтни ажратиш керак. Бу маънода телефонда сўзлашиш чақирилмаган меҳмонга ўхшайди, у бошқа телефон ёрдамида қилишлари мумкин, чунки масофавий узоқлик ва воситали алоқа билан ҳимояланганлар.

Кераксиз қўнғироқлардан ҳимояланиш ва уларни қулай вақтга кўчириш учун қуйидагиларни бажариш керак:

- бўлажак абонентларни қачон уларни қўнғироқ қилишларини ишташингизни хабардор қилиш;
- суҳбатнинг охирида “Менга бир амаллаб қўнғироқ қилинг” каби жумлалардан қочиш;
- сиздан хабар кутаётган шерикка, аниқ маълум вақтда, у сизга қўнғироқ қилмасидан олдинроқ қўнғироқ қилиш;
- барча кирувчи телефон қўнғироқларини котиб орқали ўтказиш ёки вақти - вақти билан автожавоб берувчидан фойдаланиш.

Яхши котиб менежернинг муҳим ёрдамчиси бўлади, у кирувчи телефон қўнғироқларини қабул қилиши керак. Котиб билан шундай мезонларни белгилаш керакки, унга кўра кирувчи қўнғироқларга рад жавоби берилиши, кўчирилиши(такрорий қўнғироқ) ёки улар сизга “ўтказилиши” керак. Шу билан бирга котибга қуйидаги ифодалардан “муҳим мажлисда”, “...унга халақит беришларини истамайди”, “...унда муҳим қабул”дан фойдаланишга рухсат берманг. Бундай жумлалар қўнғироқ қилувчида ёқимсиз ҳис уйғотади,

у ўзи билан муҳим шахс каби муносабатда бўлишларини истайди ва унга эса “унданда муҳимроқ бошқа инсон борлиги” хақида тушунча берилади.

Агар раҳбарда вақтинча ёки узоқ вақтга котиб бўлмаса, автожавоб кайтарувчини ишга тушириш, у “иккинчи навли” восита бўлса ҳам, мақсадга мувофиқ. Котиб ёки автожавоб кайтарувчи йўқлигида кераксиз қўнғироқлардан “Марҳамат, менга соат 16 да қўнғироқ қилинг” ёки “ Мен сизга кейинроқ қўнғироқ қиламан” каби жумлалар ёрдамида химояланиш мумкин. Тескари қўнғироқ қилиш усулидан котиб борлигида ҳам фойдаланиш мумкин. У ҳам музокаралар учун зарур материалларни тайёрлаш имконини беради, натижада телефонда сўзлашишнинг умумий вақти қисқаради. Чиқувчи қўнғироқлар билан кирувчиларга нисбатан осонроқ манипуляция қилиш мумкин.

Телефон блоклари ҳам вақтни анча тежайдилар. Бунинг учун 1-2 вақтли ораликни танлаш керак, бу вақтда телефондаги суҳбатларни, унга олдиндан тайёрланиб, ҳаммасини биргаликда ёки сериялар билан “ишлаш” мумкин.

Телефон қўнғироқлари (блокларини) ишни “авжи қизиган “соатларда эмас, балки фойдасиз вақтда ўтказиш мақсадга мувофиқдир, бунда улар ишни боришини буза олмайдилар. Бунинг учун вақтнинг “бўш” ораликлари ва ишлар ўртасидаги бошқа танаффуслардан фойдаланиш мумкин. 8.00 дан 9.30гача, 13.30 дан 14.00 гача ва 16.30 дан кейинги вақт телефон қўнғироқлари учун энг қулай оралиқлар бўлади. Бунинг устига, бу вақтда ўз шеригингизга тезроқ қўнғироқ қилиш мумкин.

Телефонда сўзлашишларни олиб бориш бўйича бир неча аниқ маслаҳатларни берамиз.

1. Қисқа бўлиш ва суҳбатнинг бошланиши уни бориши ва тугашини белгилаб беришини ҳисобга олиш зарур.

2. Олдин шерикка қўнғироғингизнинг мақсадини хабар қилинг, кейин эса сабабини тушунтиринг.

3. Суҳбатни бошқа аппарат бўйича муҳим қўнғироқ бўлганлиги сабабли узиб қўйманг. Керак бўлган ҳолда суҳбатни узиш мумкинми ёки йўқлигини сўранг ва 10 дақиқадан кейин қайта қўнғироқ қилинг.

4. Ходимлар билан “параллел” суҳбатлардан қочинг.

5. Узун суҳбатнинг охирида қисқача хулосалар қилинг ва қўрилиши лозим бўлган чораларни санаб ўтинг.

6. Суҳбат вақтида муҳим ахборотларни ёзиб боринг у билан эҳтимол, қўл остидагилар ва ҳамкасбларни таништириш керак бўлиши мумкин.

7. Суҳбатни мулойимлик билан тугатинг. Гап шундаки, баъзи бир раҳбарлар суҳбатни мулойим жумла билан яқунламасдан, хайрлашмай кескин узиб қўядилар.

Ёзишмаларни оқилона тартибда олиб бориш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Кирувчи почтани ишлаб чиқишни оқилонлаштириш учун қуйидагилар зарур:

- сизнинг столингизга фақат сиз учун аҳамиятга эга бўлган ёзишмаларни қўйиш ҳақида огоҳлантириш;
- котибга кирувчи почтани олдиндан навларга ажратишни (масалан, устуворлиги бўйича) ва уни махсус папкаларга жойлаштиришни топшириш;
- кирувчи хатларга керакли изоҳловчи материалларни қўшиш ҳақида топшириқ бериш;
- хатларни ўқишда муҳим жойларни дарҳол белгилаб қўйиш, бу сизга ва бошқаларга уларнинг кейинчалик ишлаб чиқишни осонлаштиради;
- хатни ишлаб чиқиш бўйича кўрсатма ва мулоҳазалар билан таъминлаш;
- хатни олгандан кейин дарҳол, яъни почта кўриб чиқиш вақтида ишлаб чиқиш ва чоралар кўриш.

Ўзини ўзи бошқаришнинг охирги вазифаси натижалар устидан назорат ёки **Ўзини ўзи назорат қилишдир**, у туфайли режалаштирилган ишлар

бажарилганми, режаларга тегишли тузатишлар киритилганми ёки йўқми, белгиланади.

Назорат куйидаги учта вазифани бажаради:

1) жисмоний ҳолатни англаб етиш. Назоратни амалга ошириш вақтида нималарга эришилган?

2) режалаштирилганни эришилган билан солиштиринг. Қўйилган мақсадга қандай даражада эришилган?

3) маълум четга чиқишларга тузатишлар киритиш.

Назоратнинг вақти, давомийлиги ва мунтазамлиги ижро этилаётган вазифалар ва қўйилган мақсадларга боғлиқ. У амалга оширилаётган жараёни назорат қилиш ва натижалар назорати(мақсадий назорат)га бўлинади.

Назоратни амалга ошириш учун ўз режалари ва меҳнатни ташкил этилишини мунтазам текшириш, ўзига доимий равишда куйидаги саволларни бериш тавсия этилади:

Ҳақиқатан ҳам мен зарур масалани ечаяпманми?

Мен бўлғуси фаолиятга унинг устуворлигига мувофиқ тўғри келаманми?

Мен маълум вақтда режалаштирилган вазифаларни бажара оламанми?

Мен ишнинг етарлича ҳажмини бошқаларга қайта топшира оламанми?

Мен кичик ишларни ягона блокка бирлаштира оламанми?

Мен “халақитлар” ва “вақтни ютиб юборилиши” билан кураш олиб бораяпманми?

Яна фаолият ва вақтнинг таҳлилини ҳам ўтказиш зарур, у кун ва ҳафта давомидаги вақтдан ҳақиқий фойдаланишни режалаштирилган билан солиштиришни кўзда тутати. Бунинг учун маълум давр(кун ёки ҳафта) ажратилади, бу давр давомида бажарилган ишлар ва сарфланган вақт қайд этилади. Кейин фаолиятнинг ҳар бир тури меҳнат жараёнини вақтни тежаш мақсадида мувофиқлаштириш имкониятлари нуқтаи назардан таҳлил қилинади:

- агар ушбу фаолиятдан воз кечилса, нима содир бўлади?

- агар ушбу фаолият тўлиқлигича ёки қисман бошқаларга топширилса, нима содир бўлади?

- агар ушбу фаолият вақтнинг қисқароқ оралиғида амалга оширилса, нима содир бўлади?

Агар ҳеч нима содир бўлмаса ёки оқибатлар аҳамиятсизок бўлса, унда бу фаолиятдан воз кечиш, уни бошқаларга топшириш ёки қисқа муддатларда амалга ошириш мумкин.

Кейин ҳақиқий вақтли юкломани белгилаш ҳамда қанча вақтни тежаш мумкинлигини ва қтни тежаш бўйича қандай чоралар кўриш кераклиги, тежалган вақтдан қандай фойдаланиш мумкинлигини аниқлашга ҳаракат қилинг.

Менежер фаолияти ўзини ўзи ташкил қилинишининг бошланғич нуқтаси қўйилган мақсадларга эришишнинг мўлжалидан иборатдир.

Меҳнат натижаларини мақсадга эришиш нуқтаи назаридан назорат қилиш вазифалари бажарилганидан сўнг(якуний назорат), йирик лойиҳаларни амалга оширишда эса - оралиқ босқичларда (оралиқ назорат) амалга оширилиши керак,

Ўзининг йиллик, ойлик, ҳафталик ва кунлик режаларнинг қуйидаги саволларга жавоб берган ҳолда, мунтазам равишда назоратини амалга ошириш зарур:

- Қандай натижаларга эришилди?

- Нима қилинмай қолди ва нима учун?

- Қаерда вақт йўқотилди?

- Кейинги даврни режалаштириш учун қандай хулосалар чиқариш мумкин?

Шундай қилиб, менежернинг шахсий ишини оқилонлаштириш унинг фаолияти самарадорлигини оширишга имкон беради, жамоани муваффақиятли бошқариш учун шарт-шароитлар яратади.

7.4. Менежер фаолиятини режалаштириш ва ташкил этишнинг қуроллари

Менежер ишини режалаштириш ва ташкил этишда махсус қуроллардан фойдаланилади.

Вақтнинг кундалиги – ишни бошқаришнинг уни соатлар бўйича бажарилишини режалаштириш, умумий мақсаднинг бир қисми сифатида кундалик вазифаларни белгилаш ва улардан энг муҳимларини ажратишга имкон берувчи воситадир.

Кундалик махсус папка – тез таққичдан ташкил топади, унга фойдаланувчининг истаги бўйича махсус варақчалар, графиклар, жадваллар ва молиявий ҳисоботлар солиб қўйилиши мумкин. Варақчаларда йиллик режалар (узок муддатли режалар ҳафталар бўйича киритилган катакларга ажратилган сетка) ва барча ишлар ярим соатгача аниқлик билан тақсимланган кунлик режалар мавжуд бўлади. Шундай қилиб, кундалик дастурнинг ҳар бир бандини кенгроқ вақтли вазифалар билан солиштириш мумкин. Аввал тегишли катакларни тўлдириш ва керакли ишларнинг рўйхатини тузиш учун қатъият ва интизом талаб қилади. Аммо бу рўйхатни тузиш, олдинда турган вазифалар ва фаолият турларини ранжировкалаш меҳнатни ташкил этишни яхшилаш ва вақтдан фойдаланишни оқилонлаштиришга ёрдам беради.

Вақтнинг кундалиги шахсий ишчи картотекасидан иборат бўлиб, унга алоҳида варақлар тикилган ва у ўзининг кўргазмалилиги билан қулайдир. У бир вақтда стол календари, шахсий кундалик, ён дафтарга, ражалаштириш ва назорат қилиш қуроли, манзиллар рўйхати, маълумотнома ва ғоялар картотекаси бўлади.

Вақтнинг кундалиги яна ҳар куни фойдаланиладиган барча кунлик режалар, хизмат дафтари ва варақларнинг ишчи жамловчисидан иборат бўлади.

Вақтнинг кундалиги - шахсий мақсадларга эришиш вақтдан самарали фойдаланиш учун қўшимча воситадир. У ёрдамида нафақат барча қисқа ва узок муддатли вазифалар ҳақидаги, балки барча режа ва лойиҳалар ҳақидаги тўлиқ тасаввурни олиш мумкин.

Вақтнинг кундалиги қуйидаги тузилишга эга. Календарь қисмида ойлик, ҳафталик ва кунлик режалар учун турли ишчи дафтарчалар жойлашади. Кунлик режага алоҳида аҳамият берилади: бир кунга бир варақ. Бу ерда яна тегишли ойлар ва ҳафталар бўйича мулоҳазалар учун варақлар ҳам бўлади, улар муддатларни бошқа даврларга кўчиришни енгиллаштирадilar. Бу варақларни фойдалангандан кейин тикиш мумкин.

Янги “кирувчи” кундалик варақларда ҳафталик ва ойлик варақлардан барча муддатлар кўрсатилиши керак. Уларга тегишли варақлардан саналар-тўловлар, таътилга кетиш кунлари, туғилган кунлар, шу жумладан қўл остидагиларники ҳам кўчирилади. Шундай қилиб, кундалик мунтазам равишда тўлдирилган ҳолда ҳеч нима йўқолмайди ва эсдан чиқмайди.

Хизмат ва хусусий ишлар бўлимида(тегишли варақлар ва ишчи дафтарларда) қуйидаги ахборотларни ёзиш ва доимо ўзи билан олиб юриш мумкин:

- ярмаркаларнинг ўтказилиш муддати;
- китоблар рўйхати;
- поездлар ва самолётларнинг ҳаракатланиш жадвали;
- туғилган кунлар рўйхати;
- режалаштириш учун универсал варақлар;
- ғояларни ёзиш учун варақчалар ва ҳ.к.

Манзиллар ва телефонлар бўлимида кўпинча фойдаланишга тўғри келадиган телефон рақамлари ва манзиллар ёзилади.

Яна умумий қисм мавжуд бўлиб, унга, ҳамён каби почта маркалари, фотосуратлар, чек дафтарчалари ва пулларни жойлаштириш мумкин.

Вақтнинг кундалигидан фойдаланган ҳолда ҳар кун(ҳафта, ой)ни муваффақиятли режалаштириш, ўз ишини ташкил этиш мумкин. Уни қўллаш туфайли ишнинг сифати ошади, ҳар куни бир соатга яқин иш вақти тежаллади.

Таймирлаш тизимига эга кундалик ҳам кундаликларнинг турли туманлиги бўлади, у ўз ичига йил, ой, ҳафталик кундаликни оловчи симли ҳалқалардаги буклетлардан иборат бўлади. Бундан ташқари ҳар бир кун ярим соат оралиғи билан ёзиб қўйилган. Бу тизим менежерга қуйидагиларга имкон берди:

- ҳаётий режалар ва узок давр(йил)га режаларни ўйлаб кўриш ва тизимлаштириш, уларни босқичма-босқич (ойлар, ҳафталар ва ҳ.к. бўйича) бажарилишини режалаштириш;

- бошқа ишларга чалғимасдан, қабул қилинган режаларга аниқ риоя қилиш.

Ушбу мақсадда яна маълумотларнинг ихчам базасидан иборат бўлган катта шахсий “Фолифакс”дан ҳам фойдаланиш мумкин. “Фолифакс” қуйидаги бўлимларни ўз ичига олади:

- шахсий маълумотлар (счёт, машина, суғурта ва ҳ.к.нинг рақамлари);
- кундалик;
- йиллик (бутун календарь йилига);
- ён дафтарча - блокнот;
- ахборотлар;
- шахсий молиялар;
- манзиллар китобчаси;
- визиткалар, ҳужжатлар ва пуллар учун пластикли ҳамён.

Шундай қилиб, “фолифакс” менежер ҳаётининг барча томонларини қамраб олади ва унга муаммоларни ҳал қилишда ёрдам беради. Шу билан бирга “фолифакс” ўзида жиддий хавфни яширади – агар менежер уни йўқотса, унда кўпгина ахборотларни йўқотади.

Жаҳонда кенг тан олинган менежер вақтини ражалаштириш ва бошқаришнинг бир неча аниқ тизимлари мавжуд. Улардан бири - Европада 1-рейтингга эга “Тайм Менежер” тизимидир. У биринчи марта Time Manager International компанияси томонидан ишлаб чиқарилган, бу компания менежмент ва шахсий ривожланиш соҳасида Европада етакчи бўлиб, 1975 йилда Данияда ташкил топган.

Тайм Менежерда ҳамма нарса ҳам мазмуни ва ҳам шакли бўйича майда-чўйдасигача ўйлаб кўрилган. Бундан ташқари маҳсулотнинг кенг навлари туфайли Тайм Менежерни ҳар қандай шахсий сўровларга мослаштириш мумкин. Масалан, Тайм Менежернинг учта базавий вариантлари: стандартли, махсус ва “раҳбар” мавжуд. Уларга кирувчи бланкалар ва жиҳозлар мажмуасини ўзгартириб ва тўлдириб Тайм Менежернинг бу базавий вариантларини исталганини фаолиятнинг у ёки бу белгиланган турига махсус мўлжалланган турли-туманлигига айлантириш мумкин. Масалан, савдо вакили, котиб, лойиҳа раҳбари, илмий ходим, юқори бўғин бошқарувчиси ва ҳ.к.

Тайм Менежернинг ҳар қандай базавий варианты мажмуаси бешта асосий элементлардан ташкил топади:

- ҳалқали қисқичларга эга папкалар;
- бланкаларнинг стандарт мажмуасига эга кутилар;
- Тайм Менежердан фойдаланиш бўйича “Шахсий самарадорликка калит” йўриқномалари;
- компания маҳсулотлари каталоги;
- қўшимча бланка намуналари.

Ҳалқали механизмга эга папкалар тури Тайм Менежернинг вариантга кўра фарқланади. Қолган элементлар унинг барча вариантларида бир хилдадир.

Ҳалқали механизмга эга папкада қуйидагилар бўлади:

- 17 та хат чўп;

- алфавитли телефон давтарчаси ва 18 ойлик календарь ён дафтарчага эга чиқариб олинадиган мукова. Муковада яна чек дафтарчаси, блокнот ва кичкина қаламча учун жой бор;

- автоматик қалам;

- Тайм Менежернинг стандарт мажмуасига кирувчи ҳар бир бланка - нинг биттадан нусхаси.

Тайм Менежер тизими қуйидагиларга имкон беради:

- ишда юқори натижаларга эришиш;

- устуворликларни белгилаш;

- ҳолатни тўғри баҳолаш;

- муҳим ишларни эсдан чиқармаслик;

- вақтдан унумли фойдаланиш;

- бошқа инсонлар билан яхши ҳамкорлик қилиш;

- ўзининг ижодий солоҳиятини ошириш;

- вазифаларни тўғри тақсимлаш;

- ўзгаришларга эгилувчан ва хотиржам муносабатда бўлиш.

Кўриб чиқилган тизимлардан ташқари, режалаштириш учун ёрдамчи воситалар ҳам мавжуд: магнитли тахталар, модулли тахталар, ёпишқоқ тахталар ва бошқалар. Бу ёрдамчи воситалардан фойдаланишнинг диапазони жуда кенг. Улардан ҳисобот статистикаси, ишлаб чиқариш режалари, иш жадвалларини тузиш ва олиб бориш, ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини назорат қилиш ва турли режаларни тузишда фойдаланиш мумкин. Уларда харидлар ва етказиб беришларни қайд этиш мумкин. Улар ёрдамида ташкилотнинг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш, иш иншоотларининг чизмаларини тузиш мумкин. Аммо бу тахталар бирдан бир мақсад эмас. Ходимлар улардан ҳақиқатан ҳам ёрдамчи воситалар сифатида фойдаланишлари ва улар ходимларга ишда ёрдам беришлари муҳимдир.

Яна ишни самарали бажариш ва иш вақтидан унумли фойдаланишга ёрдам берувчи кўпгина техник ёрдамчи воситалар ҳам мавжуд. Улардан

рахбар ва уни яқин ёрдамчилари фойдаланадилар. Улар менежерга ўзига юклатилган вазифаларни ўз вақтида бажариш учун кераклар.

Бу хусусан, шахсий компьютерлардир. Кейинги йилларда кўпгина турли идораларда ЭХМ пайдо бўлди. Ҳар қандай ходим уларни бир неча кун ичида ўзлаштириб олиши мумкин. Барча керакли материаллар, далиллар, рақамли маълумотлар, билдиргичлар(рапортлар) улар ёрдамида бевосита фойдаланиш учун оператив тайёрланишлари мумкин. Идора ЭХМ ёрдамида тайёр маълумотларни олиши ва ташкилотнинг барча материалларини ишлаб чиқиши мумкин.

Бунда махсус компьютер дастурларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Масалан, Lotus Organizer (Лотус органайзер) оммавий шахсий ахборот тизимларидан бири бўлиб, менежернинг вақт кундалиги ёки органайзер билан ишини тўлиқ тақлид қилади. У қуйидаги бўлимларга эга.

Calendar (Календарь) ёки кундалик вақтни ҳамда турли хил тадбирларни режалаштиришга мўлжалланган. Бўлим барча режалаштиралаётган ҳодисалар ҳақидаги ахборотларни киритиш, яқинлашаётган ҳодисалар ҳақида хабар бериш, турли хил ахборотларни, масалан, харажатлар ва масъул шахслар ҳақидагиларни мўлжалланган тадбирлар билан боғлаш, такрорланадиган ҳодисалар, масалан кундалик мажлисларни белгилаш, бўш вақтларни топишга имкон беради.

Adress (Адреслар) оддий манзил дафтарчаси вазифасини бажаради. Бу бўлим манзиллар, телефонлар, оила ҳақидаги маълумот ва мулоқотлар бўладиган одамлар ҳақидаги бошқа ахборотларни ёзиш, ёзувларни фамилиялар ва компаниялар бўйича навларга ажратишга имкон беради.

To do (Ишлар) ишларни режалаштириш учун мўлжалланган. Бу бўлим кўзда тутилган ишлар ҳақидаги ахборотларни киритиш вазифаларни саналар ва устуворликлар бўйича навларга ажратиш, режалаштирилаётган вазифалар ҳақида хабарлар бериш, қайси ишлар бажарилганлиги ва қайсиси

колдирилганлиги, имкони ва қачон қилиш кераклигини кузатишга имкон беради.

Anniversary (Муҳим саналар)дан ҳар йили эслаш керак бўладиган муҳим саналар(туғилган кунлар, фирмаларни вужудга келишлари ва бошқалар)нинг рўйхатини олиб бориш учун фойдаланиш мумкин. Бу бўлим муҳим саналарга эга ёзувларни яратиш, ёзувларни йиллар, ойлар, зодиак белгилари бўйича навларга ажратиш ва кўриб чиқиш, санани яқинлашаётгани ҳақида эслатишга имкон беради.

Calls (Телефон қўнғироқлари) телефон қўнғироқларини режалаштириш ва автоматлаштириш учун мўлжалланган. Бу бўлим телефон дафтарчасига режалаштиралаётган телефон қўнғироқлари ҳақидаги ахборотларни киритиш, зарур қўнғироқлар ҳақида эслатиш, қилинган қўнғироқларни (шу жумладан суҳбат вақтини) рўйхатга олиш, абонент модем ёрдамида қўнғироқ қилишга имкон беради.

Notepad (Блокнот) оддий қоғозли блокнот вазифасини бажаради. Бу бўлим шакллантириш вазифасидан фойдаланиш билан ёзувлар қилиш, ёрдамида автоматик равишда блокнотда сарлавҳа шаклланадиган бобларни яратиш, матнга бошқа дастурларда яратилган объектларни, шу жумладан график тасвирларни киритишга имкон беради.

Planner (Режалаштирувчи) узоқ давом этадиган ҳодисаларни режалаштириш учун мўлжалланган, улар бир кун ёки кўпроқни эгаллайдилар, масалан хизмат сафарлари ва таътиллار.

Lotus Organizer тизими ҳам бўлимнинг ичидаги ва турли бўлимлардаги ҳар хил элементлар (ҳодисалар, манзиллар, ишлар) ўртасида алоқаларни яратиш ва шу билан элементлар ўртасидаги турли муносабатларни тасвирлашга имкон беради. Кириб келаётган ва муҳим ишлар ҳақида эслатишга имкон берадилар. Ишлар, телефон қўнғироқлари, муҳим саналарни кундаликда, кундалик ҳодисаларини режалаштирувчида кўриб

чиқиш мумкин, масалан, ишлар рўйхатидан вазифага кундалик иш контекстида қараш мумкин.

Тизим турли хил ахборотларни – ён дафтарчадан танлаб олинган элементларни улар томонидан маълум категориялар: лойиҳалар, ғоялар, хизмат сафарлари ва ҳ.к. ёрдамида бирлаштиришга имкон беради. Масалан, ён дафтарчадаги маълум лойиҳага тегишли бўлган элементларни гуруҳларга ажратиш мумкин. Категориялар ёрдамида ҳар хил бўлимларга тегишли бўлган элементлар гуруҳини бошқариш мумкин, масалан, элементларнинг фақат танлаб олинган гуруҳини кўриб чиқиш ва у билан ишлаш мумкин. Ўз категорияларини яратиш имконияти ҳам бор.

Ушбу дастурнинг бой вазифавий имкониятлари ва фаросат билан тушуниладиган интерфейси ишларни ташкил этишни анча соддалаштириш ва менежер меҳнати самарадорлигини оширишга имкон беради.

Қуйидагилар менежернинг бошқа ёрдамчи воситалари бўладилар: электрон калькуляторлар, телекс, нусха кўчириш-кўпайтириш машиналари, назорат таблоси ва бошқалар.

Назорат саволлари

1. Қандай меҳнат бошқарувчи бўлади?
2. Бошқарув меҳнатнинг характери нимадан иборат?
3. Бошқарув меҳнатнинг қайси турлари мавжуд?
4. Бошқарув меҳнатини илмий ташкил этиш нимага асосланади?
5. Бошқарув меҳнатини илмий ташкил этишнинг йўналишлари қандай?
6. Иш кунини суратга олишда нима ўрганилади?
7. Раҳбарнинг “ўзини ўзи бошқарув” атамаси нимани билдиради?
8. Раҳбарнинг шахсий ишини (ўзини ўзи бошқарувининг) ташкил этиш қандай вазифадан бошланиши керак?

9. Ўзини ўзи бошқариш доирасини марказида қандай вазифа туради?
10. Менежер вақтини режалаштиришнинг қандай асосий қоидалари мавжуд?
11. Ўртача статистик одамнинг ишлаш қобилияти иш куни давомида қандай ўзгаради?
12. Ишга доир мажлисларни тайёрлаш ва ўтказишнинг асосий қоидалари қандай?
13. Ўзини ўзи назорат қилишнинг қандай турлари мавжуд?
14. Менежер фаолиятини режалаштириш ва ташкил этиш қуролларини нималар ташкил этади?

VIII-боб. МЕХНАТ ЖАМОАЛАРИДА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ

8-бобда қуйидагилар кўриб чиқилади: “меҳнат жамоаси” тушунчаси, уни шакллантириш босқичлари, расмий ва норасмий жамоалар; менежернинг таъсири ва ҳукмронлиги, уларнинг шакллари; “низо” тушунчаси, унинг турлари, вужудга келиш сабаблари ва ҳал этиш усуллари.

8.1. Жамоа тушунчаси, турлари, шаклланиш босқичлари

Ишлаб чиқаришнинг замонавий ривожланганлиги даражаси жамоавий меҳнатнинг зарурлигини асослаб беради, у ўз навбатида, меҳнат жамоасини мавжуд бўлишини белгилайди. Ташкилотни самарали фаолият юритиши учун меҳнат жамоаларини фаолият юритишлари қонунларини билиш ва улардан фойдаланишни кўзда тутати.

Меҳнат жамоаси остида биргаликдаги меҳнат фаолиятини амалга оширувчи ходимлар бирлашмаси тушунилади. Улар бир-бирлари билан шундай ўзаро ҳамкорлик қиладиларки, ҳар бири бошқа шахсга таъсир

кўрсатади ва бир вақтда унинг таъсири остида бўлади. Меҳнат жамоалари ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараёни ташкил этиш учун меҳнат тақсимоти амалга ошириладиган вақтда раҳбарликни яратадилар. Бу бирлашма ташкилий ягоналикка эга ва умумий мақсадлар билан бирлашган. Бошқарув ягона иродага асосланиши керак, бу мулк эгаси томонидан тайинланган ёки сайланган раҳбарни мавжудлиги билан таъминланади.

Жамоалар фаолиятининг самарадорлиги қуйидаги бир қатор омилларга боғлиқдир:

- ишчи гуруҳларнинг ўлчами ва таркиби;
- гуруҳли меъёрлар;
- одамларнинг жипслиги;
- низолар даражаси;
- гуруҳ аъзоларининг мақоми ва вазифавий роллари ва бошқалар.

Ўлчами унинг вазифаларига мос келувчи ва таркибида характернинг ўхшамас аломатларига эга одамлар бўлган гуруҳ самарали ҳисобланади, бунда гуруҳ меъёрлари ташкилотнинг мақсадларига эришиш ва жамоатчилик руҳини яратишга ёрдам беради, унда низоларнинг юқори даражаси устинлик қилади ва гуруҳнинг юқори мақомга эга аъзолари устунлик қилмайдилар.

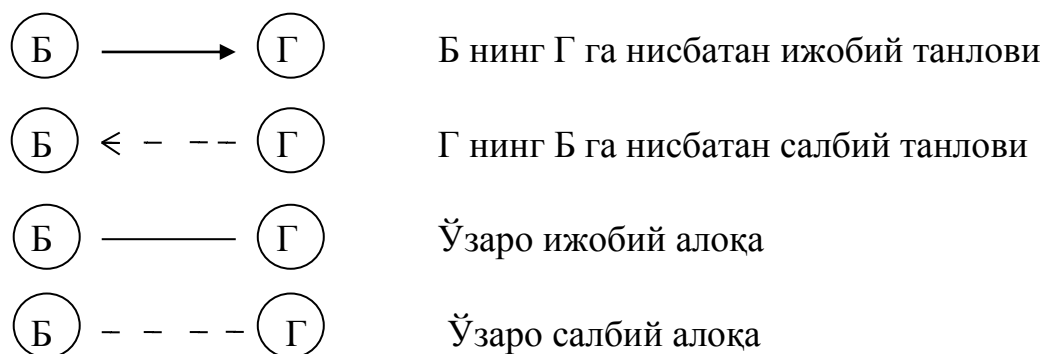
Менежер учун жамоа – асосий таянчдир, шунинг учун жамоа ишини оқилона ташкил этиш унинг долзарб вазифаси ҳисобланади. Жамоавий иш у ёки бу сабаблар бўйича ходимлар ўртасида лавозимли вазифаларни аниқ тақсимлаш мумкин бўлмаган жойда жуда кераклидир.

Меъёрий ахлоқий–психологик муҳитга эга ишга қобилиятли, ташкилий жамоани ташкил этиш учун социологик, психологик ва бошқа тадқиқотларни ўтказиш керак.

Масалан, жамоани шакллантириш ва шахслараро муносабатларни тадқиқот қилишда социоматрицалар (7.1-жадвал) ва социограммаларни тузиш тавсия этилади.

Бундай социоматрица гуруҳ аъзоларининг бир-бирларига муносабатларини аниқлаб олиш, гуруҳда жипслашганликни ўрнатиш, етакчини аниқлаш, гуруҳ аъзоларини социоматрик мақоми ва ҳаёжонли экспансивлик (ўзини тута билмаслик)ни белгилашга имкон беради.

Социограммани тузиш учун ҳаммадан аввал рамзли маъно белгиланади, масалан:



8.1-жадвал

5 кишидан иборат гуруҳ учун социоматрица

№ п/п	Ким сайлайди	Кимни сайлайди					Қилинган танловлар		Жами
		1	2	3	4	5			
1	А	×	—	—	+	—	1	3	4
2	В	+	×	—	+	—	2	2	4
3	С	—	+	×	0	0	1	1	2
4	Д	+	0	0	×		2	0	2
5	Е	+					2	2	4
		—	+	—	+	×			

Олинган (+) 2 2 0 3 1

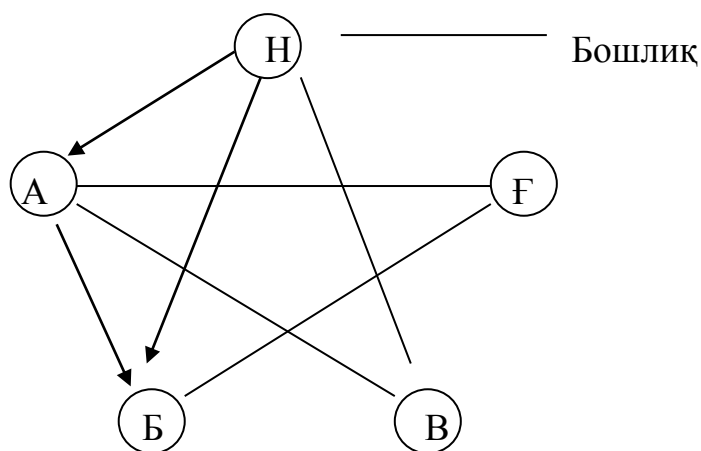
Танловлар: (-) 2 1 3 0 2

Жами 4 3 3 3 3 8 8 16

Кейин маълум саволлар ёрдамида ижтимоий-психологик тадқиқотлар ўтказиш керак.

Масалан, жамоанинг барча аъзоларига (аноним равишда) “Сиз ким билан ишни давом эттиришни хоҳлайсиз” деган савол берилади.

Кирилган рамзлар маъносидан фойдаланиб, ушбу жамоа аъзолари жавобларни график равишда социограмма кўринишида расмийлаштириш мумкин (8.1.1-расм.)



8.1.1-расм. “Сиз ким билан ишлашни давом эттиришни хоҳлайсиз?” саволига жавобларнинг натижаси

8.1.1-расмдан кўринишича, норасмий етакчи –“Б” эмас, балки “Н”– расмий бошлиқ бўлади.

Корхона фаолияти учун меҳнат жамоаси аъзоларининг ваколатлари муҳим аҳамиятга эга, улар Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси, республиканинг бошқа қонунлари, ташкилотнинг таъсис ҳужжатлари, жамоавий шартнома томонидан белгиланиб берилади. Масалан, Меҳнат Кодексининг 21-моддасига мувофиқ ходимлар қуйидаги ҳуқуқларга эгалар:

- ушбу кодекс, бошқа республика қонунлари томонидан маълум тартиб ва шартларда меҳнат шартномаси тузиш, ўзгартириш ва бузишларга;
- унга меҳнат шартномаси томонидан маълум ишни тақдим этишга;
- ташкилотнинг давлат стандартлари ва меҳнат хавфсизлиги ва меҳнат шартномаси томонидан кўзда тутилган тегишли шароитларидаги иш жойига;
- ўзининг малакаси, ишнинг мураккаблиги ва бажарилган ишнинг миқдори ва сифатига мувофиқ иш ҳақини ўз вақтида ва тўлиқ ҳажмда тўланишига;
- иш вақтининг меъёрий давомийлиги, айрим касблар ва ходимлар категориялари учун қисқартирилган иш вақтининг белгиланиши, ҳафталик

дам олиш кунлари, иш куни бўлмаган дам олиш кунлари, йиллик таътиллари берилиши билан таъминланадиган дам олишга;

- иш жойидаги меҳнат шaroитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш ҳақидаги тўлиқ ишончли ахборотларга;

- ушбу модда, бошқа республика қонунлари томонидан маълум тартибда касбий тайёргарлик, қайта тайёрлаш ва ўз малакасини оширишга;

- бирлашишга, шу жумладан касаба уюшмаларини ташкил этиш ва ўз меҳнат ҳуқуқлари, эркинликлари ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш учун сўзга чиқиш ҳуқуқига;

- ташкилотнинг бошқарувида ушбу модда, бошқа республика қонунлари ва жамоавий шартнома шаклида иштирок этишга;

- ўз вакиллари орқали жамоавий музокараларни олиб бориш ва жамоавий шартномаларни тузишга ҳамда жамоавий шартнома, битимларни бажарилиши ҳақидаги ахборотларни олишга;

- қонун томонидан ман қилинмаган барча йўллар билан ўзининг меҳнат ҳуқуқлари, эркинликлари ва қонуний манфаатларини ҳимоя қилишга;

- шахсий ва жамоавий меҳнат низоларини ушбу модда, бошқа республика қонунлари томонидан маълум тартибда ҳал қилишга;

- ходимга у томонидан меҳнат вазифалари бажарилиши муносабати билан етказилган зарарни тўлаш ва маънавий зарарни ушбу модда, бошқа республика қонунлари томонидан маълум тартибда қопланишига;

- республика қонунлари томонидан кўзда тутилган ҳолларда мажбурий ижтимоий суғурталашга.

Ушбу меҳнат жамоалари **расмий** деб аталадилар . Расмий ташкилот – корхоналарнинг кўрсатмалар, йўриқномалар, фармойишлар ва меъёрлар билан белгиланадиган ижтимоий муносабатлар тизимидир. У раҳбарлар томонидан ташкилот аъзоларининг идеал хулқи тан олинмишида қурилади. Расмий ташкилот ёки тузилма корхона (ёки қандайдир муассаса)ни умуман фаолият юрита олиши учун зарурдир. Расмий тузилма ушбу корхонанинг

асосий вазифалари қандайлиги билан белгиланади. Ушбу вазифаларни амалга ошириш учун ҳам кишилар гуруҳининг техник асосланган ҳолати вужудга келтириб, уларнинг хизмат вазифалари белгиланади.

Расмий тузилма – одамлар ташкилотнинг асосий вазифаларига нисбатан бажарадиган роллари ва вазифаларнинг тизимидир. Тузилманинг ривожланишида ташкилотларга берилган ҳокимият ваколатларнинг роли жуда беқиёсдир. Қуйидагилар унинг асосий элементларидир:

- меҳнат тақсимоли (горизонтал ихтисослашиш тизими);
- лавозимларнинг вертикал бўйича субординацияси;
- коммуникациялар тизими.

Бундан ташқари, ташкилотларда норасмий жамоалар – кишиларнинг маълум мақсадларга эришиш учун мунтазам равишда ўзаро ҳамкорлик қилувчи **спонтан** равишда (ташқи таъсир эмас, ички таъсир натижасида) вужудга келадиган гуруҳлари мавжуд бўлади. Бу мақсадлар норасмий ташкилотларни мавжуд бўлишининг асосий сабабидир. Бунинг устига йирик ташкилотларда бир эмас, бир неча норасмий ташкилотлар мавжуд.

Норасмий ташкилотларда расмийлар билан кўпгина умумийлик бўлади, улар худди кўчирилгандек бўлади. Улар маълум даражада расмий ташкилотлар каби ташкил қилинганлар, яъни иерархия ва етакчиларга эга.

Норасмий ташкилотларнинг етакчилари расмий ташкилотларнинг етакчилари каби ҳокимиятга эришишга ва гуруҳ аъзоларига нисбатан таъсир кўрсатиш воситаларини қўллашга интиладилар. Фарқи шундан иборатки, расмий ташкилот етакчилари ўзларига берилган ваколатлар кўринишидаги қўллаб-қувватлашларга эгалар ва ўзларига топширилган аниқ ва хизмат соҳасида ҳаракат қиладилар. Норасмий етакчиларнинг таянчи уларни гуруҳлар томонидан тан олинанишидан иборатдир. Ўзларининг ҳаракатларида улар одамлар ва уларнинг ўзаро муносабатларига суянадилар. Норасмий етакчи иккита асосий вазифани бажаради: гуруҳга мақсадларга эришишда

ёрдам бериш ва уни мавжуд бўлишини қўллаб-қувватлаш. Баъзида вазифаларни турли кишилар, яъни иккита етакчи бажаради.

Норасмий ташкилотларда ҳам қоидалар ва хулқ меъёрлари мавжуд, ammo улар ёзилмаган. Улар рағбатлантиришлар ва жазолар билан мустаҳкамландилар. Агар расмий ташкилот, унинг тузилиши ва тури раҳбарият томонидан онгли равишда, олдиндан ўйланган режа асосида қурилган бўлса, норасмий ташкилотнинг тузилиши ва тури ўзаро ижтимоий ҳамкорлик натижасида вужудга келади.

Норасмий жамоанинг ташкил топиши жараёни ғоятда узундир. Мутахассислар бу жараённи одатда 5 та босқичга бўладилар:

- биринчисида кишилар онгсиз характердаги қандайдир ҳодисага стихияли жавоб қайтариш билан бирлашадилар;
- иккинчи босқичда одатда онглироқ туйғулар бўлади;
- учинчи босқичда норасмий жамоа қандайдир ташқи доимий хатарга қарши биргаликда кураш учун энди ташкилий равишда бирлашади;
- тўртинчи босқичда бирлашган одамларга қандайдир ижобий нарса, масалан, рақобат курашида қарор топиш, обрўли клубга тегишлилик ва ҳ.к. омил сифатида бўлади;
- бешинчи босқичда одамлар фақат жамоа бўлиб ҳал қилиш мумкин бўлган йирик узоқ муддатли мақсадларни ҳал қилиши учун бирлашадилар.

Жамоанинг жипслашганлиги даражаси уни пишиб етилганлик босқичига боғлиқдир.

Одамларнинг норасмий ташкилотларга киришларининг бир неча сабаблари мавжуд;

- 1) ушбу ташкилотларга тегишлик ҳиссига эҳтиёж;
- 2) ходимлар норасмий ташкилотдан оладиган, бироқ улар менежердан олмайдиган ёрдам;

3) ходимларнинг ҳимояси, масалан, меҳнат шароитлари талабларига риоя қилиш. Бунинг устига ҳимоя вазифаси раҳбарга ишонмаган вақтда муҳимроқ аҳамият касб этади;

4) кишиларнинг мулоқот қилишга эҳтиёжи. Одамлар атрофида нималар содир бўлаётганлигини билишни истайдилар, аммо кўпгина ташкилотларда уларни етарлича хабардор қилмайдилар. Бунинг устига, раҳбарлар баъзида ахборотларни ўз ходимларидан атайлаб яширадилар;

5) одамларнинг ўзаро хайрихоҳлиги. Улар кўпинча норасмий ташкилотларга ўзлари хайрихоҳ бўлганларига яқинроқ бўлиш учун кирадилар.

Норасмий ташкилотлар қуйидаги муаммоларни яратишлари мумкин: корхона фаолияти самарадорлиги пасайиши, ёлғон хабарларнинг тез тарқалиши, илғор ўзгаришларга қаршилик қилиш ва бошқалар. Шу билан бир вақтда агар гуруҳли меъёрлар расмий маълумлардан устунлик қилса норасмий ташкилотлар фойда келтиришлари мумкин (корхонага содиқлик, жамоатчиликни юқори руҳи ва меҳнатнинг юқори унумдорлиги). Муаммоларни енгиш ва норасмий ташкилотлардан фойдасидан фойдаланиш учун менежерлар уларни тан олишлари, улар билан ишлашлари, уларнинг қарорларини ҳисобга олишлари, уларнинг етакчилари ва аъзолари фикрига кулоқ солишлари, норасмий ташкилотларни қарорлар қабул қилишга жалб қилишлар, овозаларнинг расмий ахборотларни оператив бериш билан йўлини тўсишлари керак.

Бундан ташқари, менежер фаолиятини ташкил этишга расмий ва норасмий тузилмаларнинг ўзаро муносабати ҳам таъсир кўрсатади, чунки кўпгина шундай вазифа ва хизматларни бажаришга тўғри келадилар, улар амалга оширилиши бевосита расмий кўрсатмалар пировардида пайдо бўладиган характерлар ва уларнинг натижаларига қанчалик мос келишига боғлиқдир.

Кейинги вақтларда расмий ва норасмий ташкилотларнинг мувофиқлигини таъминлаш, уларнинг ўзаро ҳамкорлигини уйғунлаштириш ғояси кенг тан олинмоқда. Кўпинча шуни кузатиш мумкинки, ташкилот аъзоларининг норасмий алоқалари ташкилотнинг расмий режасига мос келади. Расмий ва норасмий ташкилотларнинг ўзаро ҳамкорлиги албатта қандайдир тасодифий четга чиқиш бўлмайди. У доимо мавжуд бўлади. Менежерлар томонидан бу нарса ҳисобга олиниши, икки тузилмаларнинг ўзаро ҳамкорлигидан ишнинг манфаатлари йўлида фойдаланиш мақсадида ҳаракат қилиниши керак.

8.2. Таъсир ўтказиш ва ҳукмронлик

Раҳбар меҳнат жамоасини бошқара туриб, унга таъсир кўрсатади, натижада қўл остидагиларнинг ҳолати ва улар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ўзгаради. У ёрдамида битта шахс бошқасига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган аниқ воситалар турли-тумандир: пичирлаб айтилган сўровдан ишдан бўшатиш билан кўрқитишгача бўлиши мумкин. Бу таъсир мақсадга йўналтирилган, самарали бўлиши учун раҳбар ҳукмронликни қўллаши керак.

Ҳукмронлик – бошқа кишилар хулқига таъсир кўрсатиш имкониятидир. Ҳукмронлик яқка шахсга, гуруҳга ва умуман ташкилотга тегишли бўлиши мумкин. Ташкилий жараёни ҳукмронлик сифатида белгилаш қуйидагиларни кўзда тутаяди:

- ҳукмронлик – унинг фойдаланувчисида мавжуд бўлган салоҳиятдир, яъни у нафақат қўлланаётган вақтда мавжуд бўлади;
- ҳукмронликда ким фойдаланиши ва у кимга нисбатан қўлланишининг ўртасида ўзаро боғлиқлик мавжуд;
- ҳукмронлик қўлланилган шахс ҳаракатларнинг баъзи бир эркинлигига боғлиқ.

Замонавий ташкилотда амалда ҳеч ким битта шахснинг бўйруғига фақат у бошлиқ бўлганлиги учун тўлиқ бўйсунмайди. Бунинг устига, нафақат қўл остидагини раҳбарга, балки раҳбарнинг ҳам қўл остидагига боғлиқлиги

мавжуд. Шунинг учун жамоа (гурух)ни мувофиқ фаолият юритишини таъминлаш учун ҳукмронликни муносиб тарзда қўллаш зарур.

Ҳукмронлик мавжуд бўлиши, аммо ундан фойдаланилмаслик мумкин. Агар ходим қоида бўйича ишласа, унда бошлиқда унга нисбатан мавжуд бўлган ҳукмронлигини қўллашга зарурият қолмайди.

Раҳбар ҳукмронликка эга бўлиши учун ижрочи маълум аҳамиятга эга бўлган ниманидир назорат остида ушлаши керак, натижада раҳбарга боғлиқлик вужудга келади. Бу физиологик ва ижтимоий эҳтиёжлар, ҳимояланиш, ҳурмат қилиш ва ўзини ўзи ифода қилишга эҳтиёж бўлиши мумкин.

Шу муносабат билан ҳукмронликни қуйидаги турларга ажратиш мумкин:

1. Мажбур қилишга асосланган ҳукмронлик

ижрочини раҳбар уни шундай жазолаши мумкинки, бу нарса унинг энг зарур эҳтиёжига халақит бериши мумкинлигига ишонади.

Ҳукмронликнинг бу тизими инсонпарварлик эмас. Бундан ташқари, ўртача харажатларда самарали назоратни ушлаб туриш мумкин эмас, чунки кишиларнинг онгли равишда ташкилотни алдашга интилиши кучаяди. Тадқиқотларга кўра, ҳукмронликнинг бундай тизимдан фойдаланадиган ташкилотларда, қоидага кўра, меҳнат унумдорлиги юқори эмаслиги ва маҳсулот сифати пастроқлиги ҳамда ходимларнинг ўз ишидан қаноатланмаганлиги кузатилади.

2. Мукофотлашга асосланган ҳукмронлик

Мукофот ваъда қилиш – бу кишиларга таъсир кўрсатишнинг энг эски ва самарали усулларида биридир. Ижрочи бу таъсирга қаршилик кўрсатмайди, чунки у раҳбарнинг истагини бажаргани учун мукофот олишига умид қилади, раҳбар унинг муҳим эҳтиёжини қаноатлантириши мумкинлигига ишонади.

Аммо амалда раҳбар ҳамма вақт ҳам ўз ходимларининг мукофотлай олмайди, чунки ҳар бир ташкилотда ресурслар чеклангандир. Қийинчиликлар яна мукофот остидан нимани тушуниш кераклигини белгилаш осон эмаслиги сабабли ҳам вужудга келади. Пул ёки обрўлироқ лавозим ҳамма вақт ҳам инсонда таассурот қолдириши ва унинг хулқига таъсир кўрсатиши мумкин эмас.

3. Экспертли ҳукмронлик

Ижрочи раҳбар ушбу лойиҳа ҳақида ва муаммони ҳал қилиш учун махсус билимларга эгаллиги ва унинг эҳтиёжини қаноатлантира олиши мумкинлигига ишонч билан қарайди. Бу ҳолда таъсир оқилона ҳисобланади, чунки ижрочи онгли равишда бўйсунушга қарор қилади.

Ҳукмронликнинг ушбу тизими ғоятда чеклангандир, чунки агар раҳбар ҳақ бўлмаса, унда қўл остидагилар энди унинг маслаҳатига оқилона риоя қилмайди ва таъсир камаяди.

4. Намуна ёки харизма ҳукмронлиги

Бу ҳукмронлик етакчининг шахсий сифатлари ёки қобилиятларига асосланади. Раҳбарнинг шахсий хусусиятлари шунчалик ўзига жалб қиладики, у ҳам шундай бўлишни истайди. Харизматик шахсларнинг асосий таърифлари: 1) энергия билан алмашиш (етакчи ўзидан энергия чиқариши ва у билан атрофдагиларга заряд бериши ҳақида тасаввур туғилади);

2) салобатли ташқи кўриниш (етакчи ўзига жалб қилувчи, яхши қадди – қоматга эга);

3) характерининг мустақиллиги;

4) яхши нутқий қобилиятлар (гапиришни билишлик ва ўзаро мулоқотга қобилият);

5) ўзининг шахс билан қойил қолдира олишни билиш (такаббурлик ёки худбинликнинг йўқлиги);

б) ўзини муносиб ва хотиржам тута билиш (вазиятга эгаллик қилишни билиш).

5. Қонуний ҳукмронлик

Ижрочи раҳбар у бажариши керак бўлган буйрукни бериш ҳуқуқига эгаллигига ишонади. У буйрукни ижро этади, чунки буйсуниш унинг эҳтиёжларини қаноатлантирилишига олиб келишига умид қилади. Шунинг учун қонуний ҳукмронликни кўпинча анъанавий деб атайдилар. Қонуний ҳукмронлик, қўл остидаги раҳбарнинг кўрсатмасига у ташкилий иерархиянинг юқорироқ зиначасида турганлиги учун итбат этган вақтдагина ҳақиқий бўлади. Раҳбарлар, ўз навбатида бу ҳукмронликдан фойдаланадилар, чунки уларга бошқаларни бошқариш ваколатлари берилган. Бунинг устига рағбатлантириш ва жазолаш имконияти раҳбарнинг буйрук бериш имкониятини мустаҳкамлайди. Шундай қилиб, ташкилотни тўхтовсиз фаолият юритиши қўл остидагиларни анъана бўйича раҳбарликнинг обрўси - қонуний ҳукмронликни тан олишга тайёрликларига боғлиқдир.

Анъаналарга асосланган ҳукмронлик айрим камчиликларга эга, чунки янги, илғор нарса баъзида эскиси билан зиддиятга келади.

6. Ресурсларга эгалик қилишга асосланган ҳукмронлик

Ҳар бир ташкилот ва бўлинма ресурсларга муҳтож бўлади. Ресурсларни ола билишликни тартибга солиш ҳукмронлик манбасини ташкил қилади. Ташкилотда ресурсларни тақсимлаш оқими одатда юқоридан пастга йўналишига эга, бу билан вазифалар ва уларни ҳал қилиш учун талаб қилинадиган ресурслар ўртасидаги мосликка эришилади. Ташкилотни бошқарув даражалари бўйича тақсимланиши тегишли даражалардаги раҳбарларига чекланган ресурсларни назорат қилиш ва шу билан ўз ҳукмронлигини мустаҳкамлашга имкон беради.

7. Ахборот олиш ва улардан фойдаланишга асосланган ҳукмронлик

Бу ҳукмронлик афрофдагилар, қўл остидагиларга таъсир кўрсатиш учун қўлланилади. Олинган ахборот унинг эгасига керакли қарорларни қабул қилиш ва шу билан ҳукмронликни амалга оширишга имкон беради. Ахборот оқимларини тартибга солиш ва коммуникацион тармоқ устидан назорат

қилиш уни ҳукмрон қилади. Бу ахборотлаштириш асрида алоҳида аҳамият касб этади.

Ҳукмронликнинг санаб ўтилган шакллари раҳбарга қўли остидагиларни ташкилотнинг мақсадларига эришишга йўналтирилган ишни бажаришга мажбур қилишга ёрдам беради. Бу шакллардан яна норасмий етакчи томонидан ташкилот мақсадларига эришишга халақит бериш учун ҳам фойдаланиш мумкин, буни менежер ҳисобга олиши керак.

Шуни таъкидлаш керакки, кейинги йиллар ичида раҳбарлар ва қўл остидагилар ўртасидаги жиддий ақлий ва бир қатор ҳолларда эса молиявий фарқлар бартараф этилган. Бундай шароитда ҳукмронликни фақат мажбур қилиш, мукофотлаш, анъаналар, харизма ёки ҳатто омилкорлик билан асослаш борган сари қийинроқ бўлиб бормоқда. Шунинг учун раҳбар ижрочиларга таъсир кўрсатиш имкониятига эга бўлиши учун улар билан ҳамкорлик қилиши керак.

Таъсир кўрсатиш ижрочини фаол ҳамкорлик қилишга ундаши мумкин бўлган иккита шакли мавжуд: ишонтириш ва иштирок этиш.

Ишонтириш – ўз нуқтаи назарини самарали беришдир. У оқилона ишонч каби, экспертнинг мисоли ва ҳукмронлигининг кучига асосланган. Фарқ фақат шундан иборатки, ижрочи нима қилиш ва нима учун қилишни тўлароқ ҳис этади. Ишонтириш йўли билан таъсир кўрсатувчи раҳбар ижрочига нима қилиш кераклигини айтмайди. У ижрочига нима қилиш кераклигини “сотгандек” бўлади.

Розиликка фаол эришган ҳолда, раҳбар ижрочи эҳтиёжига ҳурматда, обрўда кучли таъсир кўрсатади, демак, таъсирнинг кучи ўсади. Бу шунинг учун содир бўладика, раҳбар ижрочининг омилкорлигини тан олган, ижрочи эса раҳбар ҳукмронлигининг бир қисми унга ўтаётганлигини тушунади.

Одамларга таъсир кўрсатишнинг бу усули, агар раҳбарда бошқалар устидан расмий ҳукмронлик йўқ ёки ғоятда кам бўлса ёки у уларга муносиб мукофотларни таклиф қила олмаса, айниқса самаралидир.

Бунда таъсир кўрсатиш қобилияти бир қатор омилларга боғлиқ. Аввало раҳбар ишончни қозониши керак. Унинг далиллари ижрочиларнинг ақлий даражасини ҳисобга олиши керак. Раҳбар қўяётган мақсад ижрочилар кадриятлари тизимига зид бўлмаслиги лозим.

Ишонтириш йўли билан таъсир кўрсатишнинг муҳим афзаллиги шундан иборатки, таъсир кўрсатилаётган одам ишни ундан талаб қилинаётганга караганда яхшироқ ва каттароқ ҳажмда бажаради, чунки бу ҳаракатлар ўзининг шахсий эҳтиёжларини қаноатлантиради деб ҳисоблайди. Ишонтириш йўли билан таъсир кўрсатишнинг кучсиз томони секин таъсир кўрсатиши ва ноаниқлигидир.

Шуни назарда тутиш жоизки, ишонтириш йўли билан таъсир кўрсата туриб, ҳукмронликнинг бошқа шаклларида воз кечиш керак эмас. Масалан, харизма фақат ишонтиришга кўмаклашади, эшитувчи ўзини раҳбар билан тенглаштиришига ёрдам беради. Анъаналар ва мукофотлар ёрдамида таъсир кўрсатиш ишонтиришни кучайтиради ва раҳбарга ишончни оширади. Агар ижрочи раҳбар уни мажбур қилиш имкониятига эга, аммо ундан қочишга ҳаракат қилганини билса, ишонтиришнинг кучи янада ошади.

Ходимларни бошқарувда иштирок этишлари (жалб этишлари) орқали раҳбар ижрочиларга ўз истаги ёки фикрини зўрлаб қабул қилдирмаслиги учун ҳеч қандай ҳаракатлар қилмайди. Ижрочилар шакллантирилган мақсадни қабул қилишлари учун раҳбар уларнинг ҳаракатини оддийгина йўналтириш ва ахборотларни эркин алмашувига кўмаклашади. Бунда таъсир шунинг учун муваффақиятга эга бўладики, одамлар улар иштирокида шакллантирилган мақсад учун яхши ишлайдилар.

Бу ёндашувдан ҳукмронлик, муваффақият ва ўзини ўзи акс эттириш каби эҳтиёжлар фаол рағбатлантирувчи омиллар бўлган ҳолларда, ижрочи ўзи танлаган мақсадлари учун ишлаш шароитидан фойдаланиши мумкин.

Тадқиқотларга кўра, агар ишчилар таклиф этилаётган ўзгаришларнинг муҳокамасида иштирок этсалар, унда улар бу ўзгаришларга камроқ қаршилиқ

қиладилар. Бу ҳам ишдан қаноатланиш ва меҳнат унумдорлигига ижобий таъсир кўрсатади. Аммо шуни назарда тутиш керакки, баъзи бир қўл остидагилар қаттиқ назорат қилинадиган авторитар вазиятларни афзал кўрадилар. Ходимларнинг корхоналар ва уларнинг ваколатли идоралари бошқарувида иштирок этиш шакллари ҳар хил бўлиши мумкин. Шу муносабат билан Ғарбнинг ривожланган мамлакатлари тажрибаси қизиқарлидир. Турли шаклларга қарамай иккита вариантга ажратиш мумкин. Конунчилик томонидан маълум ва кўпроқ Германияга хос бўлган иштирок этиш тизими ва Буюк Британия учун хос бўлган ходимларнинг жамоавий шартномалар ва биргаликдаги маслаҳатлар асосида иштирок этишлари тизими.

Ходимларнинг бошқарувда иштирок этишлари тизими вакилликнинг таркиби бўйича ҳам фарқланади. Бу ёлланма ходимларнинг “соф” вакиллиги бўлиши мумкин, бунда тегишли идоралар фақат уларнинг вакилларидан ташкил топади. Бу идоралар корхонанинг барча ходимлари томонидан тўғридан-тўғри ва яширин сайловлар йўли билан сайланадилар. Иштирокнинг бундай тури, масалан, Германия, Испания, Португалия ва Греция учун хосдир.

Иштирок этишнинг бошқа тури ёлланма ходимлар ва иш берувчиларнинг, қоидаги кўра, тенг ҳуқуқлилиқ асосидаги аралаш вакилликларига асосланадилар.

Учинчи тур – касаба уюшмали вакиллик. Бу ҳолда касаба уюшмалар нафақат ўзларининг аъзолари, балки корхонада банд бўлган барча ходимларнинг манфаатларини ифодалайдилар.

Умумий тан олиншига кўра, Германияда ишлаб чиқаришни бошқаришда ходимларнинг иштирок этиш тизими тўлароқ ривожланган, у ўзига хос қадимий анъаналарга эга. Корхоналар даражасидаги иштирок этиш тизими ишлаб чиқариш кенгашларига алоҳида роль ажратилади, уларни ёлланма меҳнатнинг барча ходимлари касаба уюшмага тегишли бўлишидан

катъий назар сайлайдилар. Улар банд бўлганлар сони бештадан кам бўлмаган барча корхонадарда ташкил қилинадилар.

Ишлаб чиқариш кенгаши корхона томонидан меҳнат қонунчилиги, жамоавий шартномалар ва битимларга риоя қилиниши устидан назоратни амалга оширади. Ходимларни ишга қабул қилиш, бошқа ишга ўтказиш ва бўшатиш билан боғлиқ барча қарорлар улар билан мувофиқлаштирилиши керак.

Ишлаб чиқариш кенгаши иш вақти тартиби, таътилни тартибга солиш, нафақа билан таъминлашнинг ички тизими, тиббий хизмат кўрсатиш, техника хавфсизлиги бўйича тадбирлар ўтказишда иштирок этади ва бошқаларга тегишли бўлган қарорларни ҳам қабул қилади.

Бундан ташқари, йирик компанияларда кузатув кенгашлари ҳам мавжуд, уларга ёлланма ходимларнинг вакиллари ҳам киритилган. Бу кенгаш бошқарувни сайлайди, унинг фаолиятини мувофиқлаштиради ва баъзи бир асосий, масалан, айрим ишлаб чиқаришларни ёпиш ёки аксинча, сармоя киритишга тегишли бўлган масалаларни ҳал қилади. Бунда ёлланма ходим вакиллари акциядорлар вакиллари билан тенг ҳуқуқ ва вазифаларга эгалар.

Кенгашлар корхонанинг ички муаммолари билан шуғулланадилар, улар тадбиркорлар билан келишувга эришишга қаратилганлар. Касаба уюшмаларга эса соҳавий (таърифли) битимлар тузиш ваколатлари берилган. Ҳатто бошқарувда иштирок этишнинг бир неча шакллари мавжуд бўлганда ҳам ваколатларнинг аниқ тақсимланиши ижобий натижа беради.

Демак, бошқарувда иштирок этиш шакллари турлича бўлиши мумкин, ammo мулк эгалари ва ишловчилар манфаатлари ўртасидаги мувофиқ муносабат топилиши керак.

Ушбу масалалар бўйича мамлакатимиз қонунчилиги шаклланиши босқичида турибди, меҳнат жамоаларининг ташкилотни бошқаришидаги ҳуқуқлар бир оз чекланган. Шунга қарамай Меҳнат Кодексининг 52 – ва 53 – моддалари ходимларни ташкилот бошқарувида (бевосита ёки ўзларининг

ваколатли идоралари орқали) баъзи бир иштирокларни кўзда тутди. Уларга мувофиқ ходимларни ташкилот бошқарувида иштирок этишларининг асосий шакллари қуйидагилардан иборат:

- ушбу Кодекс, жамоавий шартнома томонидан кўзда тутилган ҳолларда ходимларнинг ваколатли идоралари фикрини ҳисобга олиш;

- ходимларнинг ваколатли идоралари иш берувчи билан меҳнат ҳуқуқлари меъёрларига эга бўлган маҳаллий меъёрий ҳужжатларни қабул қилиш масалалари бўйича маслаҳатлашувларни ўтказиш;

- иш берувчидан ушбу ташкилот ходимлари манфаатларига бевосита тегишли бўлган масалалар бўйича ахборотлар олиш;

- иш берувчи билан ташкилотнинг иши ҳақидаги масалаларни муҳокама қилиш, уни такомиллаштириш бўйича таклифлар киритиш;

- жамоавий шартномалар ишлаб чиқиш ва қабул қилишда иштирок этиш.

Бундан ташқари, ходимлар вакиллари иш берувчидан қуйидаги масалалар бўйича ахборотлар олиш ҳуқуқига эгалар:

- ташкилотни қайта ташкил этиш ва тугатиш;

- ўз орқасидан ходимлар меҳнат шароитларини ўзгаришини олиб келувчи технологик ўзгаришларни киритиш;

- ходимларни касбий тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш;

- ушбу Кодекс, республиканинг бошқа қонунлари, таъсис ҳужжатлари ва жамоавий шартнома томонидан кўзда тутилган бошқа масалалар бўйича.

Ходимлар вакиллари яна ушбу масалалар бўйича ташкилот бошқаруви идораларига тегишли таклифларни киритишлари ва уларни кўриб чиқишда кўрсатиб ўтилган идоралар мажлисларида иштирок этишлари мумкин.

Шундай қилиб, қўрқув, мукофот, анъана, харизма, оқилона ишонч, ишонтириш ва бошқарувга жалб қилишдан раҳбар ижрочига, унинг эҳтиёжларига мувожаат қилган ҳолда, таъсир кўрсатиш учун фойдаланади.

Аммо раҳбар бунда бошқа омилларни ҳам ҳисобга олиши керак. Ҳукмронлик бошқаларни ишга ундаш учун етарлича кучли ва ташкилотнинг мақсадларига эришишга қаратилган бўлиши керак. Бунда энг кучли таъсир ижрочи муурожаат қилинаётган эҳтиёжни юқори баҳолаган ва ўзининг ҳаракати албатта раҳбар умидларини оқлашига ишонгандагина бўлади.

8.3. Низоларни бошқариш

Кўпинча меҳнат жамоаларида у ёки бу низоли вазиятлар даврий равишда вужудга келади.

Низо – иккита ёки кўпроқ томонлар, яъни аниқ шахслар ва гуруҳлар ўртасидаги ҳақиқий курашдир, бунда ҳар бир томон ўзининг нуқтаи назари ёки мақсадини қабул қилишига ва бошқа томонни ушбу нарсани қилишига халақит беришга ҳаракат қилади.

Шундай фикр борки, низо бу ҳамма вақт ҳам исталмаган ҳодиса, ундан қочиш ва уни вужудга келган пайтдаёқ дарҳол ҳал қилиш керак. Ҳақиқатда эса низолар ташкилот фаолияти самарадорлиги ошишига олиб келувчи вазифавий ёки гуруҳли ҳамкорлик ва улар фаолияти самарадорлигини пасайишига олиб келувчи дисвазифавий бўлишлари мумкин. Аниқроғи, низолар ҳам ижобий ва ҳам салбий вазифаларни бажаришлари мумкин (8.3.1-жадвал). Низоларнинг у ёки бу вазифаларини устунлик қилиши асосан уларни бошқаришга боғлиқдир.

Низоларни тўртта асосий тури мавжуд:

8.3.1- жадвал

Низоларнинг вазифалари

Ижобийлар	Салбийлар
Низолашувчи томонлар ўртасидаги кескинликни камайтириш	Низода иштирок этишга катта моддий, руҳий харажатлар
Эътироз билдирувчилар, низонинг сабаблари ҳақидаги янги ахборотларнинг олиниши	Ходимларнинг ишдан бўшатилиши, интизом пасайиши, жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳитнинг ёмонлашуви
Ташқи душман билан курашда	Мағлуб гуруҳлар ҳақида душманлар

ташкилот жамоасининг жипслашиши	хақидаги каби тасаввур
Ўзгариш ва ривожланишга рағбатлантириш	Ишга зиён ётказган ҳолда низони ўзаро ҳамкорлик жараёнига ғоятда берилиб кетиши
Қўл остидагиларда тобелик синдромининг пасайиши	Низо тугагандан кейин – иштирок- чилар ўртасидаги ҳамкорликнинг камайиши ёки тугаши
Муаммоларнинг аниқланиши	Ишга доир низоларнинг қийинчилик билан тикланиши

Биринчи тур - **шахс ичидаги низо**. У турли шаклларда бўлиши мумкин. Унинг энг кенг тарқалган шаклларида бири – ролли низолар, бунда бир киши олдида унинг иши натижалари қандай бўлиши сабабдан зиддиятли талаблар қўйилади. Масалан, бевосита бошлиқ – бўлим мудирини товаршуносга пойафзал сифатини текширишни жадаллаштириш топшириғини беради, сифат бўйича раҳбар эса пойафзал сифатини текширишни технологик жараёни секинлаштириш йўли билан яхшилашни талаб қилади. Низо якка ҳукмронликнинг бузилиши ва қўл остидаги шахс олдида зиддиятли талаблар қўйилиши туфайли вужудга келади.

Бир қатор ҳолларда якка шахснинг ичида содир бўлаётган шахс ичидаги низо унинг мақсадлари ёки қарашлари низоси бўлади. У якка шахс ўзаро бир-бирларини истисно қилувчи мақсадларни танлаган ёки уларга эришишга ҳаракат қилаётган ҳолда мақсадларнинг низосига айланади. Якка шахс ўзининг фикрлари, қадриятлари ва умуман хулқининг қониқарсизлигини тан олган вақтда у фикрларнинг низоси бўлади.

Иккинчи тур - **шахслараро низо** (энг кенг тарқалган). Раҳбарларга кўпинча жамоа манфаатларини ҳимоя қилишга тўғри келади (ускуналардан фойдаланиш вақтини тақсимлаш ва ҳ. к.). Бунда ҳар бир киши юқори раҳбариятни ушбу ресурсларни худди унга ажратишга кўндириши керак. Яна иккита мутахассисларни ўз лойиҳаларини амалга оширилиши учун тўқнашуви бўлиши мумкин. Битта бўш ўрин (лавозим)га иккита номзодлар ўртасида ҳамда характер, қарашлар ва қадриятларнинг турли аломатларига эга алоҳида шахслар ўртасида ҳам низо бўлиши мумкин.

Учинчи тур - **шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо**. Норасмий гуруҳлар хулк меъёрини белгилайдилар. Ҳар бир киши бу гуруҳга қабул қили- ниши учун уларга риоя қилиши керак. Аммо агар гуруҳнинг тилаклари алоҳида шахснинг тилақларига нисбатан зиддиятда бўлса, бу ҳолда низо келиб чиқади.

Низо лавозимли вазиятлар заминидан ҳам вужудга келиши мумкин. Раҳбар интизом чораларини қўллашга мажбур бўлади, улар қўл остидагиларда оммабоп бўлмасликлари мумкин. Бу вақтда гуруҳ жавоб зарбасини бериши - раҳбарга нисбатан муносабатни ўзгартириши мумкин.

Тўртинчи тур - **гуруҳлараро низо**, яъни гуруҳлар (расмий ва норасмий) ўртасидаги ҳамда касаба уюшмалари ва маъмурият ўртасидаги. Хизмат гуруҳлари кўпинча мақсадлардаги фарқлари туфайли бир-бирлари билан низолашадилар. Масалан, харидорга сотиш бўлимида ҳамма вақт ҳам бюртмаларни бажариш учун кўпроқ товар захиралари бўлиши керак, бу ўз навбатида, харажатларнинг кўпайишига олиб келади ва бунинг оқибатида, у молиявий ва бошқа бўлимларнинг манфаатларига зид бўлади. Бевосита менежерлар муҳитидаги низоларнинг бир неча турларини ажратиш мумкин, яъни:

- бошқарувнинг ҳар хил даражасидаги менежерлар ўртасидаги;
- менежерлар ва корхонага босим ўтказувчи гуруҳлар ўртасидаги;
- ҳам алоҳида шахслар ва ҳам менежментнинг турли ғоялар манбалари катта ва кичик ёшдаги бошқарувчилар вакиллари бўлган менежерлар ўртасидаги;
- менежерлар ва жамиятдиги турли ташкилотлар (касаба уюшмалари, бирлашмалар, матбуот гуруҳлари, лоббистлар ва ҳ.к.) ўртасидаги.

Шуни таъкидлаш керакки, низоларни турларга бўлиш етарлича шартлидир. Низоларнинг ҳар хил турлари ўртасидаги қатъий чегаралар мавжуд эмас ва амалиётда қуйидагича низолар вужудга келадилар: ташкилий вертикалли шахслараро, горизонталли очик гуруҳлараро ва бошқалар.

Қуйидагилар низоларнинг асосий **сабаблари** бўлади:

1. Ҳамма вақт чекланган ресурсларни ходимлар ёки бўлинмалар ўртасида тақсимланиши. Раҳбарият материаллар, киши ресурслари ва молиявий маблағларни турли гуруҳлар ўртасида шундай тақсимлашга ҳаракат қиладики, у ташкилот мақсадларига самаралироқ эришишга ёрдам берсин. Бунда ҳар бир гуруҳ оз эмас, балки кўпроқ олишни истайди натижада низо вужудга келади.

2. Вазифаларнинг ўзаро боғлиқлиги. У бир одам ёки гуруҳ вазифани бажаришда бошқа одам ёки гуруҳга боғлиқ бўлган барча ерда мавжуд бўлади.

3. Мақсадлардаги фарқлар. Корхона борган сари ихтисослашаётган бўлинмаларга бўлинган вақтда низоли вазиятлар вужудга келади. Улар ўз мақсадларини ўзлари шакллантирадилар ва уларга эришишга, бутун ташкилот мақсадларига эришишга қараганда кўпроқ эътибор қаратишлари мумкин.

4. Вазият ва фикрларни баҳолашдаги фарқлар. Қандайдир вазият ҳақидаги тасаввур маълум мақсадга эришиш истагига боғлиқдир. Вазиятни объектив баҳолашнинг ўрнига, одамлар, уларнинг фикрларига кўра, фақат ўзларининг гуруҳлари ва шахсий эҳтиёжлари учун қулайроқ вазиятнинг муқобиллиги ва жиҳатларини кўриб чиқишлари мумкин. Масалан, қўл остидаги киши ўзини ҳамма вақт ҳам ўз фикрини ифодалаш ҳуқуқига эга деб ҳисоблайди, шу билан бир вақтда раҳбар, қўл остидаги киши фақат ундан сўралган пайтдагина ўз фикрини ифодалаш ҳуқуқига эга ва унга айтилган нарсани сўзсиз бажариши керак деб ҳисоблайди.

5. Хулқнинг одатлар ва ҳаёт тажрибасидаги фарқи. Тадқиқотларга кўра турли ҳаёт тажрибаси (маълумот, иш стажи, ёши ва ижтимоий таърифлар)га эга кишилар ҳамма вақт ҳам тўлиқ ўзаро бир бирларини тушунишга эриша олмайдилар. Уларнинг ҳамкорлик қилишларида низолар вужудга келади.

6. Қоникарсиз коммуникацион алоқа. Ахборотларга эга бўлмаган ходимлар вазият ёки бошқаларнинг нуқтаи назарини тушуна олмайдилар, бу низонинг сабаби бўлади.

7. Ходимларнинг лавозимли йўриқномалари ҳамда бўлинмалар ҳақидаги қоидаларнинг йўқлиги, ноаниқлиги ёки такрорланиши.

8. Ходимнинг ҳуқуқлари, унинг фаолият натижалари учун жавобгарлигининг мутаносиб етарли эмаслиги.

9. Жамоа аъзолари меҳнатини баҳолашнинг ўйлаб кўрилмаган мезонлари.

10. Меҳнатни ёмон ташкил этилиши ва шароитлари.

11. Раҳбарлик лавозимига янги келган кишида раҳбарлик фаолияти, ходимлар билан ишлаш қобилияти ва кўникмалари йўқлиги. Бундай раҳбар одамларни уюштира олмайди. Ҳатто унинг қўл остидагиларга кўпгина қонуний талабларни ҳам эътироз, салбий реакцияни, баъзида эса низони келтириб чиқади.

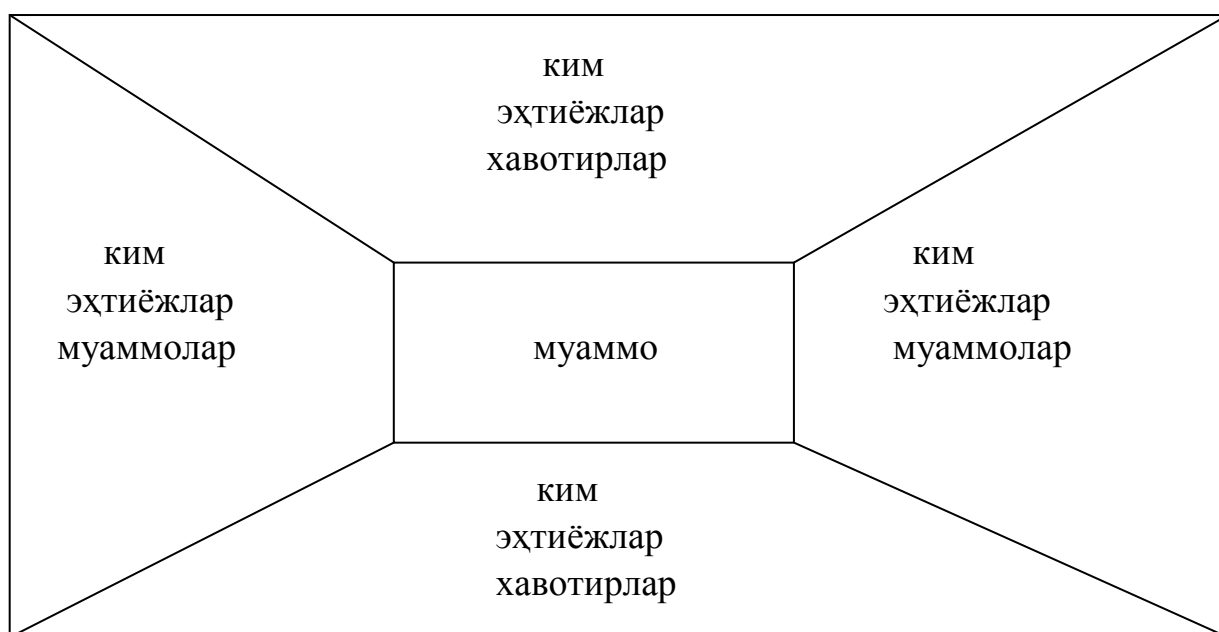
12. Шахснинг атрофдагилар билан тўқнашувга берилувчи барқарор сифатлари, характери аломатларининг мавжудлиги, масалан ўз сўзида қаттиқ туриб олишга мойиллик, бошқаларнинг камчилигига чидамаслик, ўзини ўзи танқид қилишнинг пасайиши, манманлик ва тарбиясизлик.

13. Бошқа одамнинг ҳусусиятлари ёки хулқига нисбатан янглиш муносабатга асосланган психологик чидамаслик. Масалан, қандайдир камчиликларни у ёки бу ёш, миллат, касб, партияликнинг барча вакилларига асоссиз тўнкашдан иборат бўлган хурофий одатлар.

Аммо объектив сабаблар фақат шахс ёки гуруҳ ўз эҳтиёжини амалга ошириши мумкин бўлмаган, шахсий ва ёки гуруҳли манфаатларига қаттиқ тегилган вақтдагина низога сабаб бўладилар. Якка шахснинг жавоби кўпроқ шахснинг ижтимоий етуклиги, хулқининг унинг учун йўл қўйиладиган шакллари, жамиятда қабул қилинган ижтимоий меъёрлар ва қоидалар билан белгиланади. Бундан ташқари, якка шахсни низода иштирок этиши қўйилган

мақсадларнинг унинг учун аҳамиятлилиги ва вужудга келган тўсиқлар уларни амалга оширишга қанчалик халақит бериш билан белгиланади. Субъектнинг олдига қанчалик муҳимроқ вазифа қўйилган, унга эришиш учун у қанчалик кўпроқ ҳаракат қилаётган бўлса, қаршилиқ шунчалик кучлироқ ва бунга халақит берувчилар билан ўзаро низоли муносабат шунчалик кескин бўлади.

Низо сабабларини аниқлашнинг бир неча усуллари мавжуд. **Картография усули** – асосийларидан биридир. Унинг моҳияти низони ташкил қилувчиларни график тасвирлаш, низоли ўзаро ҳаракат иштирокчилари хулқини изчил таҳлил қилиш, асосий муаммолар, иштирокчилар эҳтиёжлари ва хавотирлари, низо олиб келувчи сабабларни бартараф қилиш усулларини шакллантиришдан иборат. (8.3.1-расм).



8.3.1-расм. Низонинг картаси

Учинчи босқичда асосий эҳтиёжлар ва бу эҳтиёж билан боғлиқ хавотирларни, низоли ўзаро ҳаракатнинг барча иштирокчиларини санаб чиқиш кўзда тутилади. Бунда иштирокчиларнинг нуқтаи назарлари орқасида турган хулқининг сабаблари аниқланади.

Эҳтиёжлар ва хавотирларни график тасвирлаш имкониятларни кенгайтиради ва картографиянинг бутун жараёни тугагандан кейинги

эҳтимол бўлган қарорларнинг кенгроқ доираси учун шароитлар яратади. Картани тузиш натижасида низолашувчи томонлар манфаатларини мос келиш нуқтаси юзага чиқади, ҳар бир томоннинг қўрқишлари ва хавотирлари намоён бўлади вазиятдан чиқишнинг эҳтимол бўлган йўллари белгиланади.

Низоларнинг оқибатлари вазифавий бўлиши мумкин. Муаммо барча томонлар учун қулай бўлган йўл билан ҳал қилиниши мумкин ва натижада одамлар муаммони ҳал қилишга ўзларини дахлдор эканликларини кўпроқ ҳис қиладилар. Бу ўз навбатда, қарорларни амалга оширишдаги қийинчиликлар: душманлик, адолатсизлик, ўз ихтиёрига қарши бориш заруриятини камайтиради ёки бутунлай бартараф қилади. Низонинг бошқа оқибати шундан иборатки, томонлар бўлғуси вазиятларда кўпроқ зиддиятларга эмас, балки ҳамқорликка мойил бўладилар. Низонинг эҳтимол бўлган муҳим оқибатлари яна гуруҳли фикрлаш эҳтимоли ва қўл остидагилар раҳбарнинг ғоясига зид ғояни айта олмайдиган тобелик синдроми пасайишидан иборатдир.

Низолар, агар уларни ҳал қилишнинг самарали йўли топилмаса, куйидаги салбий оқибатларга олиб келишлари мумкин:

- ходимлар қўнимсизлиги ошиши ва меҳнат унумдорлигининг пасайиши;
- келгусида бошқа гуруҳлар билан ҳамқорлик қилишни истамаслик;
- ўз гуруҳларига ҳаддан ташқари содиқлик ва бошқа гуруҳлар билан унумсиз рақобат;
- муаммони ҳал қилишдан кўра, низодаги “ғалаба”га каттароқ аҳамият бериш.

Низоларни бошқариш – низо вужудга келтирган сабабларни бартараф қилиш (камайтириш), низо иштирокчилари ҳолатига ўзгаришлар киритиш, уларнинг мақсадларини ўзгартириш бўйича мақсадга қаратилган таъсир кўрсатишдир.

Низоли вазиятларни бошқаришнинг бир неча усуллари мавжуд бўлиб, улар таркибий ва шахсларарога бўлинади.

Низоларни ҳал қилишнинг таркибий усуллари қуйидагилардан иборат:

- ишга талабларни тушунтириб бериш. Ҳар бир ходим ва гуруҳга уларни қандай натижалар кутаётганлиги, ахборотларни ким тақдим этиш ва ким олиши ваколатлар ва масъулиятнинг тизими қандайлиги тушунтирилиши керак;

- ваколатлар (вазифалар)ни низолашувчи бўлинмалар орасида тегишли қодаларга мувофиқ тўла, асосланган ва мустаҳкамланган ҳолда тақсимланиши;

- низолашувчи бўлинмалар учун махсус мувофиқлаштирувчи ва интеграцияловчи механизмлардан фойдаланиш. ваколатлар иерархиясини ўрнатиш кишиларнинг ўзаро ҳамкорлигини тартибга солишга имкон беради. Низоларни бошқаришда хизмат гуруҳлари (мақсадий гуруҳлар, кенгашлар), билимлари, ходимлар ўртасида алоқани амалга оширувчи хизматлар муҳим роль ўйнайдилар;

- умумташкилий мажмуавий мақсадларни белгилаш. Бу мақсадларни амалга ошириш учун иккита ёки кўпроқ ходимлар ёки бўлимларнинг биргаликда ҳаракат қилиши талаб этилади. Масалан, агар савдо бўлимининг учта сектори бир-бирлари билан низолашсалар, унда умуман бўлим учун мақсадларни шакллантириш керак. Умуман корхона учун аниқ шаклланган мақсадларни шундай тартибда белгиланиши бўлим раҳбарлари фақат ўзларининг бўлимларини эмас, балки корxonанинг мақсадларига эришиш учун зарур бўлган қарорларни қабул қилишларига ёрдам беради;

- ташкилот бошқарувининг ташкилий тузилмасини ўзгартириш, бўлинмаларни низони тўхтатиш мақсадида бўлиш ёки қўшиб юбориш;

- мукофотлаш тизимидан фойдаланиш. Умумий ташкилий мақсадларга эришишга ўз улушини қўшаётган, бошқа гуруҳларга ёрдам бераётган ва

муаммоларни ҳал қилишга мажмуавий ёндашувга ҳаракат қилаётган ходимлар ва бўлинмалар мукофотланишлари керак. Шунинг билан бир вақтда мукофотлаш тизими алоҳида шахслар ва гуруҳларнинг номаъқул ҳолатини рағбатлантирмаслиги керак.

Низоларни ҳал қилишнинг шахслараро усулларига қуйидагилар киради:

- бош тортиш усули. Раҳбар зиддиятларни вужудга келишига, низоли вазиятларга тушиб қолмаслик оқибатида келишмовчиликларни келтириб чиқарувчи масалаларни муҳокама қилишга киришмасликка ҳаракат қилади;

- силлиқлаш усули. Раҳбар ҳамкорликка мурожаат қилиб, низоли вазиятдан қочишга ҳаракат қилади. Афсуски, бу усулда кўпинча низо асосида ётган муаммо эсдан чиқарилади, у эса қолади. Туйғу намоён бўлмайди, аммо йиғила боради. Пировардида портлаш содир бўлиши эҳтимоли туғилади;

- ишонтириш усули;

- мажбур қилиш усули. раҳбар ўз нуқтаи назарини қабул қилинишига мажбур қилиш учун ҳукмронликдан фойдаланади.

Қуйидагилар ушбу усулнинг камчиликлари бўлади:

- қўл остидагиларининг ташаббусини бўғиш, фақат битта нуқтаи назар тақдим этилганлиги сабабли барча муҳим омиллар ҳам ҳисобга олинмаслиги эҳтимоли вужудга келади;

- мурасага келиш усули, яъни бошқа нуқтаи назарнинг қабул қилиниши. Ушбу усул бошқарув вазиятларида юқори баҳоланади, чунки ёмон ниятлиликни олдини олади ва низони тез ҳал қилиш имкониятини беради. Аммо муҳим муаммони ҳал қилиш муносабати билан вужудга келган низонинг бошланғич босқичида муросадан фойдаланиш, мукобилларни қидириб топишга халақит бериши мумкин.

- муаммони ҳал қилиш усули. Бу усулдан фойдаланаётган раҳбар низоли вазиятни ҳал қилишнинг энг яхши вариантини топишга ҳаракат

қилади. Тадқиқотлар низоли вазиятларни бошқаришга ушбу ёндашувнинг юқори самарадорлигини тасдиқлаганлар.

Менежер томонидан низоли вазиятларни ҳал қилишда ташкилотнинг кадриятли мўлжаллари (хулқ меъёрлари)га ўзгаришларни ташкилий киритиш йўли бўйича бориш; турли манфаатларни ҳисобга олиш механизмларини ишлаб чиқиш; қарашлардаги ягоналикни ишлаб чиқиш учун тадбирлар киритиш (гуруҳлар билан музокаралар олиб бориш, ишонтириш усулидан фойдаланиш, маслаҳатлар ўтказиш, рози бўлиш) тавсия этилади.

Бунда менежерларга ҳеч қачон фақат низода иштирок этувчи бир томоннинг ўрганиш билан чекланмаслик ва бунинг асосида қарорлар қабул қилмаслик керак.

Низоларни ҳал қилишнинг усул ва воситалари турли бўлиши мумкин.

- шахсий (шахсли ёндашув);
- расмий (ишлаб чиқилган йўриқномалар, қоидалар асосида);
- ижтимоий (гуруҳларнинг ижтимоий ҳолатини ҳисобга олиш билан);
- юридик (қонун доирасидаги ҳаракатлар).

Шундай қилиб, меҳнат жамоаларидаги низоли вазиятларни бошқарса бўлади. Уларни бартараф этишда раҳбар ва менежерларнинг роли каттадир.

Турли туман ёндашувлар ва аниқ ахборотлар қарорлар қабул қилишга таъсир кўрсатувчи муҳим омиллар бўлган мураккаб вазиятларда менежерлар вужудга келаётган низоларни ўз вақтида аниқлашлари ва уларни ҳал қилишлари, алоҳида ҳолларда вужудга келган вазиятларни рағбатлантиришлари ва улардан муаммоларни ҳал қилиш учун фойдаланишлари керак.

8.4. Ходимларни бошқариш

Ходимларга ишлаб чиқариш ёки бошқарув операцияларини бажарувчи ва меҳнат воситаларидан фойдаланиш билан меҳнат предметини қайта ишлаш билан банд бўлган барча ишловчилар киради. Ходимлардан

қуйидагилар ажратиладилар: ишчилар, раҳбарлар, мутахассислар ва техник ижрочилар.

Ходимларни бошқариш - бу жамоа ва алоҳида ходимларга улардан мувофиқ фойдаланиш, уларни фаолият юритиши ва ривожланиши бўйича мақсадга қаратилган, ташкилот мақсадларига эришишга йўналтирилган таъсир кўрсатишдир.

Ходимларни бошқаришнинг технологик жараёни қуйидагиларни ўз ичига олади:

- одам ресурсларини режалаштириш;
- ходимларни танлаш;
- ходимларни танлаб олиш ва баҳолаш;
- ходимларга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш;
- касбга қайта йўналтириш ва мослашув;
- ходимларнинг ривожланиши;
- мавжуд ходимларни баҳолаш;
- раҳбар ходимларни тайёрлаш, мартабани режалаштириш;
- кўтариш, пасайтириш, бошқа ишга ўтказиш, ишдан бўшатиш;
- ходимлардан фойдаланиш.

Аввало ташкилот ходимларига бўлғуси эҳтиёжларини режалаштириш туради. Улар асосида қуйидагилар ётади:

- ташкилотнинг ишлаб чиқариш дастури;
- маҳсулотни ишлаб чиқариш (сотиш)ни режалаштириш стратегияси;
- ташкилот ходимларининг вужудга келган таъминланганлиги, тузилиши ва сифати;

Ташкилотнинг келгуси даврдаги ходимларга эҳтиёжларини режалаштиришда ҳисоблаш усули, эксперт баҳолари усули ва экстрополяциялаш усулидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Режани қуйидагилар кесмасида туркумлаштириш керак:

- мутахассисликлар;

- даврлар;
- ходимларни жалб қилиш манбалари.

Шундан сўнг режанинг бажарилиши амалга оширилади. Кейин **ходимларни танлаш** келади. У бўш ўринларга муносиб номзодларни топиш жараёнидан иборат бўлади. Ходимларни тўғри танлашга бир томондан бўш лавозимга расмий талаблар, бошқа томондан—ходимлар ҳақидаги ахборотлар, уларни асосланган равишда бирлаштиришни бажариш учун мавжудлиги асос бўлади.

Ташкилот ходимларининг танлаш жараёни ўз ичига қуйидаги босқичларни олиши мумкин:

- ташкилотнинг ходимларга эҳтиёжи режасини ишлаб чиқариш;
- ишчи кучи бозорининг ҳақиқий мониторинги;
- линияли менежер томонидан ходимлар бўлимига буюртманинг тузилиши;
- номзодга талабларни белгилаш;
- компаниянинг ичидан ва ташқарисидан қидириш;
- ходимларни танлаш;
- ходимларни баҳолаш.

Ходимларни танлашнинг ички ва ташқи манбалари мавжуд: масалан, қуйидагилар ходимлар танлашнинг ташқи манбалари бўладилар:

- ОЎЮ, коллежлар;
- ишга жойлаштириш бўйича вакилликлар;
- оммавий ахборот воситалари;
- интернет.

Ходимларни танлашнинг ҳам ички ва ҳам ташқи манбалари ҳам маълум афзаллик ва камчиликларга эгалар (8.4.1- жадвал).

Ходимларни танлашнинг муҳим босқичи малакали ходим танлаб олинишидан иборат бўлиб, у ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ходимлар комиссиясини ташкил этиш;

- уни эгаллаши лозим бўлган ходимга лавозим ва талабларни баён қилиш;
- оммавий ахборот воситаларида танлов ҳақида эълон қилиш;
- номзодларнинг саломатлиги ва ишлаш қобилиятини тиббий текширувдан ўтказиш;
- ҳар бир номзодни баҳолаш;
- номзодларни рейтинг бўйича мажмуавий баҳолаш;
- бўш лавозимга номзодларни танлаш бўйича ходимлар комиссиясининг хулосаси;
- лавозимга тасдиқлаш ва шартнома тузиш;
- ходимнинг ҳужжатларини расмийлаштириш ва уларни ходимлар бўлимига топшириш.

8.4.1- жадвал

Ходимларни танлашнинг ички ва ташқи манбаларини солиштириш

Афзалликлар	Камчиликлар
Ички манбалар	
<ul style="list-style-type: none"> • “илгари суриш” ғоясининг шаклланиши; • баҳолашнинг ижобий имкониятлари; • қидиришга кам харажатлар; • ходимларнинг мотивация 	<ul style="list-style-type: none"> • “бузилиш” эҳтимоли; • бошқа ходимлар билан муаммолар; • ташкилот ичидаги исталмаган алоқалар; • ходимларни ривожлантириш дастурини амалга ошириш зарурлиги
Ташқи манбалар	
<ul style="list-style-type: none"> • “янги қон” • ўқитишга харажатларнинг пасайиши; • ташкилотда исталмаган алоқаларнинг йўқлиги; • ташқи тажрибани аралаштириши 	<ul style="list-style-type: none"> • бирга бўлаолмасликнинг эҳтимоли; • ташкилотда ишловчи номзодлар учун маънавий муаммолар; • мослашувнинг узок даври

Номзодларни баҳолаш учун қуйидаги усуллардан фойдаланиш мумкин:

- манбашунослик (библиографик). Ходимлар ҳақидаги маълумотлар, уларни ҳисобга олиш бўйича варақ, ариза, тажримаи ҳол, маълумот ҳақидаги ҳужжатлар, таърифнома, резюмени таҳлил қилишдан иборат бўлади;

- ходим билан инсон ва унинг касбий тайёргарлиги ҳақидаги маълумотларни олиш учун ихтиёрий шаклда ёки яхшиси— олдиндан тузилган схема бўйича “савол-жавоб” тарзида суҳбатлашиш (интервью олиш). Бунда эксперт гуруҳларининг ходим билан икки ва кўпроқ босқичли суҳбатлашишларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир;

- анкета сўровларини ўтказиш - шахс сифатларига ўзига ўзи баҳо бериш ва уларни кейинчалик таҳлил қилиш учун махсус анкета ёрдамида сўров;

- баҳоланаётганини яхши билувчи ходимларни социологик (анкетали) сўраш ва шахс сифатлари диаграммасини қуриш;

- баҳоланаётган ходимнинг орқасидан норасмий ва ишчи ҳолатида кузатиш;

- тестдан ўтказиш, яъни касбий билим ва кўникмалар, қобилиятларни махсус тестлар ёрдамида белгилаш ва кейинчалик уларни “калитлар” ёрдамида шифрларини очиш;

- кескин ҳодиса, яъни вазиятни яратиш ва одамнинг уни ҳал қилиш жараёнидаги ҳолатини орқасидан кузатиш;

- ишбилармонлик ўйини, унинг натижалари бўйича билим ва кўникмаларнинг таҳлили, ўйинчиларнинг уларни роллари бўйича ранжировкалаш (“ғоялар генератори”, “ташкилотчи”, “танқидчи” ва бошқалар) ва кичик гуруҳда ишлаш қобилиятини баҳолаш бажарилади;

- номзодга таҳлил қилиш ва уни ҳал қилиш бўйича таклифларни тайёрлаш вазифаси билан берилган аниқ вазиятнинг таҳлили;

- дастурлаштирилган назорат, яъни назорат саволлари ёрдамида касбий билим ва кўникмалар, ақл даражаси, тажриба, ишлаш қобилиятини баҳолаш;

- имтиҳон (синов, бизнес-режаларни ҳимоя қилиш)- маълум фан бўйича тайёргарлик ва имтиҳон комиссияси олдида сўзга чиқишни кўзда тутувчи билим ва кўникмаларнинг назорати.

Бунда бир неча усуллардан фойдаланишни ўз ичига олувчи мажмуавий ёндашув энг яхши натижаларни беради.

Ушбу ишни ўтказишда аниқ лавозимга талаб ва номзодларнинг ушбу лавозимга маълумотларини солиштирилишини ўтказиш керак.

Бунинг учун лавозимнинг профессиограммасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Профессиограмма- бу мутахассислик, касб, лавозимнинг (психологик, ишлаб чиқариш–техник, тиббий-гигиеник ва ҳ.к) хусусиятлари акс эттирилган (баён қилинган) ҳужжатдир.

Профессиограммада касб, лавозимнинг батафсил таърифи уни ўзлаштиришда айрим қийинчиликларни келтириб чиқарувчи ушбу касб, лавозимнинг энг мураккаб вазифаларини кўрсатиш билан берилади. Бунда одамнинг психофизиологик сифатлари (кўзнинг хиралиги, секин жавоб қайтариш ва ҳ.к.) ва ишлаб чиқаришни ташкил этиш билан боғлиқ қийинчиликлар кўрсатилади.

Профессиограмма асосида ушбу лавозимни эгаллайдиган одам албатта эга бўлиши лозим бўлган сифатларни ажратиши керак.

Кейин эксперт йўли билан ҳар бир сифатнинг салмоғи белгиланади ҳамда ушбу лавозимга даъвогар бўлган аниқ одамнинг ҳар бир сифатига баҳо берилади.

Шуни таъкидлаш жоизки, сифатларни танлаб олиш ва айниқса уларнинг менежерларнинг ҳар бир гуруҳи учун салмоғи ўзгартирилади.

Кўрсатиб ўтилган ишбилармонлик сифатларининг эксперт баҳолари жадвалга киритилади, ҳар бир кишининг салмоғи ҳам худди шундай қилинади (8.4.2 – расм)

8.4.2-жадвал

Менежернинг ишбилармонлик сифатларини баҳолаш

Экспертлар	Менежернинг саккизта сифатларининг беш балли тизим бўйича эксперт баҳолари							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Беш балли тизим								

бўйича салмоғи								
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Шундан кейин, жадвал маълумотларидан фойдаланиш билан ишбилармонлик сифатлари (K_m) нинг интегралли кўрсаткичи (ўртача ўлчанган миқдори) қуйидаги формула бўйича ҳисоблаб чиқилади:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 a_j \beta_{ji}}{n}$$

бу ерда K_m – ишбилармонлик сифатларининг ўртача ўлчанган интегралли кўрсаткичи, баллар;

$i=1,2,\dots,n$ - экспертларнинг сони;

$j=1,2,\dots,8$ -баҳоланаётган сифатлар сони:

a_j – j -сифатнинг ўн балли тизим бўйича салмоғи, менежер ва мутахассисларнинг ҳар бир гуруҳи учун алоҳида аниқланади;

β_{ji} – i -эксперти томонидан менежернинг j - сифатини беш балли тизим бўйича баҳолаш.

Жадвал маълумотлари бўйича ишбилармонлик сифатлари энг кичик, ўртача ва энг катта эҳтимол бўлган миқдори чиқарилади.

Аниқ одамнинг ишбилармонлик сифатларини олдиндан ҳисоблаб чиқилган интегралли кўрсаткичи қуйидагилар билан солиштирилади:

- чегаравий (эталонли ёки энг катта) миқдор билан;
- энг кичик миқдор билан;
- рақибларнинг худди шундай кўрсаткичи билан.

Бунинг асосида аниқ одамнинг ишбилармонлик сифатлари якуний баҳоси чиқарилади, одамнинг шахсий ва ишбилармонлик сифатлари, қобилиятлари ва имкониятларини у эгаллашни мўлжаллаган касб ёки лавозим талабларига мослиги даражаси ҳақида хулоса қилинади.

Ходимларни **ёллаш** - қидириш ва танлаб олишнинг якуний палласи бўлади. Ёллаш жараёнида иш берувчи ва ёлланма ходим ўртасидаги бўлғуси муносабатларнинг якуний аниқлаб олиниши содир бўлади, у Ўзбекистон

Республикасининг қонунлари, муассасавий ва бошқа ҳужжатлар асосида қурилади. Ходимларни ёллаш маълум ва номаълум муддатга, маълум ишни бажариш вақтига меҳнат шартномаси (контракт) билан расмийлаштирилади.

Ходимнинг корхонага **мослашуви** уни қидириш, танлаб олиш ва ёллаш бўйича ишнинг муваффақиятлигининг ўзига хос индикатори бўлади. Мослашишнинг бир неча жиҳатларини ажратиш мумкин.

- психофизиологик, яъни янги психологик ва физиологик юкламаларга мослашиш;

- ижтимоий психологик, яъни хулқ ва ўзаро муносабатларнинг янги меъёрларига мослашиш;

- ташкилий, яъни умумий ташкилий тузилмада ўзининг ташкилий мавқеини топиш;

- касбий, яъни касбий билимлар ва кўникмаларни талаб қилинаётганларгача етказиш.

Ходим мослашиш жараёнида қуйидаги босқичлардан ўтади;

- вазият билан танишиш;

-мослашиш (кўникиш);

-ассимиляциялаш (тўлиқ мослашиш);

-идентификациялаш (шахсий мақсадларни жамоа мақсадлари билан тенглаштириш).

Янги ходимни унинг фаолиятига секин киритиш ва уни жамоанинг меҳнат жараёнига киришига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган вазиятлар – ортиқча юк тушиши, ахборотнинг етишмаслиги билан боғлиқ кўзда тутилмаган қийинчиликларни истисно қилиши керак.

Бундан ташқари, мавжуд ходимларнинг даврий равишда баҳолашни (ходимларнинг эгаллаган лавозимларига мослигини белгилаш учун) амалга ошириш мақсадга мувофиқдир, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- уларнинг шахсий улушлари (меҳнат натижалари)ни баҳолаш;

- бу ходимларнинг салоҳияти (бўлғуси даврдаги касбий имкониятлари)ни баҳолаш.

Бунинг учун ходимларнинг кўрсатиб ўтилган баҳоларини ўз ичига олувчи мажмуавий баҳоси сифатида ходимларнинг аттестацияларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бунинг учун дастлабки маълумотлар:

- ходимларнинг аттестацияси ҳақидаги қоидалар;
- лавозимнинг профессиограммаси;
- ташкилотнинг штат жадвали;
- ходимларнинг шахсий ишлари;
- ходимлар бўйича буйруқлар;
- психологик тестлар ва ҳ.к.

Аттестация натижалари бўйича ходимни кўтариш, жойини ўзгартириш ёки пасайтириш ҳақида қарор қабул қилинади. Ташкилот ходимларини бошқаришда ходимлар мартабасини бошқариш муҳим аҳамиятга эга. “Мартаба” атамасининг бу сўзи тор ва кенг маъносини кўриб чиқиш мумкин. Бу – ҳам ташкилотдаги элементар вазифавий ўсиш ва ҳам инсон ҳаёт йўлининг катта ўзгариши.

Тадқиқотларга кўра, замонавий менежер мартабасини қуйидаги босқичларга ажратиш мумкин:

- дастлабки (25 ёшгача);
- оёққа туриши (30 ёшгача);
- илгари силжиши (45 ёшгача);
- сақланиши (60 ёшгача);
- нафақавий.

Амалиёт мартабанинг баъзи бир турларини шакллантирган:

- горизонтал;
- вертикал;
- тадбиркорлик (ютуқларга эришиш, фойда олиш, янги лойиҳаларни ривожлантиришга қаратилган);

- ташкilot ичидаги (инсоннинг ташкilotдаги ҳаракатланиши);
- ихтисослаштирилган;
- касбий (севимли иш билан шуғулланиш, маълум ишда мартаба чўққиларига эришиш истаги– интилиш);
- одатий (ўсиш, барқарорланиш, мартабадаги пасайиш ўрнининг алмашуви);
- барқарор (хизмат зинапоялари бўйича аста-секин, қатъий илгари силжиш).

Яна мартабанинг моделлари ҳам ажратилади. Масалан “Трамплин” мартабасида ходимнинг ҳаёт йўли унинг салоҳияти, билимлари, тажрибаси ва малакаси аста-секин ўсиши билан хизмат зинапоясидан узоқ кўтарилишидан иборат бўлади. Эгалланган лавозимлар тегишли равишда мураккаброқ ва яхши ҳақ тўланадиганларга алмашадилар. Маълум босқичда ходим ўзи учун юқори лавозимни эгаллайди ва уни узоқроқ вақт давомида ушлаб қолишга ҳаракат қилади. Кейин эса нафақага кетиш туфайли “трамплиндан сакраш” содир бўлади.

“Зинопоя“ модели мартабанинг ҳар бир зиначаси ходим, масалан, 5 йилдан камроқ муддатда эгаллайдиган лавозимдан иборат бўлади, у лавозимга кириш ва тўлиқ куч билан ишлаш учун етарлидир. Мартабанинг юқори поғонасига ходим энг юқори тажриба ва малакага эришган даврда етади. Кейин хизмат зинапояси бўйича режали равишда пастга тушиш кетади. Бу модель раҳбарлар учун “биринчи роллар”дан кетишни истамаслик учун ноқулайдир, шунинг учун бошқарувнинг юқори идораси томонидан ходимнинг саломатлиги ва иш қобилиятини сақлаб қолиш нуқтаи назаридан қўллаб-қувватланиши керак.

Мартабанинг “Илон” модели бир лавозимдан бошқасига ҳар бирини 1- 2 йил эгаллаб туриш билан горизонтал кўчиб юришни кўзда тутади. Бу линияли раҳбарга бошқарувнинг унга юқори лавозимда керак бўлиши

мумкин бўлган вазифаларини ўрганиш имкониятини беради. Бу модель Японияда кенгроқ тарқалган.

“Иккиланиш” модели, маълум муддат ўтиши бўйича, даврий равишда раҳбар томонидан мажмуавий баҳолаш (аттестация)дан ўтишни кўзда тутуди, унинг натижалари бўйича кўтариш, жойни ўзгартириш ёки пасайтириш ҳақида қарор қабул қилинади. Бу модель контракт (шартнома)ни қўлловчи корхоналар учун тавсия этилади. Бу америкача моделдир.

Мартабани бошқариш – ходимни лавозимлар ёки иш жойлари иерархияси бўйича маълум вақт оралиғида, унинг мотивация, касбий маҳорати, тажрибаси, билим ва кўникмалари шаклланиши ҳамда корхона ривожланишининг талаблари, стратегияси ва режаларини ҳисобга олиш билан ташкилий илгари силжитишдир.

Мартабали бошқаришни оқилона ёки ва лавозимларни эгаллашнинг меъёрий муддатларини ходимнинг истаклари ва шахси ҳамда корхона эҳтиёжларини ҳисобга олиш билан илмий асослашни кўзда тутувчи уни режалаштиришдан бошлаш керак.

Ушбу мақсадда мартабаграмма, яъни ташкилотдаги (ва унинг ташқарисидаги) касбий ва лавозимли ўринларни рўйхатидан фойдаланиш керак, у касб эгасини у томонидан ташкилотдаги маълум ўринни эгаллаш учун мувофиқ ривожланганлигини; мутахассислик аниқ жойда самарали ишлаши учун керакли билимларни олиш ва зарур кўникмаларни эгаллаш учун қандай йўлни босиб ўтиши кераклиги ҳақидаги шакллантирилган тасаввурни қайд этади.

Бундан ташқари, аниқ ходим мартабасининг ривожланиши йиллар бўйича кўрсатилган, уни мартабали ўсишини таъминловчи эҳтимолий аниқ тадбирлар рўйхатини ўз ичига оловчи режа ишлаб чиқилади.

Ташкилотда мартабани режалаштириш билан ходимлар бўйича менежер, ходимларнинг ўзи, унинг бевосита раҳбари (линияли менежер) шуғулланиши мумкин.

Ходимлардан фойдаланиш – ходимларнинг меҳнат салоҳиятини самаралироқ амалга ошириш учун шароитларни таъминлашга қаратилган тадбирлар мажмуасидир.

Ходимлардан оқилона фойдаланиш қуйидагиларни кўзда тутди:

- иш жойлари ва ходимларнинг миқдорий ва сифатий мувофиқлаштирилганлигига эришиш;
- бандликнинг эгилувчан шакллари қўллаш;
- ходимлардан фойдаланиш чегараларини ташкилотнинг жорий ва бўлажак эҳтиёжларини ҳисобга олиш билан аниқлаш;
- ходимларнинг меҳнат салоҳиятини аниқлаш, меҳнатни тўлиқроқ амалга оширилишига кўмаклашувчи иш шароитлари ва ташкил этишни таъминлаш;
- бандлик тизимига меҳнат қобилиятининг турли даражаларига эга ходимларни киритишга табақалаштирилган ёндашувни қўллаш.

Ишчи ўринлари ва ходимларнинг сонини мувофиқлаштиришга иш жойини алмаштиришлар, ходимларнинг ротациясини кўзда тутувчи ходимларни жойларига тўғри қўйиш, ташкилот ичидаги сафарбарликни кучайтириш воситасида эришилади.

Ходимларни жой жойига қўйиш ходимлар таркибини таркибий бўлинмалар бўйича оқилона тақсимлашдан иборат. У ишлаб чиқаришнинг ўзига хослиги, одамнинг психофизиологик сифатларини ишнинг мазмунига мос келишини ҳисобга олиш билан амалга оширилиши керак. Бунда иккита мақсад кўзланади: бўлинмаларнинг фаол ҳаракат қилувчи меҳнат жамоаларини шакллантириш ва ходимларни жой жойига қўйишнинг уларни ўсишига кўмаклашувчи истиқболлилиги. Ходимларни жой жойига қўйишда қуйидаги тамойилларга риоя қилиш зарур: ходимнинг шахсий сифатларини аниқ лавозимлар, ходимларнинг истиқболлилиги ва ходимларни алмаштира олишлик талабларга мос келиши.

Ходимларни жой жойига қўйиш ва улардан яхшироқ фойдаланишга ташкилот ичидаги иш жойларини ўзгартиришга ёрдам беради, унинг остида

меҳнат тақсимоти тизимидаги ходимларнинг жойларини ўзгартириш ҳамда ташкилот доирасида меҳнатни қўллаш жойларини алмаштириш жараёнлари тушунилади. Жойларни бундай ўзгартиришлар аввало ташкилотнинг доимо ўзгариб турувчи эҳтиёжлари билан асосланади.

Иш жойларини ўзгартиришнинг қуйидаги сабаблари мавжуд:

- ходимга кўпроқ мос келадиган ишни тақдим этиш;
- ходимларга бир-бирига боғлиқ мутахассисликларни ўзлаштиришга кўмаклашиш;
- ходимнинг тажрибасини кенгайтириш;
- ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш.

Ходимлардан яхшироқ фойдаланишга ходимларнинг ротацияси, яъни уларни мунтазам равишда алмаштирилиши ҳам ёрдам беради. Ротацияда ишнинг характери тубдан ўзгариши мумкин, бу ҳолларда кенг қўламли малакага эга ходим, ишлаб чиқаришнинг раҳбари шаклланади. Агар ходим қардош мутахассисликларнинг доирасига кирувчи бирнеча иш жойларини ўзгартирса, унда ишлаб чиқаришнинг маълум участкасидаги чуқур ва ҳар томонлама билимларга эга мутахассис шаклланади.

Ходимларнинг ташкилот ичидаги сафарбарлигини ишнинг унумдорлиги ва сифати ўсишининг зарур шarti бўлган ходимлар таркибининг маълум барқарорлиги билан бирлаштириш керак. Ходимлар жойини ўзгартириш жараёнини уларнинг ёшига мувофиқ секинлаштириш керак.

Назорат саволлари

1. “Меҳнат жамоаси” тушунчасига таъриф беринг
2. Қандай жамоалар расмий деб аталадилар?
3. Ҳукмронлик нима?
4. Раҳбарнинг “Таъсир этиш” ва “ҳукмронлиги”нинг фарқи нимадан иборат?
5. Қонуний ҳукмронлик нимага асосланади?

6. Менежерларни қўл остидагиларга таъсир этишнинг қандай шакллари мавжуд?

7. Ривожланишнинг қандай босқичида норасмий жамоа ташқи хатар билан курашиш учун таркибий жипслашади?

8. Ҳукмронликнинг қайси шаклидан фойдаланиш юқори харажатли ҳисобланади?

9. Ҳукмронликнинг қайси шакли учун менежернинг хатоли қарори ғоятда исталган эмас?

10. Харизма нима?

11. Қандай ҳукмронлик энг инсонпар вардир?

12. Ишонтириш нима?

13. Қандай низолар дис вазифавий деб аталади?

14. Низони ҳал қилишнинг қайси шахслараро усуллари энг самарали деб ҳисоблаш мумкин?

15. Низоларни ҳал қилишнинг қайси усули бошқа томоннинг нуқтаи назарини қабул қилишни кўзда туттади?

16. Низоларни ҳал қилишнинг қайси усули ҳукмронликдан фойдаланиш, қўл остидагилар ташаббусларини бўғишни талаб қилади?

17. Иккита раҳбар ходимга зиддиятли талабларни берувчи низо қандай номланади?

18. Ташкилот ходимларига кимлар киради?

19. Ходимларни баҳолашнинг қандай замонавий усуллари мавжуд?

20. Менежер мартабасини бошқариш нимани билдиради?

IX боб. КОРХОНА ҚУДРАТИНИ БОШҚАРИШ

9-бобда корхона қудратини бошқариш босқичлари, корхона қудратидан фойдаланиш динамикаси ва самарадорлигининг тузилиши, унинг бозордаги улушини баҳолаш, корхона қудратини рақобатбардошлигини баҳолаш, корхонанинг иқтисодий қудрати, корхона қудрати резервлари ва йўқотишлари таҳлил қилинган.

9.1. Корхона қудратини бошқаришнинг мазмуни

Ҳар қандай тадбиркорлик фаолиятининг муваффақияти кўпроқ хорижий бизнесда менежментнинг таркибий элементи бўлган корхона (бу ерда корхона остида фирма, концерн, компания, акциядорлик жамияти, кооператив, ижара, кичик корхона ва бизнеснинг бошқа бирликлари тушунилади) ходимларини бошқаришнинг тўғри танланган стратегиясига боғлиқ. Стратегияни танлаш ўз навбатида бир неча омилларга боғлиқ: корхона салоҳияти қандай ҳажмига эга; корхона салоҳиятининг рақобатбардошлиги даражаси қанчалик юқори; бозордаги унинг улуши қандай ва у етакчими, рақибми ёки орқада қолувчими; корхона ўзининг олдига қандай мақсадлар қўйган – етакчиликни мустаҳкамлаш, етакчилар сафига кириш, “ўртада” мустаҳкамланиш ёки инқироздан қочиш. Корхона қўйилган мақсадларга кўра бозордаги ҳолатнинг у ёки бу стратегиясини танлайди. Бунда корхона салоҳиятини бошқариш технологияси қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- 1) корхона салоҳиятидан фойдаланиш динамикаси ва самарадорлиги тузилиши ва унинг бозордаги улушини баҳолаш;
- 2) корхона салоҳияти рақобатбардошлигини баҳолаш;
- 3) корхона салоҳияти резервлари ва йўқотишларини таҳлил қилиш;
- 4) корхона салоҳияти рақобатбардошлигини ошириш бўйича стратегия ва тактикани танлаш;
- 5) танланган стратегия ва тактикадан келиб чиққан ҳолда корхона салоҳиятининг рақобатбардошлигини ошириш бўйича тадбирларни ўтказиш.

Шундай қилиб, бозор шароитида корхона салоҳиятни бошқариш моҳиятига кўра, унинг рақобатбардошлигини бошқариш (корхона салоҳияти рақобатбардошлигини оширувчи ёки пасайтирувчи омилларни баҳолаш ва таҳлил қилиш, у ёки бу мўлжалланган мақсадга эришиш учун тегишли стратегия ва тактикани танлаш)дан иборат бўлади. Тўғри стратегияни танлаш учун менежерга аввало иқтисодий салоҳият нимадан иборат эканлигини билиш даркор.

Ҳар қандай корхонанинг *иқтисодий салоҳияти* – корхона ихтиёрида бўлган ресурслар (меҳнат, моддий, номоддий, молиявий ва бошқалар)нинг мажмуаси ва унинг ходимлари ҳамда менежерларининг товарлар, хизматларни яратиш ва каттароқ даромад олиш мақсадида ресурслардан фойдаланиш қобилиятидир.

9.2. Корхона қудратининг хусусиятлари

Корхонанинг иқтисодий салоҳияти тўртта асосий хусусиятлар билан таърифланади.

Биринчи хусусият. Корхонанинг иқтисодий салоҳияти – унинг иқтисодий фаолияти у ёки бу соҳадаги *ҳақиқий имкониятлари* билан белгиланади. Бунинг устига нафақат амалга оширилган, балки қандайдир сабаблар бўйича амалга оширилмаган имкониятлар ҳам.

Иккинчи хусусият. Ҳар қандай корхонанинг имкониятлари кўпроқ унда мавжуд бўлган ресурслар ва ишлаб чиқаришда ишга туширилмаган захиралар (иқтисодий, ижтимоий)га боғлиқ. Шунинг учун корхонанинг салоҳияти яна ҳам ишлаб чиқаришга жалб қилинган ва ҳам жалб қилинмаган, аммо ундан фойдаланиш учун тайёрланган *ресурслар ва захираларнинг ҳажми* билан белгиланади.

Учинчи хусусият. Шахсий ва хорижий тажрибага кўра, ҳар қандай бизнесда муваффақият учун ресурсларга эга бўлиш зарур, аммо ҳали бу етарли эмас. Бунинг учун яна мавжуд ресурслардан фойдаланишни ҳам билмоқ керак. Бу эса – ҳар қандай бизнесда биринчи даражали вазифадир.

Менежер шуни эсдан чиқармаслиги керакки, корхонанинг салоҳияти нафақат унда мавжуд бўлган имкониятлар ва ресурслар билан, балки улардан товар ва хизматларни яратиш ва каттароқ фойда олиш мақсадида фойдаланиш қобилиятлари билан таърифланади.

Тўртинчи хусусият. Корхона салоҳиятини амалга оширишнинг даражаси ва натижалари (яратилган маҳсулотлар ва даромадларнинг ҳажми) яна танланган *тадбиркорликнинг шакли* ва корхонанинг унга мос келувчи *ташкилий тузилмаси* билан изоҳланади. Масалан, IBM 1981 йилда мавжуд ташкилий тузилма ўзини кўрсатиб бўлганлигини тушуниб, марказлаштирилганликни тугатган. Натижада белгиланган тижорат доирасида бир-бирлари билан ҳақиқатдан ҳам рақобатлашувчи 14 та мустақил бирликлар – компаниялар вужудга келган. Бу фирма ичидаги тадбиркорликнинг ривожланиши ва умуман IBMнинг фойдаси кўпайишига олиб келган. Унинг бўлинмалари энди нафақат “фойда марказлари” сифатида, балки “янгилик киритишлар маркази” сифатида фаолият юритмоқдалар, бу натижада ҳам IBMга ва ҳам ундан ажраб чиққан 14 та компаниялардан ҳар бирига муваффақият келтирмоқда.

Хорижий бизнеснинг назарияси ва амалиётида яқин яқингача бу барча тўртта аломатларни, яъни корхоналарнинг “иқтисодий салоҳияти”ни бирлаштирувчи тушунча бўлмаган. Ғарбдаги технологик кўтарилиш пайтида устуворлик асосий капитал: машиналар, дастгоҳлар, ускуналар ва бошқа моддий-ашёвий ресурслар турларида бўлган. Кейин эса техник омилдан юқори самара олиш имкониятлари тугаши муносабати билан асосий эътибор кишилиқ капиталига, худди ходимларнинг қобилиятларига, уларнинг шахсий салоҳиятидан тўлиқ фойдаланишга қаратилган. Шундай стратегия фирмага ҳатто барча бошқа техник имкониятлар тугаган бўлиб кўринган пайтда ҳам катта даромадлар келтирган. Шунинг учун бугун муваффақият қозонаётган фирманинг иқтисодий салоҳияти модели қуйидагича кўринади: *кишилиқ капитал + асосий капитал + айланма капитал = фирманинг иқтисодий*

салоҳияти. Ғарбий бизнесменлар иқтисодий салоҳиятнинг барча кўрсатиб ўтилган элементларини аввало кишилик ва асосий капиталнинг мувофиқлашувида ҳар қандай тадбиркорлик фаолияти муваффақиятига “калит”ни кўрадилар. Шу муносабат билан бизнес доираларида катта обрў қозонган. Ли Якокканинг фикрини далил қилиб келтирамиз. У қуйидагича ёзади: “Барча хўжалик операцияларини пировадида учта сўзлар билан белгиланадиган ифодага олиб келиш мумкин: кишилар, маҳсулот, фойда. Биринчи ўринда одамлар турадилар. Агар сизда ишончли жамоа бўлмаса, қолган омиллардан жуда кам нарса қилиш мумкин”.

Анъанавий равишда хорижий бизнесда кишилик капитали фақат қисман ва тўғридан-тўғри бўлмаган ҳолда (айлама капитал таркибидаги иш ҳақиға харажатлар шаклида) ҳисобга олинган, шунингдек, ҳозир бир вақтда кишилик капитали ишлаб чиқаришни ривожланишида мустақил асосий омил бўлади. Пул ҳисоблашни билувчи хорижий бизнесменлар ўз тажрибаларида шунга иқрор бўлдиларки, инсонга киритма(малакани ошириш, таълим, соғлиқни сақлаш, фирма ҳисобидан бўш вақт ва дам олишга харажатлар) даромадларни кўпайтиради ва рақобатбардошлиқни оширади.

Хорижий бизнесда иқтисодий салоҳият моделидан ташқари бошқалардан ҳам кенг фойдаланилади. Масалан, инсонпарварлик, инновацион, илмий-техник ва молиявий салоҳият моделлари.

Ҳар қандай корхонанинг иқтисодий салоҳияти модели қуйидагича изоҳланади:

- унда мавжуд бўлган ресурсларнинг ҳажми ва сифати билан (асосий ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш фондларида банд бўлганларнинг сони, айланма фондлар ва моддий захиралар, молиявий ва номоддий ресурслар – патентлар, лицензиялар, ахборотлар, технологиялар билан);

- ходимлар (мутахассислар, ишчилар, ёрдамчи ходимлар)нинг қандайдир маҳсулотни яратишга қобилиятлари, бошқача қилиб айтганда, уларнинг маълумотли, малакали, психофизиологик ва ундовчилик салоҳиятлари билан;

- менежернинг корхонадаги мавжуд ресурслардан мувофик фойдаланишга қобилияти (менежернинг тайёргарлиги, истеъдоди ва касбий мослашганлиги, корхона ташкилий тузилмасини яратиш ва янгилашни билиши) билан;

- инновацион қобилиятлари билан (яъни корхонани ишлаб чиқаришларини янгилаш, технологияларни алмаштириш ва ҳ.к.га қобилиятлари билан);

- ахборот қобилиятлари билан (яъни ахборотларни улардан ишлаб чиқаришда фойдаланиш учун ишлаб чиқиш ва “қўшимча ишлов бериш” усули);

- молиявий қобилиятлари (корхонанинг рақобатбардошлиги, молия соҳасидаги ички ва ташқи қарздорлиги) ва бошқалар билан.

Йиғилган ҳолда улар корхонанинг йиғма (иқтисодий ва ижтимоий) қобилиятини ташкил этадилар, у худди шундай, масалан бошқа корхонанинг қобилияти билан солиштирилганда унинг рақобатбардошлиги даражасини акс эттиради.

9.3. Корхона кудратини баҳолаш усуллари

Корхона салоҳиятининг рақобатбардошлиги – унинг муҳим параметрлари ҳолати қандайдир танлаб олинган стандартлар (жаҳон, халқ хўжалиги, соҳа, бошқа корхонаники)га нисбатан комплекс баҳолашдан иборат бўлган салоҳиятининг солиштирама таърифидир. Хорижий бизнесда корхона салоҳияти рақобатбардошлигини баҳолаш учун турли усуллардан фойдаланилади.

Индикаторли усул. Унинг асосига индикаторлар тизими қўйилган бўлиб, унинг ёрдамида фирма, компания, корпорация, бошқа корхона ва умуман миллий иқтисодиёт салоҳияти рақобатбардошлигининг баҳоси берилади. Хорижий бизнесда индикатор остида у ёки бу тадқиқот қилинаётган объектни шакллантирилган кўринишда баён қилишга имкон берувчи таърифларнинг мажмуаси ва улар асосида уни фаолият юритишининг

performance (натижавийлиги)ни ошириш бўйича тавсияларни танлаб олиш тушунилади. Ҳар бир индикатор, ўз навбатида, энди тадқиқот қилинаётган объектнинг алоҳида элементлари ҳолатини акс эттирувчи бир қатор кўрсаткичларга бўлинади. Бошқача қилиб айтганда, индикаторлар тизими – у ёки бу корхоналар, минтақалар, мамлакатларнинг аҳволи ва “саломатлиги”нинг ҳолатини белгилашга имкон берувчи ўзига хос “градусник”, “барометр”дир. Кейин соғломлашиш ва уларнинг ҳолатини яхшилаш (яъни рақобатбардошлигини ошириш) учун рецептлар таклиф қилинади. Ва ниҳоят, мувофиқ ривожланиш ва мавжуд салоҳиятдан фойдаланиш йўллари башоратланади, уларни бошқаришнинг янги стратегияси ва тактикаси ишлаб чиқилади.

Ҳозирги вақтда индикаторли усул хорижий бизнесда рақобатбардошликни баҳолаш учун кенг қўлланилади. Масалан, ғарбий бизнесменлар ишлаб чиқаришнинг мувофиқ жойлашган ерини ва унга сармоялар киритишни белгилаш учун аввало у ёки бу мамлакат салоҳиятининг рақобатбардошлигини ўрганадилар. Ушбу мақсадлар учун “Бошқарув муаммолари бўйича Европа форуми” (Женевадаги маркази билан) халқаро ташкилоти ҳар йили ривожланган мамлакат салоҳиятлари рақобатбардошлиги даражаси белгилайди. Бунда 340 дан ортиқ кўрсаткичлар ва 100 дан ортиқ иқтисодчи-экспертлар баҳоларидан иборат бўлган индикаторлар тизимидан фойдаланилади. Ушбу таҳлил 10 асосий омиллар каби гуруҳлаштирилади:

- иқтисодиёт(иқтисодий салоҳият)нинг динамикаси;
- саноат ишлаб чиқариш қуввати;
- бозор динамикаси;
- кишилиқ капитали;
- давлат обрўси;
- хом ашё билан таъминланганлик;
- ташқи бозорга қаратилганлик;

- инновацион салоҳият;
- ижтимоий барқарорлик.

Бу 10 та омиллардан ҳар бири 20-40 якка индикаторлардан вужудга келади. Бу турли-туманлик менежернинг истеъдодидан ишлаб чиқаришга бевосита сармоя киритишларгача, илмий тадқиқотларга харажатлардан ўғитларга харажатларгача, солиққа тортишдан давлат қарзларигача, маҳсулотларнинг сифатидан ишчи кучининг қийматигача, цемент ишлаб чиқаришдан бўш вақтни режалаштиришгача ёзилади. Бунда келтирилган 10 та омиллардан ҳар бирини баҳолаш учун энг аҳамиятли индикаторларни танлаб олиш бўйича мураккаб вазифа вужудга келади. Швейцариялик мутахассислар, масалан, “кишилик капитали”ни таърифлаш учун қуйидаги индикаторлардан фойдаланишни таклиф қиладилар (9.3.1 - жадвал).

9.3.1 – жадвал

“Кишилик капитали” омилини баҳолаш учун индикаторларнинг Швейцария тизими (Жаҳон Жене ва иқтисодий форуми. 1989)

“Инсонпарварлик (кишилик) капитали” омилининг йиғма индикаторлари	22 та мамлакат орасидаги ўрин		
	1	2	3
1	2	3	4
1. Аҳоли сони	АҚШ	Япония	ГФР
2. Аҳоли сонининг динамикаси	Туркия	Австрия	АҚШ
3. Аҳолининг иқтисодий ўсишга таъсири	АҚШ	Португалия	Испания
4. Аҳолининг ёшли тузилмаси	Ирландия	Туркия	АҚШ
5. Урбанизация даражасининг таъсири	Финландия	АҚШ	Канада
6. Ёш шахсларнинг аҳолининг умумий сонидagi улуши	Туркия	Ирландия	Янги Зеландия
7. Катта ёшдаги шахсларнинг аҳолининг умумий сондаги улуши	Австрия	Япония	Янги Зеландия
8. Меҳнатга қобилиятли ёшдаги (15-64 ёшлар) шахсларнинг аҳолининг умумий сонидagi улуши	Швеция	Норвегия	Дания
9. Меҳнатга қобилиятли ёшдаги аҳоли сонининг динамикаси	Янги Зеландия	Австрия	Канада
10. Аёлларнинг меҳнатга қобилиятли ёшдагиларнинг аҳоли сонидagi улуши	Швеция	Финландия	Дания
11. Банд бўлганларнинг меҳнатга қобилиятли ёшдаги аҳоли сонидagi улуши	Швеция	Норвегия	Финландия

1	2	3	4
12. Банд бўлганларнинг динамикаси	АҚШ	Австрия	Норвегия
13. Ишсизликнинг умумий даражаси	Швейцария	Швеция	Япония
14. Ёшлар орасидаги ишсизликнинг даражаси	Дания	Швейцария	ГФР
15. Давомли ишсизлик даражаси	Япония	Португалия	Швейцария
16. 1986 йилда янги иш жойларини ташкил этилиши	Япония	Португалия	Финландия
17. Истикболда янги иш жойларини ташкил этилиши	Япония	Португалия	Канада
18. Юқори малакали ишчи кучининг кўчиб кетиши	АҚШ	Финландия	Швейцария
19. Касбий ўқитиш	ГФР	Япония	Швейцария
20. Юқори малакали ишчи кучи	Ирландия	Япония	Дания
21. Юқори малакали ишчи кучининг банд бўлганлар сонидagi улуши	Ирландия	Япония	Дания
22. Ёлланган ходимларнинг мотивация	Япония	Швейцария	Швеция
23. Ёлланган ходимлар учун рағбатлар	Япония	АҚШ	Франция
24. Ёлланган ходимларнинг сафарбарлиги	Япония	АҚШ	Ирландия
25. Менежерларни тайёрлаш	Ирландия	Швеция	Швейцария
26. Менежерларни касбий мослаштириш	Швеция	Ирландия	АҚШ
27. Менежернинг истеъдоди	Япония	Швейцария	АҚШ
28. Иш ҳақи(оклад)	Япония	Швейцария	Швеция
29. Даромад солиғининг энг юқори ставкаси	ГФР	Франция	Янги Зеландия
30. Аҳоли сонига таълимга давлат харажатлари	АҚШ	Канада	Швеция
31. Юқорироқ даражадаги ўрта таълим	Канада Дания	–	Швейцария
32. Олий таълим	АҚШ	Канада	Швеция
33. Газеталар чиқариш	Япония	Финландия	Швеция
34. Бўлғуси ҳаётнинг ўртача давомийлиги	Япония	Янги Зеландия Швейцария	–
35. Соғлиқни муҳофаза қилиш тизими	Швеция	Швейцария	ГФР
36. Ҳаётнинг хатарлиги даражаси	Япония	Англия	Туркия
Умуман кишилик капитали омили	АҚШ	Канада	Япония

80 – йилларда АҚШ, Япония, ГФР, Канада ва Швейцария ҳамisha юқори рақобатбардошлик билан ажралиб турганлар. Бунда нафақат иқтисодий ташкил қилувчи, балки энг асосийси – уларнинг рақобатбардошлиги тузилиши билан ҳам. Чунончи: иқтисодиётни жаҳон талаби ўзгаришларига

мослашганлиги даражаси, ички имкониятларга мос келувчи миллий ихтисослашишни тўғри танланиши, қатъий ва баъзида маъносиз рақобатдан эпчиллик билан қоча билишлик, янги товарларни ишлаб чиқаришга ўта олишлик, янги бозорларни ўзлаштириш ва ҳ.к. билан. Етакчи Ғарбий мамлакатлар ва фирмаларнинг муваффақиятлари сабаби худди сафарбарликда, яъни жаҳон талаби эволюциясига мослаша олиш ва ўз салоҳиятини таркибий қайта куриш йўли билан унга ўз вақтида жавоб қайтариш ва уни керакли йўналишларда ривожлантиришдадир.

Мутахассисларнинг таъкидлашларича, замонавий рақобат курашида “штик билан” ҳужумга борувчи эмас, балки тўғри ҳолатни танлаб, ундан қочишни билувчи киши ғалаба қозонади.

Матрица усули. Унинг асосида рақобат жараёнини уларни динамика билан боғлиқликда кўриб чиқувчи ғоя ётади. Товарнинг эгри чизиқли яшаш даври ушбу усулнинг методологик асоси ҳисобланади.

70 – йилларнинг ўрталарида “Бостон консалтинг групп” маркетинг фирмаси ўзининг етарлича оддий ҳолатларига асосланган ҳолда турли товарларнинг рақобатбардошлигини баҳолашнинг матрица усулини ишлаб чиққан бўлиб, ҳозир у турли корхона ва соҳаларнинг рақобатбардошлигини тадқиқот қилишда қўлланилади. Тадқиқотнинг асосий қуроли иккита кўрсаткичлар асосида қурилган матрицадир. Вертикал бўйича бозор сифимининг тўғри чизиқли кўламдаги ўсиши суръатлари кўрсатилади. Горизонтал бўйича эса – тадбиркор ёки корхонанинг бозордаги логарифмли кўламдаги улуши. Барча компаниялар, корпорациялар, фирмалар ва бизнеснинг бошқа бирликлари бу матрицада ўзларининг параметлари ва бозор шароитларига кўра жойлашадилар. Бозорда энг катта улушга эга бўлганлар рақобатбардошроқ ҳисобланадилар.

Матрица усулидан фойдаланган ҳолда, менежер ва бизнесмен нафақат ўз корхонасининг, балки рақибининг салоҳияти рақобатбардошлиги даражасини ҳам баҳолаши ҳамда бозордаги ҳолатининг стратегиясини ишлаб

чиқиши мумкин. Матрица усули америкалик маслаҳат фирмаларида кенг қўлланилади, тадбиркорларимиз учун ҳам салоҳиятнинг баҳоланиши рақобатбардошликнинг ишончли қуроли ҳисобланади.

Корхонанинг салоҳияти турли бозорлардаги рақобат курашида амалга оширилади. Уни амалга оширилишининг муваффақияти кўпроқ менежерлар санъати, уларнинг билимлари, тажрибаси ва касбий маҳоратига боғлиқ. Бизнеснинг мураккаб дунёсида бундай ўзини ўзи баҳолаш етарли эмас. Аммо муваффақият ва муваффақиятсизликларнинг сабабларига мустақил экспертлар, маслаҳатчи ва рақибларнинг кўзлари билан қараш ва солиштириш учун махсус ишлаб чиқилган стандартлардан, яъни эталон учун қабул қилинган турли корхоналар, соҳалар ва бошқалар салоҳиятлари рақобатбардошлигининг баҳоларидан фойдаланиш фойдалидир. Бу ҳолда ютуқларни ўзи томонидан баҳолашга аниқлик, тузатишлар киритилади ва у энди корхонанинг бозор тизимидаги ҳақиқий ҳолатига мос келади.

Қадимгиларнинг айтишича, дунёнинг яралишида сўз ётади. Муваффақиятли бизнеснинг асосида эса нима ётади? Бизнес стратегия (узок муддатли мақсадлар)ни белгилашдан, яъни жамиятда қабул қилинган ва мустаҳкамланган қонунлар, ахлоқий меъёрлар, истеъмолчиларнинг руҳий қарашлари, миллий анъаналар ва ҳ.к. кўринишидаги ҳуқуқий, иқтисодий, ижтимоий, экологик ва бошқа стандартларни ҳисобга олиш билан каттароқ даромад олишга имкон берувчи ресурслар(ходимлар, моддий-ашёвий ва бошқалар)ни мувофиқ танлаб олишдан бошланади ва у асосида тактика ишлаб чиқилади. Муваффақиятли бизнес стратегиясининг умумий кўринишини қуйидагича акс эттириш мумкин:

$$\mathcal{E}_{\text{бфт}} = D_{\text{нт}} + D_{\text{по}} + D_{\text{пб}} + D_{\text{пф}}$$

$$P_{\text{нт}} \quad P_{\text{а}} \quad \text{ёки} \quad P_{\text{прим}} \quad \text{шартида} \quad \text{тах}$$

бу $\mathcal{E}_{\text{бфт}} > \mathcal{E}_{\text{бнт}}$, агар $\mathcal{E}_{\text{бфт}} \approx \mathcal{E}_{\text{бнт}}$, унда бизнес: ё умуман ёки корхона учун ёки фақат жамият учун самарали бўлади.

Эвф* ва Эб_и* белгиланишлар тегишли равишдаги t вақти ичидаги бизнес самарадорлигининг ҳақиқий ва меъёрий даражаси:

Дnr ва Pnt тегишли равишдаги t вақти ичидаги корxonанинг йиғма даромадлари ва ресурслари;

Дпо – солиқлар ва ижтимоий фондларга ихтиёрий тўловлар тўлангандан кейин корхона ихтиёрида қоладиган даромадлар;

Дпб – корxonанинг республика ва маҳаллий бюджетга топширилган даромадлари;

Дпф – корxonанинг ижтимоий фондларга ихтёрий ажратмалар шаклида топширилган даромадлари;

Ра – корхона томонидан а ванслаштирилган ресурслар (корxonанинг қийматий баҳоланишдаги барча мавжуд ресурслари, шу жумладан резерв қилинган иш жойлари, хом-ашё, материалларнинг меъёридан ортиқ захиралари, ўрнатилмаган ускуналар, суғурта ва таваккалчилик фондлари);

Рприм – корхона томонидан қўлланилган ресурслар (аванслаштирилган ресурслар минус фойдаланилмаган ресурслар, яъни захирали иш жойлари, хом-ашё, материалларнинг меъёридан ортиқ захиралари, ўрнатилмаган ускуналар, суғурта ва таваккалчилик фондлари);

Ушбу формула умуман жамият нуқтаи назаридан муваффақиятли бизнесни акс эттиради. Чунки у солиқли бюджет тушумлари ва ижтимоий фондларни шакллантиришда фаол иштирок этиш ҳамда даромад ва харажатларнинг фаол баланси билан рақобат қилишга қаратилган. Бундай стратегияни амалга оширувчи корxonалар нафақат рақобатбардош салоҳиятга эгалар, балки давлатнинг иқтисодий қудратини оширадилар. Ғарбда улар ўзлари ўсган мамлакатларининг фахри бўладилар, уларнинг менежерлари эса – энг машҳур ва номи чиққан кишилардир.

Жаҳон амалиётида корхона фаолиятининг асосий натижалари даромадлар категорияси билан белгиланади. Иқтисодиёт тилида – соф фойда (солиқлар ва ижтимоий фондларга ихтиёрий тўловлар тўланганидан кейин

корхона ихтиёрида қоладиган фойда), ишлаб чиқиш билан қўшилган қиймат (сотилган товарлар қиймати минус харид қилинган товар ва хизматлар қиймати), ялпи даромад (ижтимоий тўловларни ўз ичига олувчи иш ҳақи фонди ва плюс – балансли фойда). Барча даромад корхона ихтиёрида қолувчи даромадлар ва ундан солиқлар, ренталар, тўловлар, субсидиялар, бадаллар, хайриялар ҳамда рақобат натижасида (нархдаги ён беришлар, ҳолатий йўқотишлар ва ҳ.к.) кўринишида ундириб олинадиган даромадларга бўлинадилар. Даромадлар одатда ишга киритиладиган ресурслар (асосий фондлар ва моддий айланма маблағлар, аванс қилиб берилган ёки қўлланилган сармоялар) билан тенглаштирилади. Даромад ва харажатлар (сармоялар, меҳнат, вақт, бозор сифимининг ўзлаштирилган улуши)нинг турли нисбатларини эксперт йўли билан аниқланган худди шундай стандартлар билан солиштиришда корхона салоҳияти рақобатбардошлигини баҳолашга имкон беради. Бундай баҳо бир қатор кўрсаткичлар ва стандартлар (нормативлар)дан фойдаланишга берилади, унга эриша туриб, корхона рақобатбардош бўлади. Стандартларни ишлаб чиқиш усуллари ғоятда турли – туманлиги билан ажралиб туради. Чунки ривожланган мамлакатлардаги бозор муносабатлари амалиёти асрдан ортиққа тенгдир. Ҳозир улар орасидан экспертли балли баҳоларга афзаллик берилмоқда.

Умуман, корхона салоҳияти рақобатбардошлиги ўзгариши – унинг тижорат сирининг ўзагидир. Шунинг учун ҳам бундай баҳолашнинг энг муҳим ва батафсил усуллари корхона менежерлари сир тутишга ҳаракат қиладилар. Етакчи индикаторларнинг аниқ миқдорлари ва уларни бошқариш стратегияси одатда корпорациялар учун махфий бўлади. Шунга қарамай бизнес бўйича ғарб адабиётларини кўриб чиқиб бозор ҳолати ва корпорацияларнинг иқтисодий ҳолатини кузата туриб, энг аҳамиятли ва кўпроқ фойдаланиладиган стандартларни, корхоналар фаолияти натижалари ва ресурслари ҳаракати уларнинг рақобатбардошлиги остида ётувчи индексларини ажратиш мумкин.

Корхонанинг рақобатбардошлиги салоҳияти стандартлари *иқтисодий – ижтимоийга* бўлинади. Улар одатда синчиклаб танлаб олиниб улар етарлича кўп ёки нисбатан кам бўлиши мумкин. Бу ўтказилаётган тадқиқотнинг кенглигига боғлиқдир. Минимум корхона салоҳиятининг *иқтисодий* рақобатбардошлигини баҳолашга имкон берувчи бешта индикаторлар билан белгиланади. Яъни: ашёвий ва ахборот ресурслари, иқтисодий кенглик вақт, технологиялар, даромадлар даражасидан фойдаланишнинг самарадорлиги. Ушбу индикаторлардан келиб чиққан ҳолда корхона салоҳияти иқтисодий рақобатбардошлигини баҳолашнинг у ёки бу методикасини танлаш мумкин. Уларни аниқ мисолда намоиш қиламиз.

Мисол.

Индикаторлар ва уларга мос кўрсаткичлар сифатида қуйидагиларни оламиз:

1) Кдп($P_{чп}$) ва Крп (P_a) коэффициентлари ўртасидаги нисбат,

$$\frac{D_{пб}+D_{пф}}{P_{прим}}$$

бу ерда: ПЧП – корхонанинг соф фойдаси, қолган кўрсаткичлар – олдин қабул қилинган белгиланишларда. Бунда:

$$KР = \max_{\vec{K}_{рп}}$$

2) корхонанинг соф фойдаси ва корхона иш жойларининг қиймати ўртасидаги нисбат (РМп):

$$KТ = \max_{\vec{PМ}_{п}}$$

Корхона иш жойининг ўртача йиллик қиймати асосий фондларнинг ўртача йиллик қиймати ва иш жойларининг ўртача йиллик сифати нисбати сифатида белгиланади. Корхонадаги иш жойлари умумий сонининг миқдори ходимларнинг ўртача йиллик сони ва иш жойларининг ҳисоблаб чиқилган коэффициент(иш жойларининг ўртача йиллик миқдorigа бўлинган ходимлар сони)нинг нисбати каби белгиланади.

3) корхонанинг балансли фойдаси (Пбп) ва ушбу товар бозор сифими нисбати (ЕРп):

$$KE = \frac{P_{бп}}{E_{рп}} \rightarrow \max$$

Бозорнинг фойдали сифими истеъмолчиларни товарга харид қилувчи йиғма пулли талаби билан талабнинг товарни ишлаб чиқариш ва сотишга кетадиган харажатларини қоплашга кетадиган қисмини ажратиб олинган ҳолда белгиланади.

4) Корхонанинг битта ходимга, шу жумладан корхона мулки эгаларининг ҳам, тўғри келадиган ялпи даромади (ВДрсп) ва умуман халқ хўжалиги бўйича фаолиятнинг тижорат соҳасида вужудга келган худди шундай даромад (ВДренк)нинг нисбати:

$$KD = \frac{V_{дрсп}}{V_{дренк}} \rightarrow \max$$

5) корхонанинг олинган ялпи даромадини ўлчаш учун лериод сифатида қабул қилинган вақт ($t_{вд}$) ва ялпи даромадни икки марта кўпайтириш учун талаб қилинадиган вақт ($t_{2вд}$) ўртасидаги нисбат:

$$KY = \frac{t_{вд}}{t_{2вд}} \rightarrow \max$$

Бу барча кўрсаткичлар рақиблардаги худди шундай меъёрий ёки ҳақиқий кўрсаткичлар билан солиштирилади. Шундай қилиб, солиштириш учун қабул қилинган индикаторларнинг ҳар бири бўйича корхона салоҳияти иқтисодий рақобатбардошлигининг шахсий даражаси ўлчанади:

$$UKP = KP; \quad UKT + KT; \quad UKE + KE; \quad UKD = KD \quad UKY = KY$$

$$KP_{н/х} \quad KT_{н/х} \quad KE_{н/х} \quad KD_{н/х} \quad KY_{н/х};$$

бу ерда $KP_{н/х}$, $KT_{н/х}$, $KE_{н/х}$, $KD_{н/х}$, $KY_{н/х}$ рақиблардаги худди шундай меъёрий ва ҳақиқий кўрсаткичлар.

Барча кўрсатилган индикаторлар (ёки уларнинг бошқа мажмуаси) фақат мажмуавий ҳолда қуйидаги саволга жавоб беришга имкон беради: корхона салоҳияти қанчалик рақобатбардош? Барибир бундай индексларнинг ҳатто энг мукаммал мажмуасига эга бўлиш ҳам етарли бўлмайди. Яна рақобат курашининг турли даражалари ва уларга берилган индикаторларнинг миқдори ҳақидаги ахборотлар олинishi ва тартибга солиниши керак.

Ушбу мақсадлар учун аввало меъёрий кўрсаткичлар ва корхона рақобатбардошлигининг даражаларини ажратиш зарур. Бундай даражалар тадқиқотнинг мақсадларига кўра, бир нечта бўлиши мумкин. Улардан энг муҳимларини ажратамиз. Бу жаҳон етакчиси (етакчи фирмалар учун индикаторларнинг аниқ миқдорларини акс эттирувчи кўрсаткичлар); жаҳон стандарти (эксперт йўли билан олинган меъёрий кўрсаткичнинг ўртача даражаси, унга чиқиш корхонани эталон-мўлжаллар сафига киритилганлигини билдиради); халқ хўжалиги етакчиси; халқ хўжалиги стандарти; соҳавий етакчилик; соҳавий стандарт даражалари; чегаравий даража (ундан кейин корхона рақобатбардош бўла олмайди). Рақобатбардошликнинг ҳар бир даражасига аниқ кўрсаткичлар кўринишидаги индикаторларнинг белгиланган мажмуаси мос келади. Уларнинг барчаси *корхона салоҳияти рақобатбардошлигининг матрицасини* ташкил қиладилар, унда танлаб олинган кўрсаткичларнинг нисбий миқдорлари ва уларнинг фоизли-балли акс эттирилиши акс эттирилади (9.3.2-жадвал).

Ушбу матрицани аниқ кўрсаткичлар билан тўлдириш осон иш эмас. У корхонада малакали ақлий марказни мавжуд бўлишини, рақиблар томонидан яширилган тижорат сирини қўшиш ва ўзиникини сақлаб қолиш ҳамда ахборот манбаларини, шу жумладан хорижникини қўшимча ўрганиш ва улардан фойдаланишни тақозо қилади. Ривожланган мамлакатларда - бу “олтин ёқачалар”: маслаҳатчилар, менежерлар, олимлар, юристлар, тизим таҳлилчилари, ҳокимият ва ҳокимиятнинг парламент тузилмаларининг собиқ

аъзолари ва бошқаларнинг оддий иши бўлса ҳам. Бундай ишсиз обрўли ва ўзини ҳурмат қилувчи фирма бизнесдаги узок муваффақиятга умид қила олмайди. Бундай ишнинг сифати ва ҳажми кўпроқ фирманинг иқтисодий салоҳиятига боғлиқ ва етарлича оддий шаклда бўлиши мумкин.

Рақобатбардошлик матрицасида бугунги энг юқори – эксперт йўли билан олинган индикаторнинг даражаси 100 % деб қабул қилинади ва шунга кўра 100 балл бўлади. Ушбу матрица асосида рақобатбардошлик даражасини ҳам алоҳида индикаторлар бўйича ва ҳам, умуман, уларнинг бутун мажмуаси бўйича балли ҳисобланишларини бериш мумкин. Бунда еттита эҳтимолий даражалардан танлаб олинган корхона салоҳияти иқтисодий рақобатбардошлигининг умумий ҳақиқий даражасини ҳисоблаш формуласи куйидагича кўринишга эга:

$$УЭЖпф = \frac{КР_{86} + КТ_{86} + КЕ_{86} + КД_{86} + КУ_{86}}{КР_{y6} + КТ_{y6} + КЕ_{y6} + КД_{y6} + КУ_{y6}}$$

У - рақобатбардошликни баҳолаш учун танлаб олинган даража (У= 1, 2,...,7).

Рақобатбардошлик матрицаси унга киритилган ахборотлар қанчалик аниқ бўлса, шунчалик фойдали бўлади. Унинг асосида корхона салоҳияти захиралари ва йўқотишлари жадвалини тузиш ва унинг таҳлилини ўтказиш мақсадга мувофиқдир (9.3.2- жадвал).

7 ва 8 қаторларда йўқотишлар минус белгиси билан акс эттирилади (улар – салоҳиятдан ажратилишдир). У ёки бу индикаторнинг юқорирок кўрсаткичи ва корхона ўзининг кўрсаткичи миқдори ўртасидаги фарк корхона учун захиралар бўлади. Бу шуни билдирадики, у бир вақтнинг ўзида ҳам йўқотишларга ва ҳам захираларга эга бўла олмайди. Ё униси, ёки буниси, Йўқотишлар бор жойда – резервлар йўқ (рақибларга соф ютқазмиш). Резервлар бор жойда эса йўқотишлар йўқ (рақибларга шартли ютқазмиш). Аммо

баҳоларнинг бутун мажмуаси бўйича, турган гапки, ҳам йўқотишлар ва ҳам захиралар бор. Хусусан,...(ва ҳ.к. ҳар қандай турдаги захиралар учун). Агар... (ва ҳ.к. ҳар қандай даражадаги барча йўқотишлар учун). Жадвал аниқ сонлар билан тўлдирилган ҳолда қуйидагиларга эга бўламиз. Агар йўқотишлар устунида ноль бўлмаса, унда индикатор устунидаги барча захиралар нолга тенг ва аксинча.

Етарлича ишончли маълумотларга эга бўлган ҳолда, корхона ўз салоҳияти рақобатбардошлигини ошириш бўйича устувор тадбирларни танлаб олишда бозорнинг энг муҳим ва барқарор талаблари (“кўринмас кўлини”) танлаб олиш ва нафақат технологик сиёсат йўналишини саводли таснифлаш, балки улардан энг ишончли ва биринчи навбатдагиларини танлашга қодирдир. Табиийки, ҳар қандай баҳоларда ҳам таваккалчилик элементи сақланиб қолади. Аммо усиз на рақобат ва на бозорнинг ўзи бор.

Рақобатбардошликни ошириш бўйича тадбирларни қандай қилиб танлаш ва силлиқлаш мумкин? Олинадиган захиралар ва йўқотишлар ҳақидаги аниқ билимлардан ташқари, корхона мутахассислари ишга барча бўлимларни жалб қилган ҳолда у ёки бу индикаторнинг даражасини ошириш бўйича тадбирлар ҳақидаги қарорлар қабул қилишда мавжуд бўлиши мумкин бўлган инвестицияларнинг ҳажми (И) вақт (t), иқтисодий самара (Эф)ни аниқлашлари керак. Якуний хулосалар учун самарадорликнинг иккита коэффициентларини ҳисоблаб чиқиш даркор: 1) инвестициялар самарадорлигидан фойдаланиш коэффициенти:

$$K_{ЭИ} = \frac{\text{Эф}}{И} \quad \max$$

2) инвестициялар ва вақтдан фойдаланиш самарадорлигининг интеграл коэффициенти:

$$K^{\text{ИИТ}} = K \quad \max$$
$$t$$

9.3.2 – жадвал

Корхона салоҳияти қобилияти контурининг матрицаси

Индикаторлар	КР		КТ		КЕ		КД		КУ	
	1		2		3		4		5	
	Нисбий бирлик	Баллар	Нисбий бирлик	Баллар	Нисбий бирлик	Баллар	Нисбий бирлик	Баллар	Нисбий бирлик	Баллар
Корхона салоҳияти рақобатбардошлиги даражаси										
1. Жаҳон етакчилиги	КР ₁	КР ₁₆	КТ ₁	КТ ₁₆	КЕ ₁	КЕ ₁₆	КД ₁	КД ₁₆	КУ ₁	КУ ₁₆
2. Жаҳон стандартлари	КР ₂	КР ₂₆	КТ ₂	КТ ₂₆	КЕ ₂	КЕ ₂₆	КД ₂	КД ₂₆	КУ ₂	КУ ₂₆
3. Халқ хўжалиги етакчилиги	КР ₃	КР ₃₆	КТ ₃	КТ ₃₆	КЕ ₃	КЕ ₃₆	КД ₃	КД ₃₆	КУ ₃	КУ ₃₆
4. Халқ хўжалиги стандарти	КР ₄	КР ₄₆	КТ ₄	КТ ₄₆	КЕ ₄	КЕ ₄₆	КД ₄	КД ₄₆	КУ ₄	КУ ₄₆
5. Соҳавий етакчилик	КР ₅	КР ₅₆	КТ ₅	КТ ₅₆	КЕ ₅	КЕ ₅₆	КД ₅	КД ₅₆	КУ ₅	КУ ₅₆
6. Соҳавий стандарт	КР ₆	КР ₆₆	КТ ₆	КТ ₆₆	КЕ ₆	КЕ ₆₆	КД ₆	КД ₆₆	КУ ₆	КУ ₆₆
7. Чегаравий даража	КР ₇	КР ₇₆	КТ ₇	КТ ₇₆	КЕ ₇	КЕ ₇₆	КД ₇	КД ₇₆	КУ ₇	КУ ₇₆
8. Корхона	КР ₈	КР ₈₆	КТ ₈	КТ ₈₆	КЕ ₈	КЕ ₈₆	КД ₈	КД ₈₆	КУ ₈	КУ ₈₆

9.3.3 – жадвал

Корхона салоҳияти захиралари ва йўқотишлари

Индикаторлар Корхона салоҳиятининг йўқотишлари ва захиралари	КР		КТ		КЕ		КД		КУ		Барча захира ва йўқотишлар
	1		2		3		4		5		6
	Нисбий бирлик	Баллар	Нисбий бирлик	Баллар	Нисбий бирлик	Баллар	Нисбий бирлик	Баллар	Нисбий бирлик	Баллар	Баллар
ЗАХИРАЛАР											
1. Жаҳон етакчилиги	PKP ₁	PKP ₁₆	PKT ₁	PKT ₁₆	PKE ₁	PKE ₁₆	PKD ₁	PKD ₁₆	PKY ₁	PKY ₁₆	P ₁₆
2. Жаҳон стандарти	PKP ₂	PKP ₂₆	PKT ₂	PKT ₂₆	PKE ₂	PKE ₂₆	PKD ₂	PKD ₂₆	PKY ₂	PKY ₂₆	P ₂₆
3. Халқ хўжалиги етакчилиги	PKP ₃	PKP ₃₆	PKT ₃	PKT ₃₆	PKE ₃	PKE ₃₆	PKD ₃	PKD ₃₆	PKY ₃	PKY ₃₆	P ₃₆
4. Халқ хўжалиги стандарти	PKP ₄	PKP ₄₆	PKT ₄	PKT ₄₆	PKE ₄	PKE ₄₆	PKD ₄	PKD ₄₆	PKY ₄	PKY ₄₆	P ₄₆
5. Соҳавий етакчилик	PKP ₅	PKP ₅₆	PKT ₅	PKT ₅₆	PKE ₅	PKE ₅₆	PKD ₅	PKD ₅₆	PKY ₅	PKY ₅₆	P ₅₆

бу ерда t – сармоядан самара олиш ва инвестициялар киритиш вақти. Шунда жадвални қуриш мумкин. У устувор тадбирларни танлаш мантиғини – салоҳият рақобатбардошлигини ошириш бўйича корхона стратегиясининг асосларини ишлаб чиқилишини акс эттиради.

Салоҳиятнинг рақобатбардошлигини ошириш бўйича стратегияни танлаш (жаҳон етакчилиги даражаси учун)

Мақсадга эришиш учун маблағлар ва ресурслар индикаторлари	Инвестициялар (И)	Вақт (t)	Иқтисодий самара (Эф)	Самарадорликнинг интеграл коэффиценти (НК ^{инт})	Устуворликлар (фирманинг стратегияси)
1.РКР ₁	И _{кр}	tip	Эф _{кр}	К ₁ ^{инт}	5
2.РКТ ₁	И _{кт}	1kt	Эф _{кт}	К ₂ ^{инт}	3
3.РКЕ ₁	И _{ке}	tie	Эф _{ке}	К ₃ ^{инт}	1
4.РКД ₁	И _{кд}	1>д	Эф _{кд}	К ₄ ^{инт}	4
5.РКУ ₁	И _{ку}	tny	Эф _{ку}	К ₅ ^{инт}	2

Ҳар бир корхона таваккалчиликнинг ўзи енгиб ўтиши мумкин бўлган “планка”сини танлайди. Бизнесда ҳам жиззакилик ва ҳам ортиқча камтарлик қарама-қаршидир. Корхона захираларининг бир қисмини сафарбар қилишга ҳаракат қилиб, “ўртача” ҳолатга даъвогарлик қилиши мумкин. Фараз қиламизки, $K_3^{инт} > K_5^{инт} > K_2^{инт} > K_4^{инт} > K_1^{инт}$. Бунда 9.4 – жадвалнинг 5 – устундаги рақамлаш корхона салоҳияти рақобатбардошлигини оширишнинг силликланиши (навбатийлиги)ни беради. Даставвал КД, кейин КУ ва кейин эса КЕ ва ҳ.к. индикаторининг даражасини ошириш бўйича ишни ўтказиш мақсадга мувофиқдир. Агар барчасига бирданига киришилса, унда у ёки бу даражадаги рақобат курашида мустаҳкам ўринни эгаллашга куч ва вақт етмай қолиши мумкин. Ниманидир белгиланган нарсани танлаб олиб, корхона синергетик самарани, яъни қўшимча фойдани олиши мумкин, чунки яхши ўйлаб кўрилган тадбирлар мажмуаси барча қолган индикаторларга ижобий таъсир кўрсатиши мумкин. Бу рақобатбардошлик матрицаси элементларини янгитдан кўриб чиқиш ҳисоблаш ва баҳолашларнинг бутун мажмуасини янгиланиши тақозо этади.

Кўрсатиб ўтилган таҳлилни резервлар, йўқотишлар ва самарадорликнинг интеграл коэффиценти динамикасини ўрганиш билан тўлдириш даркор (9.5 - жадвал).

Корхона салоҳияти рақобатбардошлигини ошириш соҳасидаги муваффақиятнинг коэффиценти ($K_{ус}$) деб қуйидаги формулани ҳисоблаш мумкин:

$$K_{ус} = \frac{TK^{инт} - TP}{TP} \rightarrow \max$$

хос рейтинглардан вужудга келадилар. Яъни истеъмолчилар ва жамоатчилик томонидан корхона фаолияти аҳамияти баҳоланиши (корхонанинг истеъмолчилик рейтинги – РПпф); корхона фаолияти рақиблар томонидан баҳоланиши (ишга доир рейтинг – РДпф); ходимлар ва мулк эгалари томонидан ўз корхонасини ўзлари баҳолашлари (обрули рейтинг – РСпф); корхонанинг хорижий баҳоланиши (халқаро рейтинг – РМпф)дан. Ўзимиздаги ва рақиблардаги рейтингларнинг йиғма балли баҳоларини солиштира туриб, корхона салоҳияти ижтимоий рақобатбардошлигининг ҳақиқий даражасини акс эттирувчи кўрсаткични оламиз (УСКпф):

$$\frac{VCV - РПпф + РДпф + РСпф + РМпф}{РПпп + РДпп + РСпп + РМпп} \text{ max}$$

Агар рақиблар орасида қабул қилинган меъёр, стандарт $УСК_{п} Н$ орқали белгиланса, $УСКпф > УСКпн$ да ушбу пайтда корхона ўзини ижтимоий муносабатлар нуқтаи назаридан ғоятда обрули ва рақобатбардош ҳисоблаши мумкин. Агар $УСКпф < УСКпн$ бўлса, унда корхона иқтисодий рақобатбардошлигини йўқотиш хавфига эга. Чамаси бундай корхона ишбилармонлик дунёсида ҳурматга эга эмас, истеъмолчилар унинг маҳсулотлари ва хизматларидан воз кечадилар, у экологияга салбий таъсир кўрсатади, ходимлар эса иш ҳақи ва меҳнат шароитларидан норозилар.

Бизнинг **вақелигимиз** ҳозирча меъёрий ижтимоий рақобатбардошликка эга корхоналарни бера олмайди. Бунга бир қатор ҳолатлар халақит беради. Улар орасида мамлакат саноатининг ривожланиши давридан ўтмаганлиги ва унга кўпроқ саноатлашган жамиятларнинг муаммолари бегона эканлиги мавжуд. Ялпи танқислик ва бозор муносабатлари маданияти йўқлиги кузатилади. Хўжалик алоқаларининг табиийлашуви содир бўлади; истеъмолчилар ҳаракатлари кучсиз ривожланганлар, улар умуман чекланган талабни тақдим этадилар; бизнес доирасида корхонанинг ишбилармонлик обруси каби омили йўқлиги ва корхоналарнинг жаҳон бозоридан узоқ вақт ажралиб қолганлиги ўз сўзини айтади. Бизнинг корхоналар қандайдир даражада ташқи иқтисодий соҳадаги ижтимоий рақобат талабларига дучор бўлмоқдалар. Шубҳасиз, бу оқибатларга эга бўлади. Мамлакатда истеъмолчиларнинг жамиятлари, ижтимоий ассоциациялар, шу жумладан

менежерлар, фермерлар иттифоқлари, “яшиллар” ҳаракати ва ҳ.к. вужудга келадилар.

Мамлакатимиздаги социологик базани нисбатан ривожланмаганлиги (бусиз етарлича ишончли баҳолар ва рейтинглар йўқ) ва корхоналарнинг бизнесга, истеъмолчига ва хорижга чиқувчи қандайдир жиддий реклама ахборот базасини амалда йўқлиги муаммони ташкил этилади. Бизнес тизимида кўрсатиб ўтилган омиллар ривожлангани сари корхоналарнинг ижтимоий сифатига талаблар ҳам ўса бошлайди.

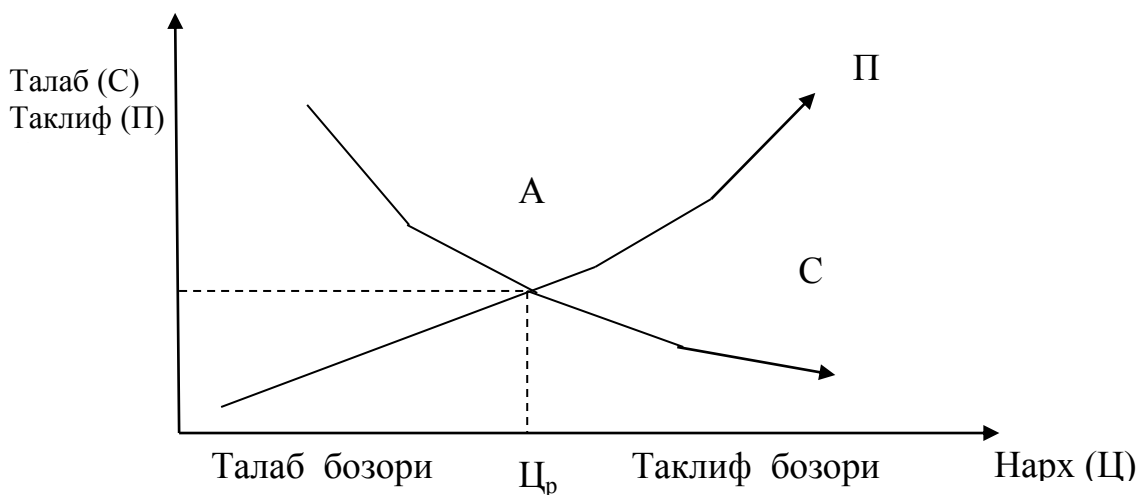
Иқтисодий даражалар (УЭКпф) ва ижтимоий рақобатбардошлик (УСКпф) ўртасида белгиланган алоқа мавжуд. Корхона салоҳияти рақобатбардошлиги-нинг ҳақиқий даражаси (ОУКпф) куйидаги формула бўйича ҳисоблаб чиқилиши мумкин:

$$\frac{\text{ОУКпф}}{\text{УЭКпн} + \text{УСКпн}} = \frac{\text{УЭКпф} + \text{УСКпф}}{\text{УЭКпн} + \text{УСКпн}} \quad \max$$

бу ерда, УЭКпн ВА УСКпн – рақиблардаги худди шундай меъёрий ва ҳақиқий даражалар.

Яна битта муҳим муаммо мавжуд. У бозор шароитида салоҳиятни бошқариш самарадорлиги билан боғлиқ. Корхона мулоқот қиладиган бозорларнинг турлари салоҳият элементлари тузилишига самарали таъсир кўрсатади. Булар қандай бозорлар ва уларнинг таъсири қандай аниқланади?

Бизнесда талаб, таклиф, мувозанат ва аралаш бозорлар ажратиладилар (9.3.2 – расм).



9.3.2 – расм. Талаб, таклиф ва мувозанат бозори

Бу ерда: А – мувозанат нуктаси

C_p – мувозанатнинг нархи

Фараз қиламизки, корхона белгиланган товарнинг уч элементли нави (Т) билан ҳар хил турдаги бозорларга чиққан ҳолда ишлаб чиқаради. Бозорнинг белгиланган турларидаги товар-оқимлар бўйича сегментларга бўламиз. Бунда қуйидагиларни кўрамиз (9.3.6-жадвал).

9.3.6 – жадвал.

Бозор турлари, товар оқимлари ва рақобатбардошлик кўрсаткичлари бўйича сегментларга бўлиш

Бозор турларининг кўрсаткичлари	$УЭК_{пф1}$	$УЭК_{пф2}$	$УЭК_{пф3}$
1. Таклиф бозори	T_{111}	T_{212}	T_{313}
2. Талаб бозори	T_{121}	T_{122}	T_{223}
3. Мувозанат бозори	T_{331}	T_{332}	T_{133}
4. Аралаш бозор	T_{141}	T_{342}	T_{143}

Жадвалда $УЭК_{пф} > УЭК_{пф1} > УЭК_{пф2}; УЭК_{пф3}$ – чегаравий даража; E_{331} - $УЭК_{пф}$ рақобатбардошлик коэффицентига эга мувозанат бозори сегментида сотиладиган (3) навли товарнинг ҳажми.

Бу жадвал қайси бозордан кетиш ва қайсинисига мустаҳкам ўрнашиб олиш мақсадга мувофиқлиги ҳақида қарорлар қабул қилиш учун етарлича ахборотлар беради. Масалан, корхонага $T_{313}, T_{222}, T_{133}, T_{143}$ товарлар ҳажмлари ва навларига эга таклиф, талаб, мувозанат ва аралаш бозорлардан кетиш фойдалидир. Чунки улар унинг учун рақобатбардош эмаслар. Шунинг билан бир вақтда бўшаган ресурсларни $УЭК_{пф1}$ ва $УЭК_{пф}$ коэффицентларига эга сегментларга йўналтириш мақсадга мувофиқдир. ($УЭРф$) бозорларидан фойдаланишнинг самарадорлиги даражаси қуйидагича белгиланади:

$$T_{11} + T_{12} + T_{22} + T_{31} + T_{32} + T_{41} + T_{43}.$$

$$УЭРф = \frac{T_{11} + T_{12} + T_{22} + T_{31} + T_{32} + T_{41} + T_{43}}{T_{11} + T_{12} + T_{31}}$$

бу ерда, T_1, T_2, T_3 – товарлар ишлаб чиқаришнинг ҳажмлари ва навлари; T_{11}, T_{12} ва ҳ.к. T_{43} гача – $УЭК_{пф}$ ва $УЭК_{пф2}$ сегментларидаги товарлар.

Ушбу формуладан кўришиб турибдики, агар корхона рақобатбардошликнинг чегаравий даражасидаги товарларга эга бўлмаса энг юқори самарадорликка эришади.

Аммо қуйидаги савол аниқланмай қолади: унинг рақобатбардошлигини ҳақиқий амалга оширилиши учун салоҳиятда қандай ўзгаришларни қилиш афзалроқ? Бунинг учун корхона салоҳияти таркибий ўзгаришларини баҳолаш зарур, уни қуйидаги жадвалдан олиш мумкин.

9.37 – жадвал

Корхона салоҳияти рақобатбардошлиги тузилиши ва динамикаси

Кўрсаткичлар					
Товарлар	Даврлар		Даврлар		Даврлар
	1	2	3	4	5
1. T	$УЭ^{T1}Кпф_{t1}$	$УЭ^{T1}Кпф_{t2}$	$И_{t1}^{T1}$	$И_{t2}^{T1}$	T_{1t1}
2. nT ₂	$УЭ^{T2}Кпф_{t1}$	$УЭ^{T2}Кпф_{t2}$	$И_{t1}^{T2}$	$И_{t2}^{T2}$	T_{2t1}
3. T ₃	$УЭ^{T3}Кпф_{t1}$	$УЭ^{T3}Кпф_{t3}$	$И_{t1}^{T3}$	$И_{t2}^{T3}$	T_{3t1}

Корхона салоҳияти таркибий ўзгаришлари самарадорлигини унинг рақобатбардошлиги даражасини ошириш мақсадида умумлаштирувчи баҳолаш (Jэс) учун иккита индексларни ҳисобга олиш зарур: рақобатбардошлик даражалари индекси (Jуэк) ва инвестициялар индекси (Jн)ни:

$$J_{уэк} = \frac{УЭК^{T}пф_{t2} * T_{1t} + УЭК^{r}пф_{y2} * T_{2t2} + УЭК^{T2}пф_{t2} * T_{3t}}{\sum_{i=1} T_{lt2}} ;$$

$$: \frac{УЭК^{T}пф_{t2} - T_{1t} + УЭК^{T}пф_{t1} * T_{2t1} + УЭК^{T2}пф_{t2} T_{at}}{\sum_{i=1} T_{lt2}}$$

$$J = \frac{T_{1t} - И_{t2}^{T2} + T_{3t2} - И_{t2}^{T3}}{\sum_{i=1} И_{lt2}} ; \frac{T_{1t1} - И_{t1}^{T1} + T_{2t1} - И_{t1}^{T2} - T_{3t1} - И_{t1}^{T3}}{\sum_{i=1} И_{t1}^{T1}}$$

Бу вақтда Jэс = Jуэк - > max

Jн

Одатда бу формулада Jуэк нинг Jн суръатларидан ошиб кетувчи суръатларида Jуэк - > max ва J - > max – корхона учун яхши кўрсаткич. Тескари нисбатда иш ёмон кета бошлайди. Албатта, Jн нинг баъзи бир пасайиши бўлиши мумкин, аммо у агар товарнинг йиғма нархидаги даромад

улушини қисқариши билан қопланмаса, бу ҳолда даромад инвестициялар ва товар таклифини ўсиши суръатларидан тезроқ ўсади.

Корхона салоҳияти рақобатбардошлиги ва бозор фойдалилигини баҳолашнинг биз томонимиздан таклиф қилинган методикаси ягона ва универсал эмас. Бундай методикаларнинг турли вариантлари бўлиши мумкин. У аниқ деталларни, корхона иқтисодиётининг нозик томонларини ҳисобга олиши, аммо шу билан бир вақтда ўз ичига умумий қабул қилинган индикаторларни, салоҳиятнинг кўрсаткичлари ва бозор жараёнларини олиши керак.

Назорат саволлари

1. Корхона қудрати деганда нимани тушунасиз?
2. Корхона қудратидан фойдаланиш динамикаси нима?
3. Корхона қудрати рақобатбардошлиги деганда нимани тушунасиз?
4. Корхонанинг иқтисодий қудрати нима?
5. Корхона қудратининг самарадорлиги қандай аниқланади?

АТАМАЛАР ЛУҒАТИ

Алоқа – бошқарув тизими элементларининг ўзаро ҳамкорлиги учун муҳим элементлардан бири бўлиб, унинг воситасида ушбу тузилма учун маълум муносабатлар шаклланади. Бошқарув тизимларидаги алоқани лойиҳалаштириш ахборот назарияси усуллари ҳамда ахборотларнинг техник манбаларини танлаш ва алоқа каналларини лойиҳалаштириш усулларига асосланади. Бошқарув шаклларига эга бошқарув тизимларининг таркибий тизимларидан тўғридан-тўғри ва тескари алоқалар занжирлари ажратилади. Улар ахборотларни ҳаракатланиш йўналишлари бўйича фарқланади.

Бошқарув (умумий кўринишда) – иккита объектлар ўзаро ҳамкорлигининг маълум тури – бунда улардан бири бошқарув субъекти ҳолатида, бошқаси эса– бошқарув объекти ҳолатида бўлади.

Бошқарув вазифалари – бошқарув фаолиятининг нисбатан мустақил, ихтисослаштирилган ва ажратилган турлари.

Бошқарув жараёни – ташкилот ресурсларини у томонидан ўзининг мақсадларига етишиш учун шакллантириш ва улардан фойдаланиш бўйича узлуксиз ўзаро боғлиқ ҳаракатларнинг мажмуаси.

Бошқарув иерархияси – мураккаб турли-туман ва ўзаро боғланган жараёнларни бошқаришнинг асосий тамойилларидан бири. У бошқарувнинг даражалари билан таърифланади, уларнинг сони қанчалик кўп бўлса, тизим шунчалик йирикдир. Иерархия бўйича, масалан, корхона, цех, участка ва ҳ.к. бошқаруви ажратилади. Ҳар бир даражанинг бошқарув тизими юқорироқ даража учун бошқарув объекти бўлади. Умумий ҳолда бошқарув иерархияси ҳар бир даражадаги бошқарувни автоном ҳолда белгиланишини кўзда тутади. Кўпинча бу бошқарув мақсадларини амалга оширишнинг восита ва усуллари танлашга тегишли бўлади. Иерархия бошқарувнинг мураккаб тизимидаги бошқарув тизимчаларининг биргаликда бўйсунушидан иборат бўлади.

Бошқарув меҳнатининг вертикал тақсимланиши – ташкилотда бошқарув даражаларини ажратишга асосланган тақсимлаш. У асосида ходимлар ёки бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш ётади.

Бошқарув меҳнатининг горизонтал тақсимланиши – меҳнатни ишларнинг турлари вазифалар бўйича тақсимланиши. У мутахассисларни ажратилиши, ташкилотда вазифавий хизматлар ва бўлинмаларни ташкил қилинишида намоён бўлади.

Бошқарув меҳнатини илмий ташкил этиш – бошқарув ходимлар меҳнатини шундай ташкил этишки, у фан ютуқлари ва илғор тажриба, хўжалик юритишнинг илғор шаклларида фойдаланиш, техник воситаларини кўллашга асосланади ва хизматчиларни бир-бирлари ва ишчилар билан ўзаро ҳамкорликни яхшироқ тарзда ўрнатишга имкон беради ҳамда бошқарув вазифаларини амалга ошириш ва ишлаб чиқариш (тижорат)ни муҳандислик - техник ва иқтисодий таъминлаш жараёнида техник воситаларидан фойдаланишга асосланади.

Бошқарув объекти – бошқарув субъекти томонидан бошқарувчи таъсирларни қабул қилувчи идора. У импульслар (бошқарув буюруқлари)ни олади уларга мувофиқ ҳаракат қилади. Ходим, меҳнат жамоаси, товарлар, ресурслар, ҳужжатлар ва ҳ.к. бошқарув объекти сифатида бўладилар.

Бошқарув субъекти – бошқарув тизимининг бошқарув объектига таъсир кўрсатиш манбаи бўлган бўғини ёки қисми. Бошқарув субъекти сифатида фирманинг бўлимлари ва хизматлари мажмуасини ёки алоҳида бўлинма, яқка шахс ва бошқаларни кўриб чиқиш мумкин. Бошқарув субъектини ажратиш бошқариладиган ижтимоий-иқтисодий тизимнинг кўламлари ва ундаги бошқарув тизимини таърифловчи алоқалар билан чеклангандир.

Бошқарув тамойиллари – бошқарув субъектлари аниқ объектларни бошқариш жараёнида амал қилишлари лозим бўлган объектив қонунлардан келиб чиқувчи асосий қоидалар.

Бошқарув тизими – 1. Одамларни биргаликдаги фаолиятини мувофиқлаштириш учун зарур ҳаракатлар йиғиндиси. 2. Бошқарувни амалга оширувчи бўғинлар ва улар ўртасидаги алоқаларнинг йиғиндиси.

Бошқарув усули – раҳбар томонидан фойдаланадиган вазифаларни ҳал қилишнинг энг характерли ва барқарор усуллари йиғиндиси, унинг қўли остидагиларга нисбатан одати. Ташкилотларни стратегик бошқариш – инсон салоҳиятига суянувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчилар сўровларига қаратувчи, ташкилотда атрофдагилар томонидан қаршиликларга жавоб қайтарувчи ва рақобат афзалликларига эришишга имкон берувчи эпчиллик билан тартибга солишлар ва ўз вақтидаги ўзгаришларни амалга оширувчи бошқарув бўлиб, у ташкилотни омон қолиши ва истиқболда мақсадларига эришишга имкон беради.

Бошқарув усуллари – бошқарувчи тизимча – бошқарув субъектини бошқарилувчи тизимча – бошқарув объектига қўйилган мақсадларга эришиш учун таъсир кўрсатиш усуллари дидир. Бошқарув усуллари ижтимоий ишлаб чиқаришга хос бўлган объектив қонунлар асосида, биргаликдаги меҳнат жараёнида вужудга келадиган муносабатларнинг ўзига хослигини ҳисобга олиш билан таснифлаш катта аҳамиятга эгадир. Ушбу аломат бўйича маъмурий, иқтисодий ва ижтимоий-психологик усуллар ажратилади.

Бошқарув қарори – ҳаракатларнинг маълум вариантыни топиш, фаолият жараёнининг ўзи, унинг якуний натижаси.

Бошқарувнинг мақсади – ишлаб чиқаришнинг ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида эришилиши лозим бўлган исталган, эҳтимолий ва зарур ҳолати. Бошқарув мақсадини белгилаш – бошқарув жараёнининг бошланғич босқичидир. Бошқарув мақсади раҳбар фаолиятини йўналтирувчи омил бўлади. Бошқарув мақсади талаблар, қонунларга мос келиши ва тизим ривожланишининг ҳақиқий имкониятларини ҳисобга олиш билан белгиланиши керак. Бошқарув мақсади истиқболли ва бевосита умумий ва хусусий, оралиқ ва якуний сифатида тавсифланади.

Бошқарувчанлик кўлами – бошқарув идорасининг бошқариш қобилияти ва бошқарув объектининг мураккаблиги ўртасидаги нисбат.

Етакчилик – бошқаруви ўзаро ҳамкорликнинг, ҳукмронликнинг турли манбаларини самаралироқ бирлашишига асосланган ва кишиларни умумий мақсадларга эришишга ундашга қаратилган ўзига хос одоб.

Етакчининг касбга эгаллиги – менежер томонидан ишлаб чиқариш (тижорат)ни ташкил этиш ва бошқарув соҳасидаги махсус билим ва кўникмаларни эгаллаши, турли соҳалардаги одамлар билан ишлаш маҳорати.

Иқтисодий бошқарув усуллари – бошқарув субъекти ва объекти ўртасидаги муносабатларни мамлакат ва ҳудуднинг солиқ тизими, молия – кредит механизми, божхона тизими, фирмани фаолият юритишнинг иқтисодий нормативлари, сифатли меҳнат учун мотивация тизими, менежмент мақсадларини мувофиқлаштириш усуллари кўллаш ёрдамида иқтисодий тартибга солиш усуллари.

Коммуникацион тармоқлар – маълум коммуникацион жараён иштирокчиларини тегишли ахборот оқимлари ёрдамида бирлаштириш.

Маъмурий бошқарув усуллари – аниқ мақсадларга эришиш учун ташкилий муносабатларга таъсир кўрсатиш усулидир. Биттагина ишни турли ташкилий шароитлар, уни ташкил этишнинг ҳар хил турлари: қатъий тартибга солиш, ҳозиржавоблик билан жавоб қайтариш, умумий вазифаларни кўйиш, фаолиятнинг йўл кўйиладиган чегараларини белгилаш ва ҳ.к. бажариш мумкин. Жамоага ташкилий таъсир кўрсатишнинг ишлари самарали ва сифатли бажарилишини таъминловчи маълум шароитлари учун энг ҳақиқий турларини аниқлашда ташкилий усуллар ўзларини намоён қиладилар.

Маънавий – руҳий ҳолат – ижтимоий гуруҳнинг қадриятли мўлжалланиши ва шахслараро муносабатлар характерини акс эттирувчи барқарор руҳий ҳолат. У ходимларнинг кайфияти, уларни меҳнатдан қаноатланганлиги даражасига бевосита таъсир кўрсатади ва бу орқали пировардида ходимлар кўнимсизлиги, меҳнат унумдорлигига таъсир қилади.

Кулай муҳитнинг энг муҳим аломатлари: гуруҳ аъзоларининг бир-бирларига ишончи ва юқори талабчанлиги; самимий ва ишга доир танқид; фикрни эркин ифодалаш; қўл остидагиларга босим йўқлиги; жамоа аъзоларининг вазифалари ва ишлар ҳолати ҳақида етарлича хабардорлиги; жамоага тегишли эканликдан қаноатланиш; жамоа аъзоларининг ўзаро ёрдами; жамоанинг ҳар бир аъзоси томонидан гуруҳдаги ишларнинг ҳолати учун жавобгарликни ўзига олиши.

Менежер – доимий равишда бошқарув лавозимини эгаллаб турувчи ва бозор шароитларида фаолият юритувчи ташкилот фаолиятининг айрим турлари бўйича қарор қабул қилиш ваколати берилган шахс. Менежерлар ташкилотда ҳар хил ўринларни эгаллайдилар (директор, гуруҳ раҳбари, ишларнинг маълум турининг ташкилотчиси, бошлиқ, мудир ва ҳ.к.), бутунлай бир хилда бўлмаган масалаларни ҳал қиладилар, турли вазифаларни бажарадилар.

Менежерни ўзини ўзи назорат қилиши – менежерни ўз фаолияти натижалари устидан назорат қилиши, шу тўғрисида меҳнат жараёни яхшиланади, қўйилган мақсадга эришилдими ёки йўқлиги текширилади ҳамда керакли тўзатишлар киритилади.

Менежмент – ишлаб чиқариш ёки тижоратни бошқариш; ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва фойдани кўпайтириш мақсадида ишлаб чиқилган ва қўлланиладиган бошқарув тамойиллари, усуллари, воситалари ва шакллари мажмуасидир.

Менежментнинг самарадорлиги – ижтимоий–иқтисодий категория, бошқарув фаолиятининг натижавийлиги, моддий, молиявий, меҳнат ва одам ресурсларидан фойдаланишнинг мувофиқлик даражаси. Бошқарув натижалари ва уларга эришишга сарфланган ресурсларни солиштириш воситасида аниқланади. Менежмент самарадорлигининг вазифавий ролининг ривожланиш даражаси ва динамикаси, ушбу жараённинг сифатий ва миқдорий томонларини акс эттиришдир.

Механик ташкилот – қуйидагилар билан таърифланади: эгилувчан бўлмаган тузилма, стандартлаштирилган барқарор вазифалар, ўзгаришларга қаршилиқ, назоратнинг иерархик тизими, коммуникацияларнинг буйруқли тури.

Меҳнат жамоаси – ходимларни биргаликда меҳнат фаолиятини амалга оширувчи бирлашма.

Мотивация – менежментнинг, инсон хулқининг мотивациядан уни фаолиятини бошқариш амалиётида фойдаланишни кўзда тутувчи вазифаси. Ҳар бир кишининг хулқи мотивация, яъни кишининг маълум ҳаракатларини амалга оширишга ундовчи ички кучлар билан белгиланади. Мотивация унинг ички ҳолати омиллари ёки атроф-муҳит, ташқи ҳолат вазият, шароитлар таъсирига жавоби кўринишида намоён бўлади. Ҳар бир киши мотивациянинг шахсий тузилишига эга, бу унинг ривожланиши, ўз қобилиятлари, қандайдир натижаларга эришишини намоён қилиш ва ўзича баҳолаши жараёнида шаклланади. Мотивация кишининг эҳтиёжлари, уларни қаноатлантирилиш даражаси ва имкониятларини ҳис қилиш билан белгиланади.

Мувофиқлаштириш – бошқарув вазифалардан бири бўлиб, уни амалга ошириш фирманинг ички ҳолатини ташқи муҳит шароитлари билан мувофиқлаштириш, тизимнинг барча бўғинлари ишдаги мувофиқликни улар ўртасида оқилона алоқалар (коммуникациялар), тизимчалар ўртасидаги ўзаро ҳамкорликларни ўрнатиш йўли билан таъминлаш, бошқарувнинг барча вазифалари ягоналиги ва мувофиқлигини таъминлашдан иборат бўлади.

Назорат – менежментнинг дастурлар, режалар вазифалар, бошқарув қарорлари бажарилишини таъминлаш бўйича вазифаси. У ўз ичига бошқарув объектидаги жараёнларни бориши орқасидан кузатиш, назорат қилинаётган параметрни берилган дастур билан солиштириш, дастурдан четга чиқишлар, уларнинг сабаблари ва характерини аниқлашни олади. Бошқарилаётган объектда содир бўлаётган жараёнлар назоратнинг объекти бўлади. Назоратнинг иккита асосий шакллари мавжуд фаол ва пассив. Пассиви қандайдир жараённи янунланиши бўйича дискретли амалга оширилади,

фаолда бутун жараён давомида бошқарилаётган объектга таъсир кўрсатилади, бу четга чиқишларни бартараф этиш ва жаҳл билан таъсир кўрсатишни ўрнини қоплашга имкон беради.

Низо (жанжал) – иккита ёки кўпроқ томонлар, яъни аниқ шахслар ёки гуруҳлар ўртасидаги зиддият бўлиб, бундан ҳар бир томон ўзининг нуқтаи назари ёки мақсади қабул қилинишига ҳаракат қилади ва бошқа томонни шундай қилишига халақит беради.

Новербал ахборотлар – жўнатувчи томонидан сўзлардан фойдаланмасдан юборилган ахборотлар.

Норасмий жамоа – кишиларнинг сиртқи таъсир натижасида эмас, балки ички сабаб натижасида вужудга келган гуруҳи, у маълум мақсадларга эришиш учун вақтинчалик ўзаро ҳамкорликка киришади.

Органик (мослашувчан) ташкилот – эгилувчан тузилма билан таърифланувчи, мақсадлар вазифалар, хизматлар ўзгариши, ташқи муҳитдаги ўзгаришлар, фаолият шароитларига тез мослашувчи ташкилот.

Расмий ташкилот, гуруҳ – маъмуриятнинг истагига кўра маълум вазифаларни бажариш учун ташкил этилган ташкилот, гуруҳ.

Раҳбарни ўзини ўзи бошқариши – раҳбар томонидан кунлик амалиётда ишнинг синалган усулларида изчил ва мақсадга қаратилган ҳолда фойдаланилиши, унинг ўзини ўзи ривожлантириши.

Режалаштириш – бошқарувнинг ташқи муҳит вазиятлари ва омилларини таҳлил қилиш, мақсадларга эришишнинг муқобил вариантларини башоратлаш, мувофиқлаштириш, баҳолаш, тизимнинг бўлғуси ҳолати, унга етишиш йўллари, усуллари ва воситаларини белгилаб берувчи режаларни ишлаб чиқишдан иборат бўлган вазифаларидан биридир. Компаниялар даражасида режалаштириш стратегик ва бизнес–режалар шаклида амалга оширилади. Умуммиллий даражада у индикатив йўналтирувчи характерга эга. Режалаштиришда иқтисодий–математик, мувозанатли усуллар ва ҳам эксперт баҳоларидан фойдаланилади.

Синергетик самара – шундан иборатки, ташкилотнинг ягона бир бутун сифатидаги салоҳияти ва имкониятлари унинг алоҳида элементлари салоҳияти ва имкониятларидан ошиб кетади, бу нарса уларни ўзаро қўллаб-қувватланишлари ва тўлдирилишлари билан асосланган.

Ижтимоий–психологик бошқарув усуллари – ходимларнинг саломатлиги ва жамоадаги яхши маънавий - руҳий ҳолатни сақлаш, қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар талабларига риоя қилиш шароитида қўйилган мақсадга эришиш бўйича жамоа (ходим)даги ижтимоий–психологик жараёнларни бошқаришга қаратилган усулдир.

Социограмма – социометрия маълумотларини график тасвирлаш усули. Бошқарув учун гуруҳнинг социограммасини билиш мажбурийдир, чунки раҳбар гуруҳли вазифаларни ҳал қилиши учун биринчи учта гуруҳларнинг обрўсидан фойдаланиши ва кейинги гуруҳларга бу ходимларнинг психологик мавқеини ошириш ва унинг ривожланганлик даражасини ошириш мақсадида таъсир кўрсатиши керак.

Ташкилий маданият – ташкилотнинг ичида ва унинг чегарасидан ташқаридаги муносабатлар асосидаги ташкилотнинг каттароқ қисми томонидан қўлланиладиган фалсафа, қадриятли мўлжаллар, хулқнинг меъёрлари, қоидалар ва муҳитдир.

Ташкилот – кишиларнинг маълум мақсадлари: бошқарув вазифаларига эришишни кўзда тутувчи тизимлаштирилган онгли бирлашмаси.

Ташкилот(корхона)ни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси – ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун фойдаланиладиган хизмат соҳалари ва бошқарув даражаларининг мантиқий нисбати.

Ташкилотнинг миссияси – ташкилотни мавжуд бўлишининг маъносини очиб берувчи шакллантирилган тасдиқ, унда ушбу ташкилотнинг бошқалардан фарқи намоён бўлади.

Ташкилотчилик қобилияти – одамга ташкилий фаолият усулларини эгаллаш ва уларни муваффақиятли амалга ошишига имкон берувчи шахснинг шахсий – психологик хусусиятлари.

Харизма – якка шахснинг хусусиятларига асосланган, унга пайғамбар, дохий ёки ислохотчи вазифасини амалга оширишга имкон берувчи, унинг олдида таъзим қилиш ва унинг имкониятларига сўзсиз ишонишни келтириб чиқарувчи мутлақ истеъдод ва алоҳида сифатлар берилганлиги. Харизма – ҳукмронликни ташкил этишнинг алоҳида тури.

Ходимлар – ишлаб чиқариш ёки бошқарув операцияларини бажарувчи ва меҳнат воситаларидан фойдаланиш билан меҳнат предметини қайта ишлаш билан банд бўлган барча ходимлар.

Ходимларни бошқариш – инсоний ташкил қилувчиларга ходимлар имкониятлари ва ташкилот мақсадлари, стратегияси, ривожланиши шароитларини мувофиқликка келтиришга йўналтирилган мақсадга қаратилган таъсир.

Ходимларни танлаб олиш – бўш лавозимларга номзодларни баҳолаш. Ўз ичига қуйидаги босқичларни олади: дастлабки суҳбатлашиш, анкета маълумотларини таҳлил қилиш; номзод ҳақида маълумотларни тўплаш; текширувчи синовлар, тест ўтказиш, тиббий кўриқдан ўтказиш; асосий суҳбат; экспертлар хулосасини тайёрлаш.

Юмшоқ тизимлар – тизимларда инсоний омил горизонтал тузилмаларнинг ўзини жуфтлик деб аталувчи ресурсларни олиб юрувчи муносабатлари узлуксиз ўзгариб турувчи композициялари асосида вақтинча ўзини ўзи ташкил қилувчи орқали намоён бўлади.

Якка ҳукмронлик – бошқарувни ташкил этиш шакли бўлиб, унда муассаса ёки ташкилот (унинг таркибий бўлинмаси) бошқарув идорасининг бошида ўзининг ҳуқуқий доирасида юридик мажбурий қарорларни қабул қилиш ваколатига эга битта шахс туради. Якка ҳукмронлик қарорларни оператив қабул қилиш имкониятини яратади, ушбу идора, ташкилот, муассасадаги ишларнинг умумий ҳолатига шахсий жавобгарликни оширади.

Ўзини ўзи бошқариш – ташкилотнинг қўйилган мақсадларга эришиш учун амалдаги қонунчилик доирасида ҳар қандай қарорларни мустақил қабул қилиш ва амалга ошириш имконияти.

Хукмронлик – бошқа инсонлар хулқиға таъсир кўрсатиш имкониятидир.

АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Тошкент: 2014 йил.
2. Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик Кодекси. – Тошкент: “Иқтисодий ва ҳуқуқ дунёси” нашриёт уйи, 1997 йил.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси. //Халқ сўзи, 2010 йил, 13 ноябрь.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси “Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади”. //Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.
5. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2009 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2010 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузаси “Асосий вазирамиз – ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир”. // Ишонч, 2010 йил 30 январ, 13-сон.
6. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2009 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маърузаси “Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби”. // Халқ сўзи, 2009 йил 14 февраль, 33-34-сон.

7. Каримов И.А. Жаҳон молиявий–иқтисодий инқирузи, Ўзбекистон шароитида уни бартароф этиш йўллари ва чоралари. – Т: Ўзбекистон, 2009.
8. Каримов И.А. Ўзбекистон Конституцияси - биз учун демократик таракқиёт йўлида ва фуқаролик жамиятини барпо этишда мустаҳкам пойдевордир. Президент И.Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 17 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2009 йил 5 декабрь.
9. Алексеевский В.С., Коротков Э.М. Введение в специальность «Менеджмент организаций»: Учеб. Пособие для вузов – П.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегическое менеджмент / - М., «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998.
11. Ансофф И. Стратегический менеджмент / Питер 2009.
12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.
13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
14. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спец. и направл. – Третье изд. – М.: Гардарика, 2008.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
17. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд./ Перевод с англ. – СПб.: Питер, 2007.
18. Lherth П. Практика менеджмента:/ Пер. с англ.: Учебное пособие – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
19. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 7-е изд. – М.: Академический Проект; Альма Матер, 2008.
20. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер с англ. - М.: ИНФРА-М, 1999

21. Менар К. Экономика организаций: Пер. с франц./ Под ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1996.
22. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/ под ред. А.Г.Поршиева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировский. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
23. Менеджмент: учебник/ под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Экономист. 2006.
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2009.
25. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – 4-е изд. – М.: Академический Проект; Трикста, 2006.
26. Общий менеджмент: Дайджест учебного курса/ Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
27. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007.
28. Пикулькин А.В. Система государственного управления: Учебник для вузов. 3-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
29. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
30. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
31. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Экзамен, 2005.
32. Русинов Ф.Н., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное Пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996.
33. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. – М.: ИТК «Дашков и К», 2010.
34. Теория управления: Учебник/ Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.Н.Ушвицкого. – М.: Дело, 2005.

35. Терминология менеджмента: Сло варь/ Сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
36. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г Поршиева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999.
37. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под рад. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 2008.
38. Файоль А., Эморсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление – это наука искусство. – М.: Республика, 1992.
39. Фатхутдинов Р.А. Понятийный аппарат по менеджменту– М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
40. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент– М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.
41. Гулин. В.Н. Информационный менеджмент: Учебный комплекс. - Минск: Современ. шк., 2009.
42. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008.
43. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.
44. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008.
45. Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.
46. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009.
47. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009.
48. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.

49. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.
50. Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова.- СПб.: Питер, 2008.
51. Карлик А. Е., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Инвестиционный менеджмент: Учебник. СПб.: Вернер Редена, 2008.
52. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.
53. О.С. Виханский Стратегическое управление / М., Гардики, 2002.
54. Р.С. Галькович, В.И. Набоков Менеджмент / Пермь, 2002.
55. Н.Қ.Йўлдошев, О.С.Қозоқов Менежмент / Т, “Фан” 2004.
56. Н.Қ. Йўлдошев, М.Р. Болтабоев, О.Қ. Рихсимбоев, Б.О. Ғаниев Стратегик менежмент / ТДИУ 2003.

МЕНЕЖМЕНТ

(дарслик)

Н.Қ. ЙЎЛДОШЕВ, Г.Э. ЗАХИДОВ

Саҳифаловчи (техник редактор): Ш.С.Егамбердиев