O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

E.D.YUSUPOV, Z.K.KUSHAROV

MENEJMENT NAZARIYASI

O‘quv qo‘llanma

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘ta maxsus ta’lim vazirligining Ilmiy-uslubiy birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi Kengash Prezidumining qaroriga asosan 400000 – “Qishloq va suv xo‘jaligi” bilim sohasining 5420100- “Qishloq xo‘jaligida menejment” ta’lim yo‘nalishi talabalariga o‘quv qo‘llanma sifatida chop etishga ruxsat etildi.

Toshkent – 2019

UDK: 338.24(078)
KBK: 65.290-3
E.D. YUSUPOV, Z.K. KUSHAROV

Taqrizchilar: **N.M.Maxmudov-** TDIU, “Makroiqtisodiyot” kafedrasi professori, i.f.d
D. N. Saidova -TDAU “Agrologistika” kafedrasi dotsenti, i.f.n., dotsent

O‘quv qo‘llanmada “Menejment nazariyasi” fanining predmeti, maqsad va vazifalari, missiyasi, fanni o‘rganish usullari, nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan.

Mazkur o‘quv qo‘llanma menejment nazariyasining asosiy yo‘nalishlari, usullari, turlari, shakllari, subyektlari va obyektlari hamda menejmentda tizimli-vaziyatli yondoshuv, menejment qonunlari va tamoyillari, uning asosiy funksiyalari, zamonaviy bilimlar tizimida menejment nazariyasining o‘rni, tashkiliy asoslari va tuzilishi, menejmentda axborot bazasining o‘rni, menejmentning korporativ asoslari, menejment madaniyati va uslubi, nizo va stresslarni boshqarish nazariyasi, menejmentning ijtimoiy va psixologik asoslari, menejmentni rivojlantirish va takomillashtirish bo‘yicha nazariy to‘g‘risidagi ma’lumotlarni o‘z ichiga olgan.

В учебном пособии освешени предмет, сели и задачи, миссия, методи изучения, теоретические и практические аспекти диссиплини “Теория менеджмента”.

Данное учебное пособие содержит информасию об основних направлениях, методах, видах, формах, предметах и объектах теории менеджмента, а также о системно-ситуасионном подходе к менеджменту, законах и принципах менеджмента, его основних функциях, роли теории менеджмента в современной системе знаний, организасионних основах и структуре, роли информасионной бази в менеджменте, корпоративних основах менеджмента, культуре и методе менеджмента, теории управления конфликтами и стрессами, сосиалних и психологических основах менеджмента, теоретических получено.

The textbook describes future, objects, goals and tasks in agriculture, ways of performing tasks, its specific theoretical and practical services agriculture.

The main directions, methods, types, forms, subjects and objects of the agro concentration services and financial principles and marketing, the use of land and water resources in agriculture, development of selection breeding work, application of chemicals and the introduction of international experience and innovations in the field of logistics and logistics of information and consulting services issues of contracting and managing staff, issues of economic efficiency in production, taxation, printing of financial resources and dissemination of new knowledge includes information on

KIRISH

Insoniyatning har qanday faoliyat turi menejment asosida quriladi, chunki shu faoliyatni amalga oshirishdan koʻzlangan maqsadga erishish, bajariladigan vazifalarni taqsimlash, ijrosini nazorat qilish, shuningdek, samaradorlikka erishish uchun ushbu faoliyatda ishtirok yetuvchilar manfaatlarini himoya qilish, ragʻbatlantirish chora-tadbirlari menejment jarayonida tashkil etiladi va muvofiqlashtiriladi.

«Menejment nazariyasi» fani butun jamiyatga xizmat qiluvchi zamonaviy menejment ilmini oʻrganishda, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida menejmentni amalga oshira oladigan malakali rahbarlarni tayyorlashda muhim oʻrin tutadi. Zero, rahbar menejmentni amalga oshirishda bosh boʻgʻin hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi, koʻp jihatdan, u egallagan bilim, malaka, tajriba, qolaversa, uning boshqarish uslubiga bevosita bogʻliq boʻladi.

Iqtisodiyotni difersifikatsiyalash sharoitida, erkin raqobat va aholining turmush farovonligini oshirish, zamonaviy korxonalarda boshqaruv faoliyatini samarali tashkil qilishda rahbarlik faoliyati muhim ahamiyatga ega. Mamlakatimiz iqtisodiyotini yanada rivojlantirish va takomillashtirish iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotni ta’minlashni taqozo etadi. Bu vazifalarni hal etish uchun yurtimiz oʻzining boy tabiiy resurslaridan, mineral manbalaridan hamda fan-texnika va inson resurslaridan samarali foydalanishi zarur. Chunki jamiyatning eng oliy boyligi boʻlgan xalq qudratli salohiyatni oʻzida jamlagan. Bu salohiyatni yuzaga chiqarish jamiyatimizni rivojlantirish va taraqqiy ettirishning juda kuchli omili boʻlib xizmat qiladi. Respublikada iqtisodiy islohotlarning hozirgi davrida ishlab chiqarish omillaridan oqilona foydalanishga e’tibor kuchaya bormoqda. Shunday omillar qatoriga insonda mujassamlashgan qobiliyatlardan foydalanish va u orqali korxona va tashkilotlarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish ahamiyatlidir.

Zero, rahbar, boshqaruvni amalga oshirishda bosh boʻgʻin hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi koʻp jihatdan rahbar egallagan bilim malaka, tajriba qolaversa, uning muhim hislatlari va boshqaruv uslubiga bevosita bogʻliq boʻladi. Bu fanning maqsad vazifalari ham shularni oʻrganishni nazarda tutadi. Bu fan boshqaruvning qonuniyatlari, qonun va prinsiplari, funksiya va vazifalari, shuningdek boshqaruv tizimida menejer oʻrni, madaniyati va uslubi, boshqaruv samaradorligi va unga ta’sir qiluvchi boshqaruv qarorlari mazmuni, mohiyatini ochib berishga qaratilgan.

Menejmentning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Xo‘jalik yurituvchi subektlar rahbarlari mazkur qonunlarni o‘rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo‘lishini hisobga olgan holda iqtisodiyotni boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

Mazkur o‘quv qo‘llanma ta’lim olishning turli xil yo‘nalishlaridagi talabalari, hamda menejerlarni mustaqil o‘rganishlari uchun mo‘ljallangan. O‘quv qo‘llanmaning mazmuni Oliy ta’limning Davlat ta’lim standartiga mos keladi. O‘quv qo‘llanma o‘z ichiga quyidagilarni oladi: kirish, 16 ta bob, xar bir bobdan keyin bob bo‘yicha qisqacha xulosa va o‘z-o‘zini nazorat savollari, glossariy ham foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati mavjud. Asosiy matn mantiqan o‘z ichiga menejmentning asosiy tushunchalari va ta’riflarini oluvchi nazorat asoslaridan tortib to menejer faoliyatini tashkil qilish bo‘yicha amaliy tavsiyalargacha bo‘lgan mavzular ketma-ketligidan iborat.

O‘quv qo‘llanmani o‘zlashtirgan talabalarda tarixni chuqur anglab olish, ajdodlarimizning uzoq menejment jarayonlaarini bosib o‘tganligini, kelajakdagi missiyalarini belgilab olishda katta tarbiyaviy ahamiyatga ega.

O‘quv qo‘llanma matnining mazmuni “Menejment nazariyasi” kursini egallashga imkon beradi. Nazorat savollari yordamida ushbu fan bo‘yicha bilimlarni tekshirish imkoniyati mavjud. Tavsiya etilgan adabiyotlarni o‘rganish fanni chuqurroq o‘rganishga imkon beradi.

O‘quv qo‘llanma birinchi nashri bo‘lganligi sababli ayrim orfografik va grammatik kamchilik bo‘lsa, oldindan uzr so’raymiz.

Mualliflar: E.D.Yusupov
Z.K.Kusharov

Eng murakkab san’at- bu boshqaruv san’atidir!
Karl Veber

I-BOB. “MENEJMENT NAZARIYASI” FANINING PREDMETI, VAZIFASI VA O‘RGANISH USULLARI

Kalit so‘zlar: *menejment, kooperatsiya, tizim, vaziyatli yondoshish, integratsion yondoshish, modellashtirish, matematik yondoshuv, kuzatish usuli, eksperiment usuli, tahlil usuli, sintezusuli, ilmiy abstraksiyalash, formalizatsiya, analogiya, deduktiv usuli, induktiv usuli, gipoteza, boshqaruv qonunlari, tamoyillari, shakllari, usullari, qaror qabul qilish, tashkiliy-texnikaviy, ijtimoiy-iqtisodiy, menejment uslublari, menejment tizimlari, murakkablik, fizik model, analogik model, verifikatsiy.*

1. FANNING MOHIYATI, MAQSAD VA VAZIFALARI

«Menejment nazariyasi» fanining mohiyati. «Menejment nazariyasi» fani butun jamiyatga xizmat qiluvchi zamonaviy menejment ilmini o‘rganishda, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida menejmentni amalga oshira oladigan malakali rahbarlarni tayyorlashda muhim o‘rin tutadi. Zero, rahbar menejmentni amalga oshirishda bosh bo‘g‘in hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi, ko‘p jihatdan, u egallagan bilim, malaka, tajriba, qolaversa, uning boshqarish uslubiga bevosita bog‘liq bo‘ladi.

«Menejment nazariyasi» fani - bu ijtimoiy jamoalarni boshqarishning eng umumiy tamoyillari va usullari, boshqaruv munosabatlarining mazmuni va shakli, ularning rivojlanish qonunlarini o‘rgatuvchi fandir.

Menejment nazariyasi obyektlari – bu boshqaruvning o‘zaro ta’sirlari tizimi hisoblanadi.

Umumiy holada, menejment nazariyasi – tashkilotlarni boshqarishdagi jarayonlarni va boshqaruv tizimini, boshqaruv qonunlari, tamoyillari, shakllari, usullari, texnolagiyalari va vochitalarini o‘rganadigan fandir.

Menejment tushunchasi tor ma’noda biror-bir tashkilot maqsadini aniqlash va unga erishish uchun zarur bo‘lgan rejalashtirish, tashkil etish va nazorat jarayonlarining foyda keltirishi, samara berishi faoliyat yo‘nalishini qanchalik to‘g‘ri tanlay bilishga, qarorlar qabul qila olishga hamda uning boshqarilishini nazorat qilishga va bu jarayon borishiga bog‘liq bo‘ladi.

Menejment keng ma’noli tushuncha sifatida, jahondagi menejment va uni tashkil etishning nazariyotchilaridan biri Piter Druker aytganidek, «alohida faoliyat turi bo‘lib, tashkil etilmagan betartib ommani bir maqsadga yo‘naltirilgan samarali va unumli guruhga, jamiyatga aylantiradigan, ijtimoiy o‘zgarishlarni rag‘batlantiruvchi element hisoblanadi». Menejment nafaqat korxona doirasida, qolaversa, butun bir jamiyat, davlatni o‘z tanlagan yo‘li, maqsad va intilishlariga yetaklovchi, iqtisodiyotni kuchli, barqaror ishlovchi mexanizmga aylantirishda muhim ta’sir etuvchi kuch hisoblanadi.

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog‘lab, shu bilan birga, uning ikki: tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o‘rganish lozim.

Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv aniq iste’mol qiymatini olish uchun mahsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog‘liq bo‘lib, boshqarish maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir.

Ijtimoiy-iqtisodiy menejmentning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish, ularni ijtimoiy himoya qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta’minlash va aholining kam ta’minlangan qatlamlarini qo‘llab-quvvatlashdan iboratdir.

Menejmentning mohiyati ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi va iqtisodiy aloqalarning murakkablashuvi bilan kengayib boradi. Menejment ishlab chiqarish jarayonida, ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo‘lgan sharoitda, ishlab chiqaruvchilar o‘rtasida raqobatni shakllantirish, foydani maksimallashtirishga qaratilgan bo‘lsa, u butun bir iqtisodiy tizimda ishlab chiqarish evaziga jamiyat ehtiyojini qondira oladigan bozor infratuzilmasi elementlari va ularning o‘zaro aloqasini ta’minlovchi mexanizmning barqaror ishlashiga, har bir fuqaro, guruh, uyushma, tashkilot va muassasalar manfaatlarini e’tiborga olgan holda, ularni jahon sahnasida o‘z o‘rniga ega bo‘lishiga qaratilgan bo‘ladi.

“Menejment nazariyasi”ning maqsadi. Menejmentning maqsadi-xo‘jalik yuritishning barcha darajalarida menejmentning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o‘rganishdan iboratdir.

Menejment nazariyasi maqsadlari:

- boshquruvchilar va boshqarilinuvchilarning o‘zaro ta’siri namoyon bo‘ladigan boshqaruv munosabatlarining eng muhim, tipik shakllarini o‘rganish;

- menejment jarayonlarini rivojlantirishning asosiy tendensiyalarini aniqlash;

- kelajakda menejment faoliyatini rivojlantirishning eng maqbul yo‘nalishlarini yaratish va ular haqidagi real g‘oyalarni ilgari surish;

- menejment tizimini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan tavsiyalarni shakllantirish.

“Menejment nazariyasi”ning vazifasi. “Menejment nazariyasi”ning fan sifatida vazifalari raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish orqali jamoaning (shaxsning) barqaror, ishonchli, istiqbolli va samarali ishlashini ta’minlaydigan ilmiy yondoshuvlarni, tamoyillar va usullarni ishlab chiqish, eksperimental tekshirish va amaliyotda qo‘llashdir.

Menejment nazariyasi kursining mazmunini iqtisodiyotni boshqarish, menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, iqtisodiy mexanizmi va menejment uslublari, menejment texnika va texnologiyasining nazariy va uslubiy asoslarini o‘rganish tashkil etadi. Menejment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, menejment tizimiga ta’sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o‘zini tutish hollarini umumlashtiradi, iqtisodiyotni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o‘rganadi. Menejment nazariyasi boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko‘rinishida, nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida, boshqaruvning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o‘rganadi.

“Menejment nazariyasi”ning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni hal etishga: iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o‘tishiga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirishga, kishilar ma’naviy darajalarini o‘stirish va boshqalarga qaratilgandir.

“Menejment nazariyasi”ning nazariy tomonlarining asosiy vazifalari quyidagilardir:

- menejmentning nazariy asoslarini o‘rganish;

- bozor iqtisodiyoti sharoitida menejmentning asosiy usullarini o‘rganish va amaliyotga tatbiq etish;

- menejment faoliyati sohasida kasbiy mahorat bilimlarini egallash;

- menejment tamoyillari, funksiyalari haqida kengroq tushunchaga ega bo‘lish;

- menejment jarayonida kommunikatsiyalar va ulardan foydalanish koʻnikmalarini hosil qilish;

- rahbarlik faoliyati boʻyicha kasbiy mahorat uslubi va madaniyati haqida kengrov bilimga ega boʻlish;

- mamlakat iqtisodiyotida menejment tizimini oʻrganish va tahlil qilish;

- xorijiy tajribalarni oʻrganish, ularni taqqoslash asosida oʻqitish, oʻrgatish va boshqalar.

"Menejment nazariyasi" fani oʻzining maqsad, vazifa, funksiyalaridan kelib chiqib, boshqa umumiqtisodiy, gumanitar, tabiiy, matematik fanlar bilan uzviy bogʻliqlikda rivojlanadi. Fanning uslubiy asosini iqtisodiy nazariya, menejment, bozor nazariyasi fanlari belgilaydi.

Bundan tashqari, sotsiologiya, psixologiya, personal boshqarish, ekonometrika, tarmoq iqtisodiyoti kabi fanlar bilan aloqadordir. Chunki menejment asosan kishilarni, jamiyatni boshqarish boʻlganligi uchun, mehnatni tashkil etish, ishchi oʻrinlarini, shart- sharoitlarini yaratish, belgilangan vazifalar bajarilishi yuzasidan nazorat qilish, faoliyat natijalarini baholashda samaradorlik koʻrsatkichlarini qoʻllash, qolaversa, menejmentda rahbarning psixologiyasi, madaniyati oʻziga xos uslubga ega boʻlishini taqozo etish va ularni oʻrganish menejment nazariyasi fanining yuqorida ta'kidlangan fanlar bilan bogʻliqlikda, birgalikda rivojlanishiga asos boʻladi.

Bozor munosabatlariga oʻtish ishlab chiqarish va bozorning samarali oʻzaro ta'sirini, davlat menejmenti va korxonalarning oʻz-oʻzini boshqarishning mutanosib nisbatda boʻlishini ta'minlovchi takomillashgan iqtisodiy mexanizmni yaratishga yoʻnaltirilgandir.

2. MENEJMENT PREDMETI VA OʻRGANISH USLUBLARI

Menejment predmeti. Har qanday fan oʻz predmeti, nazariyasi va uslublariga egadir. Predmet - bu fanning nima bilan shugʻullanishi, uning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya bu sohada yuz beradigan jarayon va hodisalarning roʻy berish qonuniyatlarini aniqlaydi.

Har-bir fan oʻz predmetini kategoriyalar yordamida oʻrganadi.

Izlanish usullari nazariyadan kelib chiqqan holda kishilar ilmiy va amaliy faoliyati qanday amalga oshishini koʻrsatib berishi, fanning shu sohasida hodisalarni umumlashtirish va oʻrganishning turli vositalari va usullari tizimini ishlab chiqishi lozim.

“Menejment nazariyasi”ning predmeti- bu boshqaruv munosabatlari doirasida boshqaruv subyekti va obyekti o‘rtasida yuzaga keladigan menejment munosabatlaridir.

Menejment munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar-ning ajralmas qismi bo‘lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko‘rinishlarda namoyon bo‘ladi. Menejment munosabatlari menejment qo‘l ostidagi xodimlar o‘rtasida bo‘ladigan aloqa va o‘zaro ta’sirning murakkab majmuini ifodalaydi, demak, menejment, eng avvalo, kishilarni boshqarishdir.

“Menejment nazariyasi” fanning predmeti kuyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish obyekti va subyekti;
- boshqarish tamoyillari va usullari;
- boshqarish madaniyatini;
- menejer va uning fazilatlari;
- menejer reytingi;
- boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- boshqarish vazifalarini to‘g‘ri tashkil qilish va amalga oshirish;
- xodimlarni boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- samaradorlikni boshqarish;
- o‘z-o‘zini boshqarish;
- xududiy boshqarish va hakozolar.

Menejment subyekti. Menejment subyekti - bu tashkilot doirasida, boshqaruv ta’sirini, uning muammolari va maqsadlarini amalga oshiradigan shaxs yoki shaxslar guruhidir.

Menejment subyektining o‘ziga xos xususiyati shundaki, doimo menejment subyektini obyektdan sifat jihatidan ajratib turadigan odamlar (jonli narsalar) bo‘lishligidir.

Boshqaruv ta’siri deganda - maqsadlar, vazifalar, rivojlanish istiqbollarini shakllantirish va ularni amalga oshirishdagi harakatlar tushuniladi. Subyektning ushbu ta’rifi negizida deyarli barcha odamlar integratsiyalangan ko‘rsatkich sifatida qabul qilinadi, chunki hayot davomida biz boshqaruv subyekti sifatida harakat qilishimiz kerak. Misol uchun, hayotimiz haqida qaror qabul qilish va hatto biror narsani xarid qilish jarayonida biz boshqaruv subyektiga aylanamiz.

Menejerning professional faoliyati sohasi bu tashkilot hisoblanadi, menejer bu tashkilot doirasida boshqaruv harakatlarini amalga oshiradi.

Faqat tashkilot doirasida bir kishi yoki bir guruh odamlar boshqaruv subyekti bo‘lishi mumkin.

Menejment subyekti sifatida:

- Vazirlar Mahkamasi;
- Vazirliklar va vazirlar;
- Qonun chiqaruvchi hokimiyatlar;
- Tuman xalq deputatlar kengashi;
- Ijro etuvchi hokimiyatlar;
- Sud hakimiyati;
- Oliy sud, viloyat sudlari;
- Hokimliklar;
- Qo‘mitalar va ularning raislari;
- Jamoa, uyushma kengashi raislari;
- Korxona rahbarlari, bo‘im boshliqlari;
- Fuqarolar yig‘ini raisilari va boshqalarni kiritish mumkin.

Ko‘pincha menejerning faoliyati tashkilot doirasidan tashqariga chiqib ketadi, lekin bu holatda ham u subyekt hisoblanadi, chunki uning faoliyati maqsad va vazifalarni amalga oshirishga, ya’ni tashqi muhitda tashkilotni namoyon etishga qaratilgan bo‘ladi.

Menejment subyekti nafaqat alohida shaxs, menejer, balki bir guruh odamlar ham bo‘lishi mumkin. Boshqaruv harakatlarini amalga oshirishda, yagona xarakterga ega bo‘lgan subyektning mohiyati o‘zgarmaydi. Bir guruh odamlar har qanday boshqaruv harakatlarini amalga oshirishga qaror qilgan taqdirda, u guruh o‘ziga xos xususiyatlariga ega bo‘ladilar. Ushbu guruh odamlar odatda boshqaruvning bir subyektiga tegishli hisoblanadi.

Demak, menejment ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejment subyektlari hisoblanadi.

Menejment obyekti. Menejment obyekti - haqida so‘z yuritganda eng avvalo, obyekt so‘zining lug‘aviy ma’nosiga e’tibor beraylik. Obyekt bu:

A) bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog‘liq bo‘lmagan holda mavjud bo‘lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;

B) kishi faoliyati, diqqat e’tibori qaratilgan xodisa, predmet, shaxs;

V) xo‘jalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega bo‘lgan korxona, qurilish, ayrim shaxslardir.

Menejment obyekti - tashkilot doirasida, uning maqsad va vazifalarini amalga oshirish uchun menejment subyekti tomonidan boshqaruv ta’sirini o‘tkazishga qaratilgan barcha organlardir.

Bularga:

- mamlakat;
- respublika;
- viloyat;
- tuman;
- konsern;
- tarmoq;
- korxona;
- xodimlar;
- ishlab chiqarish;
- samaradorlik va boshqlarni kiritish mumkin.

Umumiy holda, menejment obyektiga tashkilot xodimlari, uning raqobatchilari, tashkilotning moliyasi, ishlab chiqarish, sotish, resurslarni yetkazib beruvchilar, axborotlar va boshqalar kiradi.

Iqtisodiyotni boshqarish bevosita menejment obyekti bo‘lgan mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iboratdir. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, ya’ni mehnat vositalari va predmetlariga ta’sir etiladi. Menejment obyekti mikro voqelikdan (moddiy dunyo, jamiyat) makro darajagacha bo‘lgan voqelikni o‘z ichiga oladi.

Menejment obyektlarining xilma-xilligidan quyidagilar aniqlanishi mumkin:

- tashkilotning inson resurslari, ularning vakillari xodimlar, bo‘ysunuvchilar;
- tashkilot uchun resurslarni yetkazib beruvchilar;
- raqobatchilar;
- mahalliy tarmoqlarni tashkil qiluvchilar va o‘rnatuvchilar, axborot ta’minotni qulay sharoitda taqdim qiluvchilar va hakazo;
- tashkilotning moliyasi, ya’ni to‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyaviy va pul oqimlari va ularni boshqarish.

Ushbu ro‘yxatni ko‘plab boshqaruv obyektlari bilan to‘ldirish mumkin. Misol uchun, boshqaruv obyektlari mamlakatdagi ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatni, mintaqaning infratuzilmasini, siyosiy vaziyatni o‘z ichiga oladi.

Ushbu boshqaruv subyektlari boshqaruv ta’siriga deyarli javob bermasligiga qaramasdan, ularni hisobga olish va iloji boricha ularni boshqarishga yoki o‘z manfaatlari uchun foydalanishga harakat qilish tavsiya etiladi.

Menejment subyekti va obyektining o‘zaro aloqasi. Menejment subyektlari va obyektlari birgalikda tashkilotning boshqaruv tizimini ifodalaydi. Menejment jarayonida - menejment subyektlari(rahbar, apparat, organ) va menejment obyektiga (bo‘ysunuvchi, guruh, jamoa) uning sifatiy holatini o‘zgartirish uchun ko‘rsatilgan maqsadli ta’siri amalga oshiriladi.

Shunday qilib, subyektning boshqaruv ta’siriga yo‘naltirilgan barcha yondoshuvlari boshqaruv obyektiga taalluqli bo‘lishi shart emas. Asosiy mezon-boshqaruv harakatlarining tashkilotga tegishliligi yoki uning maqsadlari va maqsadlarini amalga oshirishdir. Misol uchun, agar menejer o‘z uyda ta’mirlash ishlari olib borilsa, bu qarorning ijrochilari boshqaruv obyektlariga aylanmaydi.

Subyektdan farqli o‘laroq, obyekt nafaqat odamlar bilan cheklangan, balki tashkilotda mavjud bo‘lgan va unga ta’sir ko‘rsatadigan ko‘plab omillar, vaziyatlarni ham o‘z ichiga oladi. Barcha obyektlar boshqaruv subyektlariga ta’sir qilmaydi, bu masala boshqaruv obyektlarining ko‘pligi bilan bog‘liq. Tashkilotning ichida va tashqarisida ularning soni juda katta bo‘lgani uchun barcha boshqaruv obyektlarini boshqarish mumkin emas.

Menejment usullari kishilarni jamiyatning obyektiv ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish qonunlari talablarini bajarishga undaydi. Ular aniq bir usul, uslub, maqsadga erishish yo‘lini ifodalaydi.

Demak, menejment uslubi - bu ishchi va xodimlarga, umuman, menejment obyektiga qo‘yilgan maqsadga erishish jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirishdir.

Menejmentni o‘rganish uslullari. Menejmentning maxsus izlanish usullari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

1. Tizimli usuli menejment muammolarini yechishda ishlatiladi va tizimning butunligiga asoslanadi. Taraqqiy etgan davlatlarda mazkur usulning tizimli majmuali, tizimli tarkibli, tizimli funsional, tizimli kommunikatsion va boshqa ko‘rinishlari mavjud.

2. Izlanishning majmuali usuli voqealarni va ularning bir-biri bilan bo‘lgan aloqalarini faqat ushbu fan usuli bilan emas, balki boshqa xil hodisalarni o‘rganuvchi fanlar bilan tadqiq etadi.

3. Izlanishning tarkibiy usuli - bu murakkab hodisalarni bo‘laklarga ajratishdan iborat.

4. Vaziyatli yondoshish - bu menejment faoliyatining maqbul usullarini ichki va tashqi sharoitga qarab belgilash.

5. Integratsion yondoshish - bu izlanish usuli boshqa usullar ko‘rsatkichlarini hisobga olish asosida boshqarishni tadqiq etish hisoblanadi.

6. Modellashtirish boshqariluvchi obyektni turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlash yordamida boshqarish usuli.

7. Matematik yondoshuv - optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va kompyuterlar keng miqyosda qo‘llanadi.

8. Kuzatish usuli - bu menejment obyekti to‘g‘risidagi ma’lumotni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to‘plash usuli.

9. Eksperiment usuli - menejment asosida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy, tajribadan o‘tgan usullarni qo‘llash.

Undan tashqari, menejmentning eng asosiy bilish uslubi dialektik uslub bo‘lib, u menejmentga o‘rganilayotgan ijtimoiy hodisalarning mohiyatini ochishda yordam beradi.

3. MENEJMENT ILMINING KELIB CHIQISHI

Menejment tarixi bo‘yicha ma’lumotlar shuni tasdiqlaydiki, ilmiy tamoyillarni tashkilotning unumdorligini ko‘tarish uchun ishlatish imkoniyatlari konsepsiyasi menejment ilm sifatida hali boshlang‘ich holatdaligida paydo bo‘lgan. Ilmiy usulning menejment muammolariga muntazam ravishda qo‘llanilishi ilmiy menejmentning asosi bo‘lgan. Ammo menejment tafakkuri maktabining kelib chiqish tarixi yaqin davrlarga taalluqlidir.

Menejment ilmi Ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada olimlar guruhi fuqarolar muddoasi va o‘t ochish pozitsiyalari inshootlarini optimal joylashtirish, kemaga qarshi bombalarni portlatish chuqurligini va transport karvonlarining konvoyini optimizatsiyalash kabi murakkab harbiy masalalarni yechish topshirig‘ini olganda paydo bo‘lgan. 50-60 yillarda uslubiyot yangilanib, bir qator o‘ziga xos usullarga aylanib, sanoatda muammolarni yechishda va har xil vaziyatlarda qaror qabul qilishda kengroq ishlatila boshlandi. Bugungi kunda menejment ilmining model va usullari quyidagi masalalarni hal qilishda ishlatiladi: shaharlarda transport oqimlarini boshqarish va aeroportlarda harakat jadvalini optimizatsiyalashda, universitetlarda auditoriyalar ish jadvallarini tuzishda, supermarket va univermaglarda g‘amlangan mollarni boshqarishda, mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarishda, turli xil mahsulotlarning reklamasiga xarajatlarni taqsimlashda, moddiy ta’minlashni rejalashtirishda, zavodda turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun asbob-uskunalar va mehnat resurslarini taqsimlashda, mavsumga beysbol bo‘yicha oliy liganing o‘yin jadvalini tuzishda va hakazo.

Menejment ilmining markaziy muammosi «tashkilot rahbarlarini tashkilotni bir butun holdagi jarayon sifatida uning manfaatlari uchun tashkilot tarkibiy qismlarining o‘zaro munosabatlari bilan bog‘liq muammolarni hal qilishda ilmiy asos bilan ta’minlashdan» iborat. Bu

hamma tashkilotlar uchun muhimdir, lekin bu tamoyilni yirik tashkilotlarda qo‘llash ixtisoslashtirishning yuqori darajasi tufayli qiyin bo‘lishi mumkin. Cherchmen, Akoff va Arnoff[1]larning tasdiqlashicha: «Tashkilotda har bir funksional birlik (bo‘linma, bo‘lim yoki sektor) umumiy ishning bir qismini bajarishga majbur.

Shu har bir qism tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish uchun zarurdir. Biroq, mehnatning bunday taqsimlanishining natijasi har bir funksional bo‘linma o‘ziga tegishli bo‘lgan maqsadlarni ishlab chiqishidan iborat. Masalan, ishlab chiqarish bo‘limi, odatda, ishlab chiqarish chiqimlarini kamaytirish va ishlab chiqarish hajmini ko‘paytirish bilan shug‘ullanadi. Marketing bo‘limi sotish hajmi birligi chiqimlarini minimumga keltirish va u hajmni maksimumga chiqarishga harakat qiladi. Moliya bo‘limi tashkilotning sarmoya yo‘naltirish siyosatini optimizatsiya qilishga urinadi. Kadrlar bo‘limi yaxshi ishchilarni kam xarajat qilish asosida yollash va ularni tashkilotda ushlab qolishga bor kuchini sarflaydi. Bu maqsadlar har doim ham mohiyati bo‘yicha bir-biri bilan kelishmasdan, ko‘pincha bir-biriga zid bo‘ladi».

Qaror qabul qilishni modellash va munosib usullar bo‘yicha idora xizmatlari mutaxassislari maqsadlar farq qilishi munosabati bilan bog‘liq bo‘lgan murosalarni baholashga harakat qilib, qarama-qarshi maqsadlarning balansini ta’minlab beradigan alternativ qarorlarni aniqlamoqdalar. Menejment ilmi nuqtai nazaridan yondoshuvni tushunish sizga idora mutaxassislari bilan unumli muomala qilishga va tashkilot muammolarining unumli yechimini aniq ifoda qilishda ular bilan ishlashga yordam beradi.

Taraqqiyotning hozirgi bosqichida, menejmentga oid qarashlarning tez rivojlanayotganligini kuzatish mumkin.

Bu taraqqiyot bosqichidagi boshqaruv qanday bo‘lishi, korxonalar faoliyatini samarali tashkil qilish uchun uning qaysi yo‘nalishlari, tamoyillari va usullari asos qilib olinishi lozim degan muhim masalani yechish maqsadida uning iqtisodiy rivojlanish tarixiga yaqin bo‘lgan davrdagi nazariyasi mohiyatini, tashkil qilishning yo‘nalishi va usullarini yaqindan o‘rganish lozim.

Bu borada butun dunyoda tan olingan amerikalik injener F.U.Teylorning (1856-1915 y.y.) hissasi katta bo‘lgan. U menejment nazariyasining rivojlanishiga katta xissa qo‘shgan. Bunga, asosan, XX asr boshlarida AQShda yuzaga kelgan ijtimoiy-siyosiy vaziyat turtki bo‘lgan. AQSH uchun ushbu davrda sanoatning gurkirab rivojlanishi xususiyatli

[1] http://systems-analysis.ru/operation_reserch_caa.html

bo‘lib, temir yo‘l tarmoqlari mamlakatni samarali boshqaruvga ehtiyoj sezgan yirik ishchi kuchi bozoriga aylantirdi. Birinchi navbatda, tadbirkorlar menejment usullariga katta e’tibor bergan korxonalar o‘ta rivojlanib ketdi.

Bu vaqtgacha tadbirkorlarga menejmentning sirlari o‘rgatilmas edi. Ammo oldindan to‘plangan tajribalar o‘z ijobiy natijasini bergan[2].

Eng muhimi va mamlakatimiz amaliyoti uchun e’tiborlisi – ana shu davrda menejment san’ati tajribalar asosida rivojlandi, boshqaruvga o‘qitish esa, faqat tadbirkorlarning shaxsiy hatolari va kashfiyotlari evaziga amalga oshirildi. Ana shu vujudga kelgan iqtisodiy-ijtimoiy vaziyatning barchasi menejmentning fan sifatida kelib chiqishi uchun asos yaratdi.

Menejment to‘g‘risidagi zamonaviy fan 1911 yilda F.U.Teylorning “Ilmiy boshqaruv tamoyillari” kitobi nashrdan chiqishi bilan boshlangan. F.U.Teylor quyidagicha tavsiflanadigan “Ilmiy boshqaruv” tizimini taklif qildi: “An’anaviy bilimlar o‘rniga – fan; qarama-qarshiliklar o‘rniga – garmoniya; yakka mehnat o‘rniga – hamkorlik; unumdorlikni cheklash o‘riniga – maksimal unumdorlik; har bir alohida ishchining eng maksimal unumdorlikka erishishi va eng yuqori darajadagi faravonlik”[3].

F.U.Teylor birinchi bo‘lib, har qanday ixtiyoriy olingan korxonada boshqaruvni samaradi tashkil qilish uchun quyidagi 4 ta mezon bajarilishi lozimligini ilmiy jihatdan asoslagan(1-jadval).

1-jadval

Korxonada boshqaruvni samaradi tashkil qilishning ilmiy jihatlari

№	Mezon	Mohiyati
1.	Ilmiy asos	Eski, an’anaviy ish yuritish usullarining o‘rnini almashtiruvchi ilmiy fundament yaratish, uning har bir elementini ilmiy tadqiq qilish
2.	Tanlash	Ishchilarning ilmiy jihatdan asoslangan mezonlar, mashg‘ulotlar va o‘qishlar asosida tanlab olish
3.	Hamkorlik	Mehnatni tashkil qilish bo‘yicha ishlab chiqilgan ilmiy ishlar tizimini amaliyotga joriy qilishda ma’muriyat va ishchilar o‘rtasidagi hamkorlik
4.	Javobgarlik	Ma’muriyat va ishchilar o‘rtasida mehnatni teng taqsimlanishi va javobgarlik

[2] Ф.У.Тейлор. Научная организация труда. М. 1924

[3] Ф.У.Тейлор. Научные основы организации промышленных предприятий. СПб. 1912

Yuqoridagi nomi keltirib o‘tilgan kitobda, Teylorning ilmiy jihatdan asoslangan ish haqi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilish bo‘yicha takliflari menejmentni tashkil qilishborasida muhim ahamiyatga ega tamoyillardir.

4. MENEJMENT ILMINING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

Bugungi kunda fanda va amaliyotda «menejment ilmi», «qabul qilish ilmi», «tizimli tahlil», «tizimlar haqida ilm», «operatsiyalar tadqiqoti» kabi bir- birini almashtirib qo‘yish mumkin bo‘lgan tushunchalarni uchratish mumkin. Menejment ilmining yondoshish sifatida o‘ziga xos xususiyatlari quyidagicha:

1. ilmiy usulning qo‘llanilishi;
2. tizimli yondoshish;
3. modellar ishlatilishi.

1. Ilmiy usul menejment ilmi maktabining amaliyotda birinchi bor ishlatilgan, har qanday ilmiy tadqiqotning fundamental tadbiridir.

U uch bosqichdan iborat.

1. **Kuzatuv**. Gap muammo va vaziyat haqida axborotni obyektiv tarzda yig‘ish va tahlil qilish ustida ketmoqda. Masalan, mahsulotlarga ehtiyoj va zaxiralar darajasi o‘rtasidagi bog‘liqlik ko‘rib chiqilayotganda rahbar zaxiralar darajasi ehtiyojga qarab o‘zgarishini baholashi kerak. (Bugungi kunda ilmiy tahlilning bu va deyarli hamma boshqa jihatlari, odatda, idora bo‘linmalari mutaxassislari tomonidan o‘tkaziladi).

2. **Gipotezaning ifoda qilinishi**. Gipotezani ifoda etayotib, tadqiqotchi mavjud imkoniyatlar (altemativlar)- faoliyat (harakat) variantlari va vaziyat uchun ularning oqibatlarini aniqlaydi, shuningdek, ushbu kuzatuvlar asosida ularni prognozlaydi. Maqsad - muammoning tarkibiy qismlari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni o‘rnatish. Masalan, kuzatuv oyi davomida ehtiyoj 10 foizga o‘sganda zaxiralar kamayishni ko‘rsatsa, rahbar zaxiralarning muayyan miqdorga o‘sishi ularning bunday vaziyatda qisqarishi oldini oladi, degan gipotezaga asoslanishi mumkin.

3. **Verifikatsiya**[4]. Verifikatsiyaning yoki gipotezaning to‘g‘riligini tasdiqlanishning uchinchi bosqichida tadqiqotchi gipotezani qabul qilingan qarorning natijalarini kuzatib tekshiradi. Keltirilgan misolni davom ettirib, rahbar zaxiralar darajasini idora mutaxassisi taklif etgan

[4] Verifikatsiya (лат. *verum* «haqiqiy» + *facere* «qilish») - ilmiy tasdiqlarning haqiqiyligini ularning tajribali tekshiruvi orqali aniqlash

miqdorga ko‘paytirishi mumkin. Agar bunda zaxiralar kamaymasa yoki haddan ziyod ko‘paymasa, gipotezani to‘g‘ri deb tan olish kerak. Agar ehtiyojning o‘sishi bilan mahsulotlarning yetishmasligi paydo bo‘lsa yoki zahiralar shunchalar o‘ssa-ki, ularni saqlash chiqimlari haddan ziyod bo‘lib qolsa, unda gipotezani noto‘g‘ri deb tan olish kerak. Bu holda, rahbar birinchi bosqichga qaytib, mavjud axborotga gipotezani tekshirish bosqichida yig‘ilgan axborotni va boshqa ma’lumotlarni qo‘shgandan keyin yangi gipotezani ifoda qilishi kerak.

2. Menejment muammolarini hal etayotganda ilmiy usulni qo‘llab, shuni esda tutish kerakki, tashkilot - bu o‘zaro bog‘langan qismlardan iborat ochiq tizimdir. Shuning uchun menejmentda ilmiy yondoshishning ikkinchi xususiyati sifatida tizimli yondoshish gavdalanadi.

3. Menejment ilmining uchinchi xususiyati - modellarni ishlatishdir. Modellashtirish ko‘p hollarda menejment muammolarining murakkabligi va ilmiy tajribalarni real hayotda o‘tkazish qiyinchiligi tufayli zarurdir.

Modellashtirish. Model o‘zi nima? Menejment ilmi ishlatadigan ayrim modellarni kompyutersiz amalga oshirish murakkab bo‘lsa-da, modellashtirish konsepsiyasi oddiy. Shennon[5]ning ta’rifiga binoan: «Model - bu obyektning, tizimning yoki g‘oyaning butunlikning o‘zidan farqli ma’lum bir shaklda taqdim etilishi». Masalan, tashkilot sxemasining o‘zi uning tuzilishini ifoda etadigan modeldir. Ushbu kitobda tavsiflangan barcha menejment nazariyalari tashkilot yoki uning qandaydir kichik tizimi ishlash modelining mohiyatidir. Siz ko‘p o‘tmay modellarning boshqa - sizga tanish bo‘lgan misollari borligiga ishonch hosil qilasiz.

Qo‘llanilayotgan modelni real hayotiy vaziyatni soddalashtirishning asosiy xususiyati deb hisoblasa bo‘ladi. Model shaklida murakkablik kamroq bo‘lgani va ishga tegishli bo‘lmagan, real hayotda muammolardan chalg‘itadigan ma’lumotlarning yo‘q bo‘lib ketishi sababli u rahbarda Lining oldida paydo bo‘layotgan muammolarni tushunish va hal etish qobiliyatini oshiradi. Model, shuningdek, rahbarga o‘z tajribasini va mulohaza qilish qobiliyatini ekspertlar tajribasi va mulohaza qilish qobiliyati bilan mujassamlashtirishga yordam beradi.

Modellashtirish - bizning muhokamada ko‘p e’tibor berilgan kotsepsiyadir. Ilmiy menejment maktabining eng ko‘zga ko‘rinadigan va

[5] К.Шеннон. Энциклопедия по экономике. [с.222] https://economy-ru.info/info/18903/

ehtimol eng yirik hissasi oddiy sabab - oqibatli baholash uchun juda murakkab vaziyatlarda obyektiv qaror qabul qilishga imkoniyat beradigan muqobil modellarni ishlab chiqishdadir. Bunday modellarning koʻpi shunchalik murakkabki, hamma rahbarlar ham ularni mustaqil ravishda ishlatishga qodir emaslar. Biroq, modellar haqida ishonarli tasavvurning yoʻqligi rahbarning sinash va hatolar usulini qoʻllashiga hamda tekshirilgan usullar qoʻllashning oʻrniga oʻylanmagan qarorlar qabul qilishiga olib keladi.

Modellashtirish zarurati. Real hayot bilan toʻgʻridan-toʻgʻri oʻzaro munosabatda boʻlish oʻrniga model ishlatishni shart qilib qoʻyadigan bir necha sabablar mavjud. Ularga koʻpchilik tashkilotlarda vaziyatlarning tabiiy murakkabligi, real hayotda, zarur boʻlganda, ilmiy tajribalarni oʻtkazishning imkoni boʻlmasligi va rahbariyatning kelajakka qarashi taalluqlidir.

Murakkablik. Hamma menejment maktablarida boʻlganidek, menejment ilmi real olamning tashkilot muammolarini hal etishda foydali boʻlishiga intiladi. Insonning model yordamida reallik bilan oʻzaro munosabatda boʻlganida qobiliyatlarining oshishi gʻalati koʻrinishi mumkin. Ammo bu shunday, chunki tashkilotning real hayoti nihoyatda murakkab va muayyan muammoga taalluqli oʻzgaruvchan miqdorlarning faktik soni har bir kishining qobiliyatidan ancha ortiq boʻladi hamda uni real hayotni modellashtirish yordamida soddalashtirib anglash mumkin.

Ilmiy tajriba oʻtkazish. Muammolarni hal etish alternativ variantlarni sinab koʻrish va tajribada tekshirish maʼqul boʻlgan menejment vaziyatlari koʻp uchraydi. Albatta, rahbarlarning yangi mahsulotga, amaldan uning koʻzlaganday ishlashi va isteʼmolchilar tomonidan qabul qilinishini tajribada aniqlamasdan, millionlab dollarlarni tikishi notoʻgʻri boʻladi. Real hayotda muayyan tajribalar oʻtkazish mumkin va shart.

«Boing» firmasi yangi samolyotni, «Nissan» yangi avtomobilni, «IBM» yangi kompyuterni loyihalashtirayotganda ular har doim namuna ishlab chiqib, uni real sharoitda tekshiradi va undan keyingina keng koʻlamli ishlab chiqarishni boshlaydi. Lekin, bunday koʻrinishdagi toʻgʻridan-toʻgʻri tajriba oʻtkazish qimmat boʻlib, vaqt talab qiladi. Tasavvur qiling, agarda «Jeneral elektrik» firmasi firma muhandislari tomonidan faqat potensial takomillashtirishlar deb oʻylab topgan mingta qismlarni ishlab chiqarib, sinab koʻrsa, avtomobil qanday qiymatga ega

bo‘lar va undagi yangiliklar qancha kam bo‘lar edi. Bunday holatda modellar yordam beradi.

Qaror qabul qilish kerak bo‘lgan, lekin real hayotda tajriba o‘gkazish mumkin bo‘lmagan behisob tang vaziyatlar mavjud. Masalan, «Folksvagen» firmasi AQShda ishlab chiqaruvchi korxona qurishga qaror qilganda, unga yetarli ish kuchi, ma’qul bo‘ladigan soliq solish shartlari, mavjud va zarur materiallarni olishda va tayyor avtomobillarni yuklab jo‘natishda iqtisodiy jihatdan qulay joyni tanlashiga to‘g‘ri keldi. Unga «Rebbit» modelining ko‘p minglab qismlarini yig‘ish navbatini aniqlash, zavodning o‘zi qay bir qismlarni ishlab chiqarishi, qay birini esa sotib olishi mumkinligini bilib olish, har bir qismning zarur zaxira darajasini belgilashga to‘g‘ri keldi. Ma’lumki, firma bu muammolarni tajriba sifatida har bir imkoni bor joyda bir necha loyihalar bo‘yicha zavod qurib hal qila olmasdi.

5. MENEJMENTNING KELAJAKKA YO‘NALTIRILGANLIGI

To‘g‘ridan-to‘g‘ri tajriba o‘tkazish mumkin bo‘lmagani kabi, mavjud bo‘lmagan va hech qachon bo‘lmaydigan hodisani kuzatish mumkin emas. Ammo, ko‘p rahbarlar faqat real va aniq narsalarni ko‘rishga intaladi, natijada, mavjud bo‘lmagan va hech qachon bo‘lmaydigan hodisa qandaydir ko‘rib bo‘ladigan narsaga qaytishi lozim bo‘ladi.

Devid Xers[6]ning ta’kidlashicha: «Rahbar mavjud eng yaxshi alternativni o‘z resurslarini taqsimlash, o‘zi va boshqalar uchun harakatlar navbatini belgilash, yangi odamlar va material resurslarini jalb etish uchun tanlab olishi kerak. Buning uchun u qisqa va uzoq muddatli kelajakda qarorlarning oqibatlari paydo bo‘ladigan muhit xususiyatlari va barqarorligi ta’rifiga ishonishi kerak. U bir paytning o‘zida muqarrar va oldindan aytib bo‘lmaydigan muhitning butun noaniqligini tasavvur qilishi kerak».

Menejment ilmining kelajakka yo‘naltirilganligida modellar va modellashtirishning ahamiyati kattadir.

Menejment ilmining modellari bu maqsadlarga yuqori darajada moslashgan va kuchli tahliliy vosita sifatida murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilish bilan bog‘liq ko‘p muammolarni hal etishga imkon beradi.

[6] http://musicalcats.net/avtory/devidkhersi.html

Modellarning turlari. Zamonaviy tashkilotlar tomonidan keng qo‘llanilayotgan modellar va ular yordamida hal etilishi kerak bo‘lgan vazifalarni ko‘rib chiqishdan oldin modellarning uch turini qisqacha ta’riflab berish zarur. Gap fizik, analogik va matematik modellar haqida bormoqda.

Fizik model. Fizik model obyekt yoki tizimni kattalashtirilgan yoki kichiklashtirilgan tavsifi yordamida o‘rganib chiqiladigan narsani ifoda etadi. K.Shennon[7]ning ta’kidlashicha: «Fizik (ba’zan «portretli» deb ataladigan) modelning o‘ziga xos xususiyati shundan iboratki, u ma’lum ma’noda modellashtirilayot-gan butunlik kabi ko‘rinadi».

Fizik modellarga misollar - zavod chizmasining nusxasi, uning faktik kichiklashtirilgan modeli, loyihachining ma’lum bir masshtabda kichiklashtirilgan chizmasi. Bunday fizik model vizual qabul qilishni soddalashtiradi va muayyan bir uskuna uning uchun ajratilgan joyda fizik jihatdan joylasha olishini aniqlashga va bog‘liq muammolarni, masalan, odamlar va materiallar harakatini tezlashtiradigan eshiklar joylashishini hal etishga yordam beradi. Avtomobil va aviatsion korxonalar har doim aerodinamik qarshilik kabi ma’lum bir xususiyatlarni tekshirish uchun yangi transport vositalarining kichiklashtirilgan fizik nusxalarini tayyorlashadi.

Analogik model[8]. Analogik modelning mohiyati shundan iboratki, o‘rganilayotgan obyektni analog sifatida ifodalaydi, o‘rganilayotgan obyekt haqiqiy obyekt kabi o‘zini tutadi, lekin aslida bu boshqa obyektdir. Ishlab chiqarish hajmi va xarajatlar o‘rtasidagi munosabatni tasvirlaydigan grafik aslida analog modellar hisoblanadi.

Matematik model. Bular ichida keng qo‘llaniladigani matematik modellardir. Matematik modelning o‘zi ham bir necha turlarga bo‘linadi. Shuningdek, matematik modelda obyekt yoki hodisaning xossalari yoki xususiyatlarini tavsiflashda ishlatiladigan ramziy atamalar mavjud. Matematik modelga misol Eynshteynning E = mc formulasi.

Modelni yaratish jarayoni. Boshqaruv jarayoniga kabi modelni yaratish ham jarayondir. Jarayonning asosiy bosqichlari-muammoni qo‘yilishi, modelni yaratish, ishonchliligini tekshirish, modelni qo‘llash, yangilash.

Muammo qo‘yilishi. Modelni qurishning birinchi va eng muhim bosqichi muammoni shakllantirishdan iboratdir. Muammoni to‘g‘ri shakllantirish uning qaroridan ham muhimroq. Muammoni qabul qilish

[7] К.Шеннон. Энциклопедия по экономике. [с.225] Manba: https://economy-ru.info/info/18903/
[8] https://studwood.ru/1074362/menedzhment/nauka_upravleniya

yoki maqbul hal qilish uchun uning mazmun-mohiyati nimada ekanligini bilishingiz kerak.

Modelni yaratish. Muammoni to‘g‘ri shakllantirgandan so‘ng, jarayonning keyingi bosqichi modelni yaratishdan iborat. Modelni ishlab chiquvchi modelning asosiy maqsadini aniqlab olishlari kerak, bu modeldan foydalanib qanday normativ meyorlar yoki ma’lumotlarini olish kerakligini inobatga olishi lozim. Asosiy maqsadlarni belgilash bilan bir qatorda, boshqaruv fanlari bo‘yicha mutaxassis ushbu maqsadlarni qondiradigan va natijada kerakli ma’lumotlarni beradigan modelni yaratish uchun qanday ma’lumot kerakligini aniqlashi lozim. Modelni qurishda hisobga olishni talab qiladigan boshqa omillar odamlarning xarajatlari va reaksiyalarini o‘z ichiga oladi.

Butun vazifalardan ko‘proq omillarni o‘z ichiga olib tuzilgan modellar, tashkilotning maqsadlarini ortiqi bilan amalga oshirishi uchun zamin bo‘la olmaydi. Bu matematikaning xususiyatlaridan biridir. O‘ta murakkab tuzilgan modellar oxirgi foydalanuvchilar tomonidan tahdid sifatida qabul qilinishi va ular tomonidan rad etilishi mumkin.

Shunday qilib, samarali modelni yaratish uchun boshqaruv fanlari rahbarlari va mutaxassislari birgalikda ishlashlari kerak, bu esa har bir tomonning ehtiyojlarini qondirish demakdir.

Modelni ishonchliligi uchun tekshirish. Modelni yaratgandan so‘ng, u ishonchliligi uchun tekshirilishi kerak. Tekshiruvning bir jihati modelning real hayotga, haqiqiy dunyoga muvofiqligini aniqlashdir. Modelni tekshirishning ikkinchi jihati, uning yordami bilan olingan ma’lumotlarning boshqaruvga yordam beradigan darajasini aniqlash bilan bog‘liq. Modelni tekshirishning yaxshi usuli-uni o‘tmishdagi vaziyatga sinab ko‘rishdir.

Modelni qo‘llash. Ishonchliligi tekshirilgandan so‘ng, model foydalanishga tayyor bo‘ladi. “Menejment nazariyasi” fanining hech qanday modeli yetarli tushunar bo‘lmagunicha va amaliyotda qo‘llanilmaguncha muvaffaqiyatli qurilgan deb hisoblanmaydi.

Modelni yangilash. Agar modelni qo‘llash muvaffaqiyatli bo‘lsa ham, u albatta yangilanishni talab qiladi. Model qo‘llash natijasida hosil bo‘lgan natijalarning aniqligi yoki qo‘shimcha ma’lumotlar kerak bo‘lishi mumkin. Agar tashkilotning maqsadlari qaror qabul qilish mezonlariga ta’sir qiladigan tarzda o‘zgartirilsa, modelni mos ravishda o‘zgartirish kerak bo‘ladi. Bu bosqich modelni yangilash bosqichidir.

Modellashtirishning umumiy muammolari. Menejment nazariyasi fanining modellari hatolarga olib kelishi mumkin. Modelning

samaradorligi bir qator potensial hatolar ta’siri bilan kamaytirilishi mumkin: ishonchsiz dastlabki taxminlar, kerakli ma’lumotlarni olish imkoniyati cheklangan, foydalanuvchi qo‘rquvi, amalda zaif foydalanish, haddan tashqari yuqori narx.

Ishonchsiz dastlabki ma’lumotlar. Har qanday model ba’zi dastlabki ma’lumotlarga yoki shartlarga tayanadi. Bu obyektiv tekshirilishi mumkin bo‘lmagan baholanadigan va baholanmagan shartlar bo‘lishi mumkin. Dastlabki shartlar modelning asosi bo‘lganligi sababli, uning aniqligi dastlabki shartlarning aniqligiga bog‘liq.

Modelning tarkibiy qismlari haqidagi taxminlarga qo‘shimcha ravishda, rahbar ichidagi munosabatlar haqida dastlabki shartlarni shakllantiradi. Modelning aniqligi ham ushbu munosabatlarning aniqligiga bog‘liq bo‘ladi.

Axborot cheklovlari. Dastlabki shartlar va boshqa muammolarning ishonchsizligining asosiy sababi-bu modellarni qurish, ulardan foydalanishga ta’sir qiluvchi kerakli ma’lumotlarni olishda cheklangan imkoniyatlarning mavjudligida-dir. Ba’zan modelni qurishda muhim jihatlar e’tiborga olinmasligi mumkin, chunki ular o‘lchovga har doim ham mos kelavermaydi. Modelni qurish noaniqlik sharoitida juda qiyin.

Foydalanuvchilarning qo‘rquvi. Agar model ishlatilmasa, modelni samarali deb hisoblash mumkin emas. Modelni ishlatmaslikning asosiy sababi shundaki, uni ishlatadigan rahbarlar model yordamida olingan natijalarni to‘liq tushuna olmaydi va shuning uchun uni ishlatishdan qo‘rqishadi.

Amalda zaif foydalanish. Menejment nazariyasi fani doirasida modellashtirish usullarining darajasi modellardan foydalanish darajasidan yuqori ekanligini e’tiborga olish lozim. Ushbu holatning sabablaridan biri qo‘rquvdir. Boshqa sabablar-bilim etishmasligi va o‘zgarishga tezda moslasha olmaslikdir.

Haddan tashqari xarajat. Modeldan foydalanishning afzalliklari uning narxini ortiqcha oqlashi kerakligidadir.

Boshqaruv fanining modellarini ko‘rib chiqish. Boshqaruv fanining o‘ziga xos modellari soni, shuningdek, ular ishlab chiqilgan muammolarni hal qilish uchun juda katta ahamiyatga ega.

O‘yinlar nazariyasi. Tashkilotning muvaffaqiyatiga bog‘liq bo‘lgan eng muhim parametrlardan biri - bu raqobatbardoshlikdir. O‘yinlar nazariyasi-qabul qilingan qarorning raqobatchilarga ta’sirini baholashdagi modellashtirish usuli hisoblanadi. O‘yinlar nazariyasi dastlab harbiylar tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, bu nazariyadan foydalanib srategiyada

dushmanning mumkin bo‘lgan barcha harakatlarini hisobga olish mumkin. Biznesda o‘yin modellari raqobatchilarning narxlarni o‘zgartirish, savdoni qo‘llab-quvvatllovchi yangi kompaniyalari, qo‘shimcha xizmatlarni taklif qilish, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishni oshirish va rivojlantirishni prognozlash uchun ishlatiladi. O‘yinlar nazariyasi boshqa modellar kabi tez-tez ishlatilmaydi. Shunga qaramay, o‘yinlar nazariyasi raqobat sharoitida qaror qabul qilishda eng muhim va hisob-kitoblarni talab qiluvchi omillarni aniqlash zarur bo‘lganda foydalidir.

Navbat nazariyasi modeli yoki optimal xizmat modeli ularga bo‘lgan ehtiyojni qondirish uchun xizmat kanallarining optimal sonini aniqlash uchun ishlatiladi. Navbat nazariyasi modeli juda kichik va juda ko‘p miqdordagi holatlarda xarajatlarni muvozanatlash uchun zarur bo‘lgan xizmat kanallarining optimal sonini aniqlash vositasi bilan rahbarlarni ta’minlaydi.

Zahirani boshqarish modeli buyurtma berish vaqtini va ularning miqdorini, shuningdek omborlarda tayyor mahsulot massasini aniqlash uchun ishlatiladi. Har qanday tashkilot ishlab chiqarish va sotishdagi kechikishlar oldini olish uchun ma’lum darajada zaxiralarni saqlab turishi kerak. Ushbu modelning maqsadi ma’lum xarajatlarda ifodalangan zaxiralarni to‘plashning salbiy oqibatlarini minimallashtirishdir.

Ushbu xarajatlar uch xil bo‘ladi: buyurtmalarni joylashtirish, saqlash, shuningdek zaxiralarning etishmasligi bilan bog‘liq xarajatlarlar. Yuqori darajadagi zaxiralarni saqlash ularning etishmasligi oqibatida yo‘qotishlarni bartaraf etadi. Zahiralarni yaratish uchun zarur bo‘lgan katta miqdordagi materiallarni xarid qilish buyurtmalarni joylashtirish xarajatlarini kamaytiradi. Biroq, bu potensial foyda saqlash, ortiqcha yuk, foizlarni to‘lash, sug‘urta xarajatlari, zarar, o‘g‘irlik va qo‘shimcha soliqlarning ortiqcha xarajatlari bilan bir-biriga bog‘liq. Bundan tashqari, menejment aylanma mablag‘larni ortiqcha zahiralar bilan bog‘lash imkoniyatini hisobga olishi kerak, bu esa kapitalni daromad keltiruvchi aksiyalarga, obligatsiyalarga yoki bank depozitlariga sarmoya kiritishga to‘sqinlik qiladi.

Navbat nazariyasi modeli yoki optimal xizmat modeli ularga bo‘lgan ehtiyojni qondirish uchun xizmat kanallarining optimal sonini aniqlash uchun ishlatiladi. Navbat nazariyasi modeli juda kichik va juda ko‘p miqdordagi holatlarda xarajatlarni muvozanatlash uchun zarur bo‘lgan xizmat kanallarining optimal sonini aniqlash uchun qo‘llanma vositasini taqdim etadi.

Chiziqli dasturlash modeli raqobatbardosh ehtiyojlar mavjud bo‘lganda noyob resurslarni taqsimlashning optimal usulini aniqlash uchun ishlatiladi. Ushbu model odatda ishlab chiqarishdagi muammlarni bartaraf etish uchun kadrlar bo‘limi mutaxassislari tomonidan qo‘llaniladi. Imitatsion modellashtirish modelni yaratish jarayonini va uning haqiqiy holatdagi o‘zgarishlarni aniqlash uchun ekstrimal qo‘llanilishini anglatadi. Imitatsiya modellari matematik usullarning dasturlash usuli kabi juda murakkab vaziyatlarda qo‘llaniladi. Bu juda ko‘p parametrlar, matematik tahlilning muammolari yoki noaniqlikning yuqori darajasi bilan bog‘liq.

Iqtisodiy tahlil - bu eng keng tarqalgan usul-bu modelni yaratish shakllaridan biridir. U xarajatlarni va iqtisodiy daromadlarni baholashning deyarli barcha usullarini, shuningdek, korxona faoliyatining nisbatan rentabelligini o‘z ichiga oladi. Odatda, "iqtisodiy" model, umumiy daromad umumiy xarajatlar bilan tenglashtirilgan nuqtani aniqlash bilan tanaffus, qaror qabul qilish usuli tahliliga asoslangan bo‘lib, unda korxona daromadli bo‘ladi.

Birinchi bob bo‘yicha xulosa

Mazkur bobda fanning mazmuni va mohiyati, fanning maqsad va vazifalari, menejment predmeti, fanni o‘rganish uslublari, menejment ilmining kelib chiqishi, menejment ilmining o‘ziga xos xususiyatlari, menejmentning kelajakka yo‘naltirilganligi kabi aysosiy yshnalishlar nazariy jihatdan yoritilgan.

Avvalo, inejment nazariyasi obyektlari – bu boshqaruvning o‘zaro ta’sirlari tizimi hisoblanadi. menejment nazariyasi – tashkilotlarni boshqarishdagi jarayonlarni va boshqaruv tizimini, boshqaruv qonunlari, tamoyillari, shakllari, usullari, texnolagiyalari va vochitalarini o‘rganadigan fandir.

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog‘lab, shu bilan birga, uning ikki: tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o‘rganish lozim.

Menejmentning maqsadi- xo‘jalik yuritishning barcha darajalarida menejmentning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o‘rganishdan iboratdir.

Menejment nazariyasi kursining mazmunini iqtisodiyotni boshqarish, menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, iqtisodiy mexanizmi va menejment uslublari, menejment texnika va texnologiyasining nazariy va uslubiy asoslarini o‘rganish tashkil etadi.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Fanning mazmuni va mohiyati nimadan iborat?
2. Fanning maqsad va vazifalari?.
3. Menejment predmeti nima?
4. Fanni o‘rganish uslublari?
5. Menejment ilmining kelib chiqishi?
6. Menejment ilmining o‘ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
7. Menejmentning kelajakka yo‘naltirilganligi qanday asoslanadi?
8. Menejment obyekti va subyektga nimalar kiradi?
9. Menejment subyekti va obyektining o‘zaro aloqasi?
10. Menejment ilmining yondoshish sifatida o‘ziga xos xususiyatlari?

Bilimlilik odamlar va jamiyat ehtiyojlarini qondiradi!
E.D.Yusupov

II-BOB. MENEJMENT NAZARIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI

Kalitli so‘zlar: *evolyusiya, g‘oya, samara, texnologiya, psixologiya, injeneriya, ergonomika, marketing, jarayon, teylorizm, xaronometraj usuli, unumdorlik, ixtisoslashuv, vakolat, mas’uliyat, intizom, korporativ, postulat, samarali usul, model, qo‘shimcha qiymat, ilmiy menejment, integratsiya, ratsionallashtirish, emperik usul, mumtoz(klassik) menejment, mexnatni texnokratik boshqarish usuli, axloqiy yondoshuv, bihevioristik, emperik.*

1. MENEJMENTNING FAN SIFATIDA SHAKLLANISH EVOLYUSIYASI

Menejment nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqaladi, G.Y. Sezar[9], A. Makedonskiy[10], Turkistonda esa o‘rta asr davrida A. Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo‘lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O‘sha davr menejerlari harbiy intizomni o‘rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo‘rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so‘zsiz itoat etish kabi usullarni qo‘llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko‘proq qo‘shimcha qiymat undirishning g‘oyatda samarali usuli, deb qaralgan. A. Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Soxibqironning o‘z qo‘l ostidagilarni “*qo‘rquv bilan umid o‘rtasida ushlash*” bo‘yicha boshqargani sabab bo‘lgan.

Kapitalizm tuzumining boshlang‘ich davrida tadbirkor - mulk egasi ishlab chiqarishni o‘zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo‘lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo‘lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e’tibor berila boshlandi.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o‘sishi

[9] **Gay Yuliy Sezar(**e.o. 100 yilning 12 iyulida Rimda tug‘ilgan**).** 40 yoshida u davlat boshqaruvidagi eng muhim mansabdor shaxslardan biri, ya’ni konsul bo‘lgan.[Manba: http://istoria-mira.ru/lichnosti/gaj-yulij-cezar/]

[10] Александр Македонский. Александр Македонский и успех в управлении людьми. [Manba: http://klvr.ru/biography_article/20]

boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi.

Natijada boshqaruv to‘g‘risidagi ilm, fan vujudga keldi. O‘sha davrdan boshlab to bugungi kunga qadar evolyusion tarzda rivojlangan va o‘nga tegishli hissasini qo‘shgan boshqaruv ta’limotining quyidagi to‘rtta yo‘nalishi keltirib o‘tilgan.

Boshqarish ta’limotidagi to‘rt yo‘nalish (maktab)lar:

1. “**Ilmiy menejment**” **maktabi**. Bu maktabning umumiy faolyati 570 yillardan boshlab to 1920 yilllarga bo‘lgan davrlarni o‘z ichiga oladi. Bu davrlarda o‘zga xos menejmentga har xil ilmiy yondoshuvlar olib borilgan. Shularni asosiylariga ьo‘xtalib o‘tamiz.

1.1. 570-632 yillarga to‘g‘ri keladi. Namoyandalaridan biri Payg‘ambarimiz Muhammad Sollallohu Alayhi Vasallam.

Bular: -Boshqaruvning diniy ta’limotga asoslangan nazariy prinsipini yaratdi;

-Ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy muvofiqlashtirishga intilishlar orqali boshqarish sanatini mukammal egallashga xizmat qiluvcha ta’limotlar (Qur’oni Karim[11], xadislar[12])ning tizimini yaratdi.

1.2. 1340-1400 yillarga to‘g‘ri keladigan namoyandalaridan biri Amir Temurdir. Bular: - O‘z davrining siyosiy-g‘oyaviy shart-sharoitlarini yaxshi tushungan, xalqlar va elatlarni islom ta’limotlari asosida diniy, siyosiy, g‘oyaviy jihatdan birlashtirish yo‘lida yagona - boshqaruvchi.

- Boshqarishning murakkab, chigal voqea-hodisalarini, ijtimoiy hayotni biron qolipga solish, uni nazorat qilish uchun shariat qonunlarining turkumlariga asos soldi va hakazo.

- Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi.

- XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o‘zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklari[13]ni yaratdi.

Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo‘l-yo‘riqlari, qonun-qoidalari, pand-nasihatlari O‘zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo‘lida xizmat qilmoqda.

- Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatning qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko‘ra

[11] Qur’oni Karim. O‘zbskcha izohli tarjima. Tarjima va izohlar muallifi Alouddin Mansur. T., “CHo‘lpon”, 1992 y.
[12] Muhammad payg‘ambar qissasi. Hadislar. T., “Kamalak”, 1991 y.
[13] Temur tuzuklari. T., G‘. G‘ulom nomidagi Adabiyot va san’at nashriyoti. 1996 y.

tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo‘lgan ta’limot yaratdi.

- Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo‘lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etish orqali o‘rta asrlarda buyuk shaxslar yetishib chiqishi uchun moddiy, siyosiy, g‘oyaviy zamin yaratdi.

1.3. 1450-1501 yillarga to‘g‘ri keladi. Namoyandalaridan biri Alisher Navoiy. Bular: - Siyosiy davlatni idora qilish usullari, tartib-qoidalari bilan bog‘liq bo‘lgan xilma-xil muammolari bo‘yicha o‘z qarashlariga ega bo‘lgan siyosiy arbob.

- Davlat ishlarini boshqarish, muzokaralar olib borish, mamlakat tinchligi va obodligi uchun kurashgan.

- “Vaqfiya”, “Ixlosiya”, “Saddi Iskandariy”, “Tarixi mulki Ajam” kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-sinoatlari haqidagi ta’limotni yaratgan.

1.4. 1885-1920 yillarga to‘g‘ri keladi. Namoyandalaridan F. Teylor, G. Emerson va boshqalar. Bular: - Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo‘llash.

- Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o‘qitilishini ta’minlash.

- Vazifani samarali bajarilishini ta’minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta’minlash.

- Yuqori mehnat unumdorligini ta’minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag‘batlantirib turish masalalarini ilgari surishgan.

Ilmiy menejment maktabining asosiy xulosalari:

-muammo yechilishining optimal usulini ishlab chiqish maqsadida ilmiy tahlildan foydalanish;

-har bir vazifa uchun mos ishchini tanlash va uni o‘qitishni yo‘lga qo‘yish;

-ishchilarning vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun resurslar bilan ta’minlash;

-ishlab chiqarishning usishi uchun moddiy rag‘batlantirishdan muntazam va oqilona foydalanish;

-o‘ylab chiqish va rejalashtirishni ishning o‘zidan alohida ko‘rish.

2. “**Klassik yoki ma’muriy menejment” maktabi** (1920-1950). Asoschilari –A.Fayol, A.G.Chern, M. Veber, M.Urvik, J.Muni, A.Reyli, A.Sloun va boshqalar.

Aynan A. Fayol tomonidan “Menejmentning dastlabki to‘liq nazariyasi shakllandi, uning funksiyalari, tamoyillari, menejment-ning o‘qitilishi zarurligini tan olinishini asosladi”.

A.Fayol tomonidan uning mashhur boshqaruv prinsiplarining keng tarqalishi bilan bog‘lik. Buni ma’muriy maktabning birinchi mustaqil natijasi deb bilish mumkin. Ushbu davr izlanishlari rasmiy tashkiliy tuzilmalar (strukturalar) va tizimlarni tashkil qilishga, shakllantirishga qaratilgan. Amerikaliklar Anri Fayolni bekorga “menejmentning otasi” deb atashmagan, u birinchi bo‘lib butun bir samarali boshqaruv tuzilmasini shakllantirish, uning yuqoridan pastgacha barcha bo‘g‘inlari faoliyatini tafsiflash, ularning birgalikdagi faoliyati muvaffaqiyatini ta’minlovchi tamoillarni ishlab chiqishning uddasidan chiqdi.

A.Fayol birinchi bo‘lib tashkilotni boshqarish nazariyasini davlat boshqaruv organlariga qarata qo‘llash ham mumkinligi va zaruratini ta’kidladi. Eng asosiy e’tiborni A.Fayol ma’muriy apparat faoliyatini to‘g‘ri tashkil qilish tamoyillarini aniqlashga qaratadi, u tashkilotga murakkab funksional organizm sifatida yondashadi. Ma’muriy maktab boshqaruvning “universal” tamoyillarini yaratishga intildi. A. Fayol keyinchalik ko‘p yillar davomida tashkilot negizini tashkil qilib kelgan va samarali boshqaruvni garovi bo‘lgan mashhur 14 boshqaruv prinsipini ishlab chiqdi.

A.G.Chern tomonidan “Menejmentning funksional konsepsiyasi” ishlab chiqildi.

Ma’muriy maktabning menejment nazariyasini rivojlanishiga qo‘shgan xissalari quyidagicha:

-boshqaruv tamoyillarini rivojlantirilishi;

-boshqaruv funksiyalarini tavsiflash va o‘rganish;

-butun tashkilotni boshqaruviga tizimli yondoshuv.

3. “**Inson munosabatlari” maktabi** (1930-1950). Uchinchi bosqich - insoniy munosabatlar maktabining rivojlanish davri hisoblanadi.

Inson omili tashkilot samaradorligining asosiy unsuri sifatida to‘liq tan olinmaganligi oqibatida g‘arbda “neoklassik” (ya’ni insoniy munosabatlar maktabi) maktab shakllandi. Ushbu maktab vakillarining fikricha, tashkilotda inson omiliga har tomonlama boshqaruv tizimi tomonidan e’tibor berish ishchilar faoliyatining va o‘z navbatida tashkilot samaradorligining ortishiga olib keladi.

Asoschilari – Elton Meyo[14], M.P.Follet, A.Maslou, R. Laykert va boshqalar

Bular: - Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o‘zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo‘llash;

[14] “Guruh intilishining sotsiologik kontseptsiyasini” ishlab chiqqan.

- Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga, asoslangan holda tashkil etish ta’limotiga hissa qo‘shgan.

Mazkur maktab nuqtai- nazaridan ishchi bu- 1) fikrsiz robot emas, balki obro‘-e’tiborga, o‘z-o‘zini xurmat qilishga, o‘z qadr-qimmatini xis etishga, 2) boshqa kishilar tomonidan ma’qullanishiga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishida muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo‘lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chikib, “insoniy munosabatlar” maktabi boshfaruvning:

- tashabbuskorlikdan,
- ishchilar bilan xamkorlikdan,
- kompaniyada “birdamlik ruhi” va “mushtaraklik tuyg‘usi”ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni rag‘batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi.

4. **“Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment” maktabi** (1950 yildan hozirgacha). Namoyandalari G. Saymon, P. Duruker, E. Deyl va boshqalar. Bular: -Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo‘llash;

- Murakkab vaziyatlarning yechimi bo‘yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish ta’limotiga hissa qo‘shgan.

1950-60 yillarda boshqaruv g‘oyalarida qarorlarni miqdoriy usullar jihatidan asoslash rivojlandi. Bu siljish boshqaruvda matematikani hamda kompyuter texnologiyasini qo‘llashning natijasida ro‘y berdi. Aynan, to‘rtinchi bosqich - miqdoriy maktab deb nom olgan maktab tomonidan kibernetikaning tizimlar nazariyasi, ya’ni murakkab xodisalarni integratsiyalashtiruvchi, sintezlovchi fan yo‘nalishlarini asosiy g‘oyalarini, xulosalarini boshqaruvga jalb qilinishi shu davrning o‘ziga xos jihatidir.

Shunday qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o‘ziga xos ko‘rinishlarda shakllangan:

- 50- 60 yillarda boshqaruvning diqqat markazida tashkiliy tarkibi turgan;
- 60-70 yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi;
- 80 yillardan boshlab esa ilg‘or g‘arb firmalarida strategik rejalashtirishdan, strategik boshqaruvga o‘tiladi.

Hozirgi zamon boshqaruv fani - fanlararo fandir. Boshqaruvning har bir funksiyasini bugun maxsus fanlar:

- industrial-muhandislik sotsiologiyasi;
- ijtimoiy psixologiya;

• ijtimoiy injeneriya (ergonomika);
• marketing kabilar o‘rganadi.

Menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg‘unlashuvi boshqarishning bozor konsepsiyasini vujudga kelishiga asos bo‘ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo‘layotgan o‘zgarishlar “**Tinch boshqarish inqilobi**” nomini olgan.

O‘tgan asrning 90-yillaridagi boshqaruv g‘oyalari rivojlanishi bosqichini esa qisqacha uchta tendensiyani belgilash bilan ta’riflash mumkin:

Birinchisi, bu tendensiyani qandaydir ma’noda ortga qaytish deb tushunish mumkin – zamonaviy va xizmat ko‘rsatishning moddiy va texnik bazasini keng hisobga olish. Bu holat texnik taraqqiyotning tashkilot maqsadlariga erishish jarayoniga, raqobat kurashida yengish uchun mahsulot sifatiga va unumdorlikka ta’sir etishning kuchayishi bilan izohlanadi.

Ikkinchisi, tashkilotda tashkiliy madaniyatni oshirishga, demokratiza-tsiyalashning turli shakllariga e’tiborning kuchayishi.

Uchinchisi, boshqaruvning xalqaro xususiyatlarining kuchayishi. Boshqaruvning internatsionallashuvi natijasida boshqaruv nazariyasi va amaliyoti oldida quyidagi savollar paydo bo‘lmoqda – mahalliy va xalqaro boshqaruvning umumiy va farq qiluvchi belgilari, qonuniyatlar, boshqaruvning shakl va uslublari, boshqaruvda milliy uslub(stil) va hakozolar.

Miqdoriy maktabning menedjment rivojlanishiga qo‘shgan hissasini quyidagicha deb bilish mumkin:

-boshqaruv jarayonida duch kelingan murakkab boshqaruv vaziyatlarining tahlilida modellashtirishdan va miqdoriy usullardan keng foydalanish;

-boshqaruv qarorlarini qabul qilishda keng muhokamadan o‘tgan modellardan, samarali boshqaruvni ta’minlash maqsadida keng foydalanish.

Menejmentning fan sifatidagi evolyusiyasi. Evolyusiya (lat. evolution - joylashtirish) – rivojlanishning turli jihatlarini tavsiyalovchi uchun ishlatiladigan tushuncha.

Menejmentda har xil maktablarni ajratish nuqtai- nazaridan yondoshuv aslida to‘rtta har xil qarashlarni o‘z ichiga oladi. Bu yerda menejment to‘rt xil nuqtai nazardan ko‘rib chiqiladi. Bu ilmiy menejment, ma’muriy menejment, insoniy munosabatlar va ahloq

haqidagi fan hamda menejment ilmi yoki miqdoriy usullar maktablaridir.

Jarayon kabi yondoshuv menejmentni o‘zaro bog‘liq bo‘lgan menejment funksiyalarining uzluksiz qatori sifatida ko‘rib chiqadi. Tartibli yondoshuvda rahbarlar tashkilotni o‘zgaruvchan tashqi muhit sharoitida har xil maqsadlarga erishishga qaratilgan insonlar, tuzilma, masalalar va texnologiya kabi o‘zaro bog‘liq bo‘lgan elementlar majmui sifatida ko‘rib chiqishlari lozimligi ta’kidlanadi.

Vaziyatli yondoshuv menejmentning har xil usullari yaroqliligi vaziyat orqali aniqlanishiga e’tiborni jalb etadi. Tashkilotning o‘zidagi kabi tashqi muhitda ham har xil omillarning juda ham mo‘lligi sababli tashkilotni boshqarishning yagona «eng yaxshi» usuli mavjud emas. Muayyan vaziyatda eng samarali usul ushbu vaziyatga ko‘proq muvofiq bo‘lgan usul hisoblanadi.

2. ILMIY MENEJMENT MAKTABI

«Menejment nazariyasi» turli davrlarda uziga xos kurinishlarda shakillanadi:

1) 50-60 yillarda boshqaruvning tashkiliy tarkibi diqqat markazda turgan bo‘lsa;

2) 60-70 yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi;

3) 80-yillardan boshlab esa ilg‘or g‘arb firmalarida strategik rejalashtirishdan strategik boshqaruvga o‘tildi.

B borasidagi g‘oyalar rivojlanishining birinchi bosqichi teylorizm davri (1885-1920) deb atalib, bu davrning eng xos g‘oyasi ilmiy asosda boshqarish mumkin ekanligini targ‘ib qilinishidir. Amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) “Ilmiy menejment” asoschisi hisoblanadi. Uning nazariyasi keyinchalik “Teylorizm” degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning “siqib suvini olish”ning ilmiy tizimi deb atalgan. Bu davrda muhandislik fanlari g‘oyalarining eng quyi ishlab chiqarish bo‘g‘iniga singdirilishi xos bo‘lib, keyinchalik aynan shunda teylorizmning cheklanganligi namoyon bo‘ladi.

Asoschilari- U. Teylor, I.B. Frederik, F.L. Gilbertlar, G.Gant, Emerson va boshqalar. O‘z nazariyasini Teylor ilmiy boshqaruv deb nomladi va bu nom bilan shu yo‘nalishda o‘sha davrda izlanishlar olib borgan bir qator tadqiqotchilar maktabi nomlana boshladi.

F. Teylor talimotining asosiy mazmuni - yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda o‘ta samarador va maqbul usullarni izlashdir.

Uning tamoyillariga binoan:

1. mehnatning har bir jarayoni, uning koʻlami va ketma-ketligi aniq-puxta ixgisoslashtirilishi shart;
2. har bir mehnat turi qatʼiy vaqt oraligʻida taqsimlanishi lozim;
3. har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga boʻysundirilgan boʻlishi kerak;
4. yuqoridan belgilab bsrilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;
5. ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qoʻyilishi shart;
6. boshqaruvchi bilan boshqariluvchi masʼuliyatini aniq belgilash va vazifalarini toʻgʻri taqsimlash shart.

F.Teylor nazariyasining ilgʻorligi- resurslarni, energiyani minimal sarfi bilan yuqori unumdorlikni taʼminlashga qaratilgan ekanligidadir. Bunga erishish maqsadida ishlab chiqarish operatsiyalarini alohida tashkiliy qismlarga ajratish tavsiya etilgan, kuzatish va xronometraj[15] usullari qoʻllanilgan. Teylor boshqaruv organlari funksiyalariga, hisob tamoyillariga, xodimni tayyorlashga, ishlarni normalashtirishga oid bir qator boshqaruv tavsiyalarini ilgari surdi.

F. Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravarga oʻsishiga olib kelgan. Ayniqsa, bunda jarayonga qoʻllagan xaronometraj usuli diqqatga sazavordir.

F. Teylor nazariyasiga koʻra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos boʻlmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini **hech qanday mulohaza** yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus koʻrsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi.

F. Teylor boshqarishni “aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish sanʼati” deb baholagan.

Shunday qilib, F. Teylor “boshqaruvning mumtoz maktabi”ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar koʻrinishida rivojlanib bordi.

F. Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi Garrington Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish boʻyicha yirik mutaxassislardan boʻlib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning

[15] Xronometraj-“amalga oshirilgan harakatlarning davomiyligini aniqlash va vaqt sarfini o'lchash orqali o'rganish usuli”. Manba: https://dvc.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1410099

kompleks, tizimli yondoshuvini ishlab chiqqan. G.Emerson Teylorga nisbatan faqat tor texnik va ishlab chiqarish sharoitinigina ko‘rib chiqmasdan boshqaruvni ratsionallashtirishni ancha keng ko‘rib chiqdi va unumdorlikning 12 prinsipini ilgari surdi. Uning tamoyillari mashxur “Mehnat unumdorligining tamoyillari” asarida yoritilgan.

G. Emerson ilmiy boshqaruv prinsipini mohiyatiga ko‘ra quyidagi ketma-ketliqda bayon qilgan[16]:

1. Aniq qo‘yilgan maqsad va g‘oyalar.
2. Oqilona, sog‘lom fikr.
3. Jozibali, e’tiborli mahsulot.
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli bo‘lish.
6. Tezkor, ishonchli, to‘liq, aniq va muntazam hisob-kitob.
7. Dispstcherlash.
8. Meyorlar va jadvallar.
9. Sharoit bilan ta’minlash.
10. Muammolarni meyorlash.
11. Standart yo‘riqnomalarni tayyorlash.
12. Unumdorlikni rag‘batlantirish.

Ko‘rinib turibdiki, G. Emersonning diqqat-e’tiborida, eng avvalo ikki, ya’ni aniq qo‘yilgan maqsad va g‘oya, shuningdek oqilona fikr turibdi. G. Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o‘rganib, ishchiga beriladigan ish hajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi.

Bunda masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo‘llanilib, unga ko‘ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsiyentlari oshirilar (8- band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30 foiz pasaytirilib, jarima solingan. Shu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan (9-band).

“Ilmiy menejment” namoyandalari o‘z ilmiy ishlarini asosan korxona, tashkilot boshqaruvini takomillashtirishga bag‘ishlashgan. Ular boshqaruvining quyi darajasidagi masalalar bilan, ya’ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug‘ullanishgan. Ma’muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi

16 Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсона. Манба: http://banki-uchebnik.ru/menedzhment/88-dvenadtsat-printsipov-proizvoditelnosti-g-emersona

umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug‘ullana boshladilar.

Teylor va Gilbretlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuhrat qozonib martabaga ega bo‘lganlardir. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to‘g‘risidagi tushunchalariga keskin ta’sir etgan. Ulardan farqli o‘laroq, mumtoz ma’muriy boshqaruv maktabining asoschilari: “Yirik biznes sohasida mashhur, boshqaruvning yuqori bo‘g‘inida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo‘lishgan”.

Ularni tashvishlantirgan bosh masala - bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish bo‘lgan. Shunday maqsad qo‘yilgan bo‘lsa-da, ular boshqaruvning sotsial jihatlariga unchalik e’tibor berishmagan, ustiga-ustak ularning ishlari shaxsiy kuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondoshuvlari ilmiy metodologik asosga ega bo‘lmagan.

“Mumtoz”chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai-nazaridan yondoshib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarni aniqlashga urinishgan. Maqsad - boshqarishning unversal usullarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e’tiborni qaratishgan:

• *tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish*. Ular tashkilotni bo‘linmalar yoki ishchi guruhlarga bo‘lishni, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashti-rishning muhim tomonlari deb hisoblashgan;

• *tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarni oqilona yo‘naltirishga erishish*. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo‘lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olish va unga bo‘ysunishi lozim degan g‘oyani ilgari surishgan.

A. Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shgan fransuz olimlaridandir. U Fransiyadagi ko‘mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A. Fayol o‘zining boy amaliy tajribasini “Umumiy va sanoat boshqaruvi” (1916) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g‘oyalari hozirgi kunda ham o‘z ahamiyatini yo‘qotmagan (2-jadval).

A. Fayol boshqarishni:

• kelajakni ko‘ruvchi;
• faoliyatni tashkillashtiruvchi;
• tashkilotni idora qiluvchi;
• faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;

• qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb ataydi.

2-jadval

Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

	Tamoyillar	Izoh
1.	Mehnat taqsimoti	Ixtisoslashuv natijasida ko‘p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e’tibor qaratilishi lozim bo‘lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.
2.	Vakolat va mas’uliyat	Vakolat - bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas’uliyat esa buning aksi. Qayerda vakolat berilgan bo‘lsa, o‘sha yerda mas’uliyat vujudga keladi.
3.	Intizom	Intizom rahbar bilan xodim o‘rtasida o‘zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so‘zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4.	Yakkaboshlik	Xodim bevosita boshlig‘idan buyruq olishi kerak.
5.	Yo‘nalishning bir xilligi	Yagona maqsad doirasida faoliyat ko‘rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo‘lishi kerak.
6.	Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo‘ysundirish	Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir- biriga zid kelmasligi kerak.
7.	Xodimlarni taqdirlash	Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to‘lash lozim.
8.	Markazlashish	Hamma o‘z o‘rnida bo‘lishi va o‘z burchini ado etishi lozim.
9.	Boshqaruvdagi iyerarxiya	Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo‘ysunadi
10.	Tartib	Hamma o‘z o‘rnida bo‘lishi va o‘z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	Tashkilotda adolatning hukm surishi - bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg‘unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyligi	Yuqori darajadagi qo‘nimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O‘z ish joyini mustahkam egasi - bo‘lish harakatida bo‘lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste’dodli rahbardan ming chandon yaxshi.
13.	Tashabbus	Tashabbus - bu tom ma’noda rejani ishlab chiqish va uning o‘z vaqtida bajarilishini ta’minlashdir.
14.	Korporativ ruh	Ittifoq - bu kuch. U esa xodimlar o‘rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo‘lishi mumkin.

Bu fikrlar hozirgi kunda ham boshqarish fani asosida yotadi.

“Ilmiy menejment” va “mumtoz(klassik) menejment” namoyandalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishdi va mehnatni texnokratik boshqarilshpiga asos solishdi. Bu usulga ko‘ra:

- rahbarning xodimga bo‘ladigan munosabatlari alohidalashtirildi;
- mehnatni rag‘batlantirish qat’iy normalashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat’iylashtirildi;
- mehnatni “jismonan majburlash ” joriy qilindi;
- yollanma ishchidan “fikrsiz robot ” sifatida foydalanish usuli qat’iy o‘rnatildi.

Mehnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarning mehnat unumdorligini oshirishda g‘oyatda samarador va mahbul usul sifatida ko‘p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G. Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz - konveyer usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashgirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin oshiryshga erishdilar.

3. AHLOQ FANLARINING RIVOJLANISH MAKTABI

Psixologiya va sotsiologiya kabi fanlarning rivojlanishi va tadqiqot usullarining mukammallashishi Ikkinchi jahon urushidan so‘ng ish joyidagi ahloqni o‘rganishni yuqori darajada va jiddiy ravishda ilmiylashtirdi. Ahloqiy yo‘nalish rivojining keyingi davri eng yirik namoyandalari ichida Kris Ardiris, Lensis Laykert, Duglas Mak Gregor va Frederik Gersberglarni birinchilar navbatda keltirish mumkin. Bu va boshqa tadqiqotchilar ijtimoiy o‘zaro ta’sirning, motivatsiyalarning, hokimiyat xarakteri va obro‘sining, tashkiliy tuzilmalarning, tashkilotlardagi kommunikatsiyalarning, liderlikning, ish mazmuni o‘zgarishining va ishchi hayoti sifatining turli jihatlarini o‘rganishdi. Biz ularning ishlari bilan tegishli mavzularga bog‘liq holda keyingi boblarda tanishib o‘tamiz.

Ahloq fanlari maktabi, eng avvalo, shaxslararo munosabatlarni yo‘lga qo‘yishda mujassamlangan insoniy munosabatlar maktabidan sezilarli darajada uzoqlashdi. Yangicha yondoshuv yuqori darajada ishchiga o‘z imkoniyatlarini tashkilotlarni tashkil qilish va ularni boshqarishda ahloq fanlari konsepsiyalarini qo‘llash asosida anglashga yordam berishga intildi. Umumiy qilib aytganda, bu maktabning asosiy maqsadi - insoniy resurslarning samaradorligini oshirish hisobiga tashkilotning samaradorligini oshirish edi.

Ahloqiy yondoshuv shunchalik mashhur bo‘ldiki, 60-yillarda menejment sohasini butunlay qamrab oldi. Oldingi maktablar kabi bu yondoshuv menejment muammolarini «yagona eng yaxshi usul» bilan hal qilishni himoya qildi. Uning bosh postulati shundan iborat bo‘lgan-ki, ahloq fanining to‘g‘ri ishlatilishi har doim ayrim ishchilar kabi, butun tashkilotning ham ishi samaradorligini oshirishga yordam beradi. Biroq, biz buni kitobning so‘nggi qismida ko‘ramiz, ish mazmunini o‘zgartirish va ishchining korxona menejmentida ishtirok etishi kabi usullar faqat ayrim ishchilar uchun va ayrim vaziyatlarda samarali bo‘ladi. Shunday qilib, bixevioristik yondoshuvning ko‘pgina muhim ijobiy natijalariga qaramasdan, u ba’zan uning tarafdorlari o‘rganib chiqqan vaziyatlardan farq qilgan vaziyatlarda asossiz bo‘lib qolgan edi.

Menejment fani yoki miqdoriy yondoshuv maktabi(1950-yillardan hozirgi vaqtgacha). Matematika, sistematika, muhandislik fanlari va ular bilan bog‘liq bo‘lgan ilm sohalari menejment nazariyasiga jiddiy hissa qo‘shgan. Ularning ta’sirini ishni tahlil qilishda U. Teylor tomonidan ilmiy usulning qo‘llanishida kuzatish mumkin. Biroq, Ikkinchi jahon urushigacha menejmentda miqdoriy usullar yetarli darajada qo‘llanilmagan. Inglizlar nemislarning havo hujumlari vaqtida yo‘q qilinishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun o‘zlarining cheklangan miqdordagi jangovar qiruvchi samolyotlari va havo hujumiga qarshi mudofaa vositalaridan samarali ravishda foydalanish usulini qidirib topishlari kerak edi. Keyinchalik, ittifoqchilar desantini Yevropaga tushirishni ta’minlash bo‘yicha harbiylar yetkazib berishning samaradorligini maksimallashtirish usulini qidirishga to‘g‘ri keldi. Operatsiyalar tadqiqoti umumiy nomi ostida guruhlangan miqdoriy usullar shu muammoni va suvosti kemalari urushi hamda yapon portlarini minalash kabi muammolarni yechish uchun qo‘llanilgan edi.

Operatsiyalar tadqiqoti va modellar. O‘zining mohiyati bo‘yicha, operatsiyalar tadqiqoti - bu ilmiy tadqiqot usullarini tashkilotning operatsiyalar bo‘yicha muammolariga qo‘llashdir. Muammo qo‘yilgandan so‘ng, operatsiyalar tadqiqoti bo‘yicha mutaxassislar guruhi vaziyat modelini ishlab chiqadi. Model - bu voqelikni ko‘rsatish shaklidir. Odatda, model voqelikni soddalashtiradi yoki uni abstrakt ravishda ko‘rsatadi. Modellar murakkab voqelikni tushinishni osonlashtiradi. Masalan, yo‘l kartasi joylarda fazoviy o‘zaro nisbatlarni tushunishni yengillashtiradi. Bu modelsiz kerakli joyga yetib borish ancha qiyin bo‘lar edi.

Sinov va hatolar usuliga tayanishga to‘g‘ri kelardi. Xuddi shunday operatsiyalar tadqiqotida ishlab chiqilgan modellar ham ko‘rib chiqiladigan o‘zgaruvchilar sonini boshqarishni imkoni bo‘lgan miqdorgacha qisqartirib, murakkab muammolarni soddalashtiradi.

Modelni ishlab chiqqandan keyin o‘zgaruvchilarga miqdoriy qiymatlar beriladi. Bu har bir o‘zgaruvchini va ular orasidagi nisbatni obektiv holatda taqqoslashga va ta’riflashga imkon beradi. Menejment fanining muhim tavsifi - bu og‘zaki mulohazalar va ta’rifiy tahlillarni modellar va sonli qiymatlar bilan o‘zgartirishdir.

Ehtimol, miqdoriy usullarning menejmentda qo‘llanishiga kompyuterlarning rivojlanishi eng kuchli turtki bo‘ldi. Kompyuter operatsiyalar tadqiqotchilariga voqelikka juda ham yaqinlashadigan va juda aniq bo‘lgan yanada murakkablashib boradigan matematik modellarni yaratishga imkon berdi.

Miqdoriy yondoshuvning ta’siri. Menejment fanining yoki miqdoriy yondoshuvning ta’siri bixevioristik[17] yondoshuv ta’siridan ancha kamroq edi, chunki, qisman, rahbarlarning ko‘pchiligi har kuni operatsiyalar tadqiqoti predmeti bo‘lgan muammolarga qaraganda inson ahloqi va insoniy munosabatlar muammolariga ko‘proq duch keladi. Bundan tashqari, 60-yillargacha ozgina rahbarlarning murakkab miqdoriy usullarni tushunish va ulami qo‘llash uchun yetarli ta’limi bo‘lgan. Ammo, hozirgi vaqtda bu vaziyat tez o‘zgaryapti, chunki ko‘pdan-ko‘p biznes maktablari miqdoriy usullar va kompyuterlarni qo‘llash kurslarini taklif etishyapti.

Menejment nazariyasi asoschilari. Menejment nazariyasining asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Menejment nazariyasining tarixan dastlabki yo‘nalishi «klassik» maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi Frederik Teylorning xizmati katta. Teylor xizmat pog‘onasining barcha darajalarini AQShning Bestlegemdagi yirik metallurgiya korxonasining kichik xizmatchisidan boshqaruvchisiga-cha bo‘lgan lavozimlarni egallagan. U birinchilar qatorida ishlab chiqarishning ayrim jarayonlarini tashkil etish hamda butun korxonani boshqarishga ilmiy yondoshishni qo‘lladi. Uning «Korxonani ilmiy boshqarish asoslari», «Menejmentni ilmiy tashkil etishning tamoyil va usullari», «Sanoat korxonalarini ma’muriy-texnikaviy tashkil etish» kabi mashhur asarlari xorijda chop etilgan ishlab chiqarishni boshqarishni ilmiy tashkil etish bo‘yicha adabiyotlarning katta to‘plamiga

[17] https://ru.wikipedia.org/wiki/бихевиористик

asos soldi. Teylor mehnat jarayonlarini maxsus funksional boshqarish zarurligini asoslab berdi, jismoniy mehnat bilan bir qatorda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy unsurlarga ajratib koʻrsatishga harakat qilgan holda ishlangan sxemada oʻlda-joʻlda, pala-partish ishla'sh mumkin emasligi, har bir narsa oldindan qilingan, ishning barcha shartlari va usullari oldida aniq, belgilangan boʻlishi aks ettirilgan. Teylor kishi aql-zakovatiga katta e'tibor bergan. Masalan, u korxona ustasi quyidagi toʻqqiz sifatga ega boʻlishi kerakligini ta'kidlagan:

1. Aql-zakovatga.
2. Ma'lum ma'lumotga.
3. Ish tajribasiga.
4. Odobga.
5. Gʻayratga.
6. Ziyraklikka.
7. Halollikka.
8. Toʻgʻri fikr yuritishga.
9. Yaxshi salomatlikka.

Shu bilan birga Teylor bu sifatlarning barchasiga ega boʻlgan kishini topish juda mushkul ekanligini aytgan. Koʻpchilik faqat uchta sifatga ega boʻladi - ular oddiy ish haqi toʻlanadigan ishga olinishi mumkin. Bu sifatlarning toʻrttasiga ega boʻlgan kishi nisbatan koʻp haq toʻlanadigan ishga olinishi kerak. Beshta sifatni oʻzida jam yetgan kishini topish ancha mushkul, olti, yetti, sakkiz sifatga ega kishini topib boʻlmaydi. Agar yuqorida sanab oʻtilgan toʻqqiz sifatga ega boʻlgan kishi topilsa, uni usta lavozimiga emas, boshqaruvchi lavozimiga qabul qilish lozim. Teylor, ayniqsa, ish joylarini tashkil etish, ishlashning maqbul usullarini tanlash, aniq vazifalarni belgilash, kishilarni toʻgʻri tanlash va ishga qoʻyishga alohida ahamiyat berardi. U tomonidan ishlab chiqarishni boshqarish boʻyicha qator tavsiyalar ishlangan. Masalan, u menejment boʻyicha faoliyatning 8 ta vazifasini ajratib koʻrsatgan:

1. Ishlarni bajarish va taqsimlash tartibi.
2. Chizmalar va qoʻllanmalarni tuzish.
3. Vaqtni meyorlash va mehnatga haq toʻlash.
4. Intizomga rioya qilish.
5. Ish uslublarini belgilash.
6. Uskunalar ish tartibiga rioya qilish.
7. Uskunalarni ta'mirlash va saqlash.
8. Sifatni nazorat qilish.

Teylorning funksional menejment tizimi hozirgi davrda sanoatda qo‘llanmasada, menejment jarayonini funksional taqsimlash g‘oyasidan menejmentning tartibli tizimidan ham foydalaniladi. Teylor ma’muriyat va ta’minlovchi ijtimoiy jihatlarni hisobga olishi muhimligini ta’kidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil etish va menejmentning muhim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar o‘rtasida «sinfiy hamji-hatlik»ni ta’minlash, ular o‘rtasida munozaraga yo‘l qo‘ymaslik zaruriyatiga tayangan va uni menejmentning eng muhim vazifalaridan biri deb hisoblagan. Teylorning fikriga ko‘ra, bunday vazifani faqat ilmiy jihatdan tashkil etilgan menejment tizimi - menejment nazariyasigina hal etishi mumkin.

Sanoat korxonalarini tashkil etish va menejment masalalarini o‘rgangan yana bir amerikalik iqtisodchi Gamilton Cherch (1866-1936) o‘z diqqat e’tiborini menejmentning umumiy nazariy tamoyillariga qaratdi. Amerikalik boshqa nazariyotchilar-dan farqli G.Cherch tayyor qonun-qoidalarni tavsiya qilmagan. U barcha sanoat korxonalarini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillarini belgilab, menejmentning umumiy vazifalari bilan uni tashkil etish tamoyillarini ko‘rsatib berdi. O‘zining «Ishlab chiqarishni boshqarish asoslari» kitobida menejment vazifalarining quyidagi tasnifini bayon qilib bergan: loyihalashtirish, uskuna bilan ta’minlash, buyuruvchilik, hisob va amalga oshirish. G.Cherch kitobining ayrim nazariy qoidalari hozirgi davrda ham ilmiy va amaliy qimmatga egadir. Ilmiy menejmentning rivojlanishiga hisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chiqqan Genri Gant(1861-1919) va ishini maqbullashtirish uchun standart harakatlarni qo‘llab ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan Frenk Gilbert (1868-1924) salmoqli hissa qo‘shgan.

Shuningdek, menejment nazariyasiga fransuz muhandisi Anri Fayol muhim hissa qo‘shgan, u menejment vazifalarini, maqbullashtirish - oldindan ko‘ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan. 1916 yilda uning «Umumiy va sanoat boshqaruvi», 1924-yilda «Mehnatni ilmiy tashkil etish» va «Ijobiy menejment» asarlari chop etildi.

Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat menejment texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi o‘sishida ham yangi bosqich bo‘ldi. Ford ham Teylor

singari kam xarajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo‘ygan bo‘lsa-da, unga boshqa yo‘l bilan erishishga harakat qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga alohida e’tibor bergan bo‘lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga e’tibor bergan.

Shunday qilib, Teylor va uning izdoshlari burjua boshqaruv nazariyasi rivojlanishining menejment konsepsiyasi vujudga kelgan XIX - XX asrlar chegarasidan XX asrning 20-yillarigacha davom yetgan davrni qamrab olgan birinchi bosqichi namoyandalaridir. XX asrning 20-yillaridan menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga harakat qildilar. Ular menejmentning sotsiologik va psixologik jihatlariga e’tibor berib, ularni ilmiy menejment tarkibiga kiritdilar.

«Klassik» maktabga xos bo‘lgan inson omilini hisobga olmaslik, kishilar faoliyati sabablariga soddalashtirish nuqtai nazaridan yondashish amerika menejment nazariyasida yangi yo‘nalish - «inson munosabatlari» maktabi vujudga kelishiga sabab bo‘ldi. Bu yo‘nalishning asoschilari - amerikaliklar E. Meyo, F. Rotlisberger, Dj. Lizli va boshqalardir. Garvard universiteti professori E. Meyo «inson munosabatlari» nazariyasini ilgari surdi. Uning g‘oyalari mohiyati shunda-ki, mehnat jarayonida psixologik va ijtimoiy omillar yetakchi ahamiyatga ega. Shu sababli, Meyoning fikriga ko‘ra, ishlab chiqarish va menejmentning barcha muammolariga inson munosabatlari nuqtai nazaridan qarash lozim. Bu nazariya insonning m a’lum ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini qondirish yo‘li bilan uni yanada unumli mehnat qilishga rag‘batlantirishi mumkin degan g‘oyaga asoslangan.

Bu maktabning yana bir namoyandasi D. Mak Gregorning menejmentni tashkil etishga 2 xil yondoshuvi mavjud:

1. majburlash va rag‘batlantirish usullari;
2. tashabbuskorlik va mustaqillikni iloji boricha namoyon qilish uchun sharoit yaratish.

Bu nazariyaning asosiy jihati shundaki, «inson munosabatlari» maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jamiyat miqyosida emas, balki alohida korxona miqyosida hal etadilar. Mehnatkashlar ijtimoiy ahvoliga majmuiy ravishda hal etilishi lozim bo‘lgan ijtimoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruhiy munosabatlari sifatida qaralgan.

«Emperik» (pragmatik) maktab menejment zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperizmni targ‘ib qiladi. U menejmentning maqsadi - rahbarlik qilish bo‘yicha ijobiy tajriba va aniq hatolarni o‘rganishdan iborat, deb ta’kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko‘proq aniq vaziyatlarni tahlil etish bilan shug‘ullanish kerak deydilar. Albatta, tajriba o‘rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib menejmentni shakllantirish mumkin emas. «Yemperik» maktabning eng yorqin namoyandalari - T. Draker, R. Devis, L. Nyuman, D. Miller va boshqalardir.

Yuqorida sanab o‘tgan xorijiy menejment maktablarining eng asosiy kamchiligi har tomonlama chuqur o‘rganilmaganligidir. Bu yangi yo‘nalish - «ijtimoiy tizimlar» maktabi vujudga kelishiga turtki bo‘ldi. Uning eng taniqli namoyandalari D. March, G. Saymon, A. Etsioni va boshqalardir. Ijtimoiy tizimlar» maktabi «inson munosabatlari» maktabi xulosalariga asoslanib, korxonaga o‘zaro bog‘liq va o‘zaro ta’sir ko‘rsatuvchi omillar majmuidan iborat kompleks tizim sifatida qarab, insonni bu omillarning biri deb hisoblaydi. Sotsiologlarning katta guruhi sanoat sotsiologiyasi sohasida tadqiqot olib boradilar. «Ijtimoiy tizim» maktabi o‘zidan oldingi maktablarga nisbatan keng ko‘lamdagi muammolarni hal etishga, menejment nazariyasini yaxlit holga keltirishga intiladi. Lekin menejment nazariyasini tuzishga intilish uni hozirgi kapitalistik dunyo sharoitidan uzoqlashib ketishiga va natijada uning unchalik keng yoyilmasligiga olib keldi.

Agar «klassik» maktab namoyandalari nizolarni moddiy rag‘batlantirish yoki jihozlash yo‘li bilan, «inson munosabatlari» maktabi ishlab chiqarish jarayonini adolatli qilish yo‘li bilan hal etishni taklif qilgan bo‘lsalar, «ijtimoiy tizimlar» maktabi tashkilotda nizolarning mavjud bo‘lishi uning tabiatidan kelib chiquvchi holat deb hisoblab, asosiy vazifa nizolar va ularning oqibatini yumshatishdan iborat deb ta’kidlaydilar.

50-yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga «yangi» maktab katta ta’sir ko‘rsatdi. U menejmentga aniq fanlar uslub va usullari - qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantiq, dasturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. «Yangi» maktabning eng yorqin namoyandalari - R. Akkof, L. Kleyn, V. Lyus va boshqalardir. Bu maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni o‘rganishning rivojlanishi bilan bog‘liqdir. Jarayonlarni o‘rganish zaxiralar, resurslar taqsimoti, eskirgan uskunalarni almashtirish, maqbul ravishda

rejalashtirishni boshqarishni matematik modellashtirish bilan bog‘liqdir. Keyinchalik «yangi» maktab tarkibida mustaqil fan - menejment qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy menejment rivojlanishining qisqa tavsifi menejmentni takomillashtirish yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan da’lolat beradi «Yangi» maktab - bu «ijtimoiy tizimlar» maktabining mantiqiy davomidir.

Rossiyada menejment fani XX asrning 20-yillaridan boshlab shakllana boshladi. Bu davrda mehnat va menejment muammolariga bag‘ishlangan o‘nlab jurnallar, jumladan, «Boshqaruvni tashkil yetish», «Mehnatni tashkil etish», «Boshqaruv texnikasi», «Xo‘jalik va boshqaruv» kabi oynomalar nashr qilindi, xorijiy ishlab chiqarishni tashkil etish va menejment bo‘yicha mutaxassislarning asarlari rus tiliga tarjima qilindi. 1921-yilda Markaziy mehnat instituti(MMI) tashkil etildi.

Menejment nazariyasi va amaliyotiga katta hissa qo‘shgan taniqli olim - Aleksey Kapitanovich Gastev (1882-1941) edi. Uning «Qanday ishlamoq kerak?», «Mehnatni meyorlash va tashkil etish», «Mehnat qo‘llanmalari», «Madaniyat qo‘zg‘oloni», «Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish» kitoblari nashr etildi. A.K. Gastev rahbarligi ostida MMIda mehnatni tashkil etishning yangi usullarini o‘rganish, loyihalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni o‘qitish va malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish bo‘yicha salmoqli ishlar amalga oshirildi. A.K. Gastev asarlari juda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega, u tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir.

Mehnatni ilmiy tashkil etish va menejment fanining yana bir tashabbuskori - Platon Mixaylovich Korjensev (1881-1940). P.M. Kerjensev 1923-1924-yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil yetish Kengashi prezidiumi a’zosi bo‘lgan va «Pravda» gazetasida ishlagan. Bu yillar davomida u «Mehnatni ilmiy tashkil etish», «Tashkil etish tamoyillari», «Vaqt uchun kurash», «O‘zingni o‘zing tashkil et» singari asarlarini yozdi. P.M. Korjensev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan to‘g‘ri foydalanish haqidagi takliflar juda dolzarb edi.

Mehnatni tashkil etish va menejment nazariyasiga bu muammo bo‘yicha tadqiqot olib borgan P.A. Popov, O.A. Ermanskiy va boshqalar ham salmoqli hissa qo‘shganlar. Davlat va iqtisodiyotni

boshqaruv nazariyasining ayrim jihatlari sharqning iqtisodiy g‘oya rivojlanishiga hissa qo‘shgan yirik alloma va davlat arboblari - Farobiy, Ibn Sino (IX-X asr), Hos Hojib (XI-XII asr), Amir Temur, Ibn Xoldun (XIII-XIV asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgan.

Ikkin bob bo‘yicha xulosa

Menejmentning fan sifatida shakllanish evolyusiyasi: “Ilmiy menejment” maktabi, “Klassik yoki “Mumtoz” maktabi, “Miqdoriy, tizimli yoki zamonaviy menejment” maktabilari va ularning namoyondalarini asosiy fikrlari , g‘oyalari aks etgan manbalar tahlil qilingan.

Boshkaruv borasidagi g‘oyalar rivojlanishining birinchi bosqichi teylorizm davri (1885-1920) deb atalib, bu davrning eng xos g‘oyasi ilmiy asosda boshqarish mumkin ekanligini targ‘ib qilinishidir. Amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) “Ilmiy menejment” asoschisi hisoblanadi. Uning nazariyasi keyinchalik “Teylorizm” degan nom olgan. Asoschilari- U. Teylor, I.B. Frederik, F.L. Gilbertlar, G.Gant, Emerson va boshqalar. O‘z nazariyasini Teylor ilmiy boshqaruv deb nomladi va bu nom bilan shu yo‘nalishda o‘sha davrda izlanishlar olib borgan bir qator tadqiqotchilar maktabi nomlana boshladi.

F. Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G. Emerson Teylorga nisbatan faqat tor texnik va ishlab chiqarish sharoitinigina ko‘rib chiqmasdan boshqaruvni ratsionallashtirishni ancha keng ko‘rib chiqdi va unumdorlikning 12 prinsipini ilgari surdi. A. Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo‘shgan fransuz olimlaridandir.

Psixologiya va sotsiologiya kabi fanlarning rivojlanishi va tadqiqot usullarining mukammallashishi Ikkinchi jahon urushidan so‘ng ish joyidagi ahloqni o‘rganishni yuqori darajada va jiddiy ravishda ilmiylashtirdi. Ahloqiy yo‘nalish rivojining keyingi davri eng yirik namoyandalari ichida Kris Ardiris, Lensis Laykert, Duglas Mak Gregor va Frederik Gersbergni birinchi navbatda eslatib o‘tish mumkin.

Ahloq fanlari maktabi, eng avvalo, shaxslararo munosabatlarni yo‘lga qo‘yishda mujassamlangan insoniy munosabatlar maktabidan sezilarli darajada uzoqlashdi. Yangicha yondoshuv yuqori darajada ishchiga o‘z imkoniyatlarini tashkilotlarni tashkil qilish va ularni boshqarishda ahloq fanlari konsepsiyalarini qo‘llash asosida anglashga yordam

berishga intildi. Umumiy qilib aytganda, bu maktabning asosiy maqsadi - insoniy resurslarning samaradorligini oshirish hisobiga tashkilotning samaradorligini oshirish edi.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi.
2. Menejmentning fan sifatida shakllanish evolyusiyasi?
3. Menejmentning turli xorijiy maktablari tabaqalanishi.
4. Ahloq fanlarining rivojlanish maktabi?
5. Menejmentning «klassik» maktabi xaqidagi tasavvuringizni ayting.
6. F. Teylor nazariyasining moxiyati nimada?
7. G. Emerson qanday ilmiy prinsiplarini ishlab chiqqan.
8. Mnejment moxiyati va «bexeviorizm» nimada?
9. O‘zbekistonda boshqaruv rivojlanishining asosiy yo‘nalishlarini ayting.
10. Menejment rivojlanishida yangi bosqich

O‘z oldiga eng yuqori maqsad va missiyalarni qo‘ya olmaydigan odam hayotida buyuk natijalarga erisha olmaydi!
E.D.Yusupov

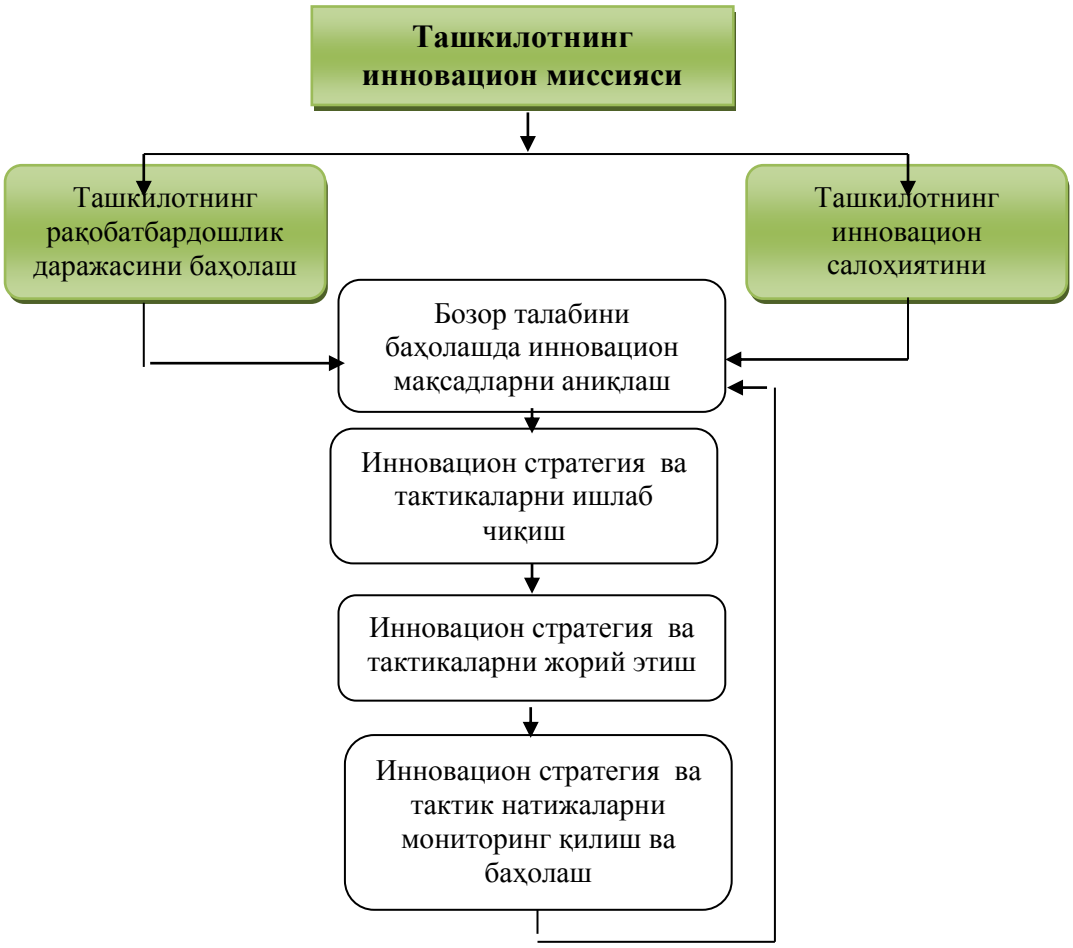
III-BOB. MENEJMENT MISSIYASI VA MAQSADI

Kalitli so‘zlar: *tashkilot, missiya, klassifikatsiya, innovatsiya, taktika, strategiya, g‘oya, kontragent, aksioner, konsepsiya, hayotiy siklik davri, imidj, amaliy missiya, iyerarxiya, mezon, «maqsadli daraxt», harakat, faoliyat, hoxish, maqsad, xissiyot, istak, innovatsiya, bazis, qadriyat, diversifikatsiya, menejer, bozor segmentlari, tanazzul, optimistik va pissimistik, motivatsiY.*

1. TASHKILOTNING MISSIYASI TUSHUNCHASI

Raqobatli bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday bozor subyektlari va individlari (ixtiyoriy korxona)ning innovatsion maqsadlari, istiqboli va uzoq muddatli innovatsion strategiyalari ishlab chiqilib, amaliyotga joriy etilsa hamda natijalari monitoringi olib borilsa korxonaning raqobatbardoshlik darajasining ortishiga olib keladi. Natijada korxonaning innovatsion raqobatbardoshligi shakllanadi. Shu bois, korxonalarda innovatsion faoliyatni amalga oshirish murakkab ijtimoiy-iqtisodiy jarayon hisoblanadi ichki va tashqi omillar ta’sirida shakllanadi. Korxona innovatsion strategiyasining shakllanish mexanizmi, uning iqtisodiy mohiyati va amal qilishining obyektiv asoslarini chuqur anglab yetish, bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitida raqobatni rivojlantirish shart-sharoitlarini aniqlash va ularni ta’minlash yo‘llarini o‘rganish, innovatsion jarayonlarni rivojlantirish mexanizmlaridan maqsadga muvofiq foydalanish, uning ijobiy ta’sirlari samarasini oshirish imkonini beradi (1-chizma).

Rasmdan ko‘rinadiki, korxonaning innovatsion taktika va strategiyasining shakllanishi, avvalo, korxonaning missiyasi qanday qo‘yilganligi bilan bog‘liqdir. Olib borgan tadqiqotlar, xorijiy va mahalliy olimlarning mazkur sohadagi ilmiy izlanishlari natijasi shuni ko‘rsatadiki, korxona missiyasining muvaffaqiyatli amalga oshishi birinchidan korxonaning raqobatbardoshlik muhitiga, ikkinchidan, innovatsion salohiyat ko‘rsatkichlariga bog‘liq. Shuning uchun korxonaning innovatsion strategiyalarini shakllantirishda korxonadagi raqobatbardoshlik muhiti va innovatsion salohiyat ko‘rsatkichlarini baholash uslubiyoti muhim ahamiyatga ega.



1-rasm. Korxona innovatsion taktika va strategiyasining shakllanish mexanizmlari[18]

Ayniqsa, o‘tish davri iqtisodiyotida korxonalar faoliyatida innovatsion jarayonlarni namoyon bo‘lish shakllari va usullari o‘ziga xos xususiyat kasb etib, ularning samaradorligi iqtisodiyotda amalga oshirilayotgan mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish hamda erkinlashtirish jaryonlariga ham bog‘liq bo‘ladi. Korxonalar o‘zining ijtimoiy-iqtisodiy missiyasi va maqsadini samarali amalga oshirish uchun innovatsion asosda barqaror rivojlanishi zarur. Bu esa, korxonalar uchun manfaatli, yuqori darajada daromad keltiradigan ishlanmalar va yangiliklarni qo‘llab-quvvatlash, energiya, resurs tejamkorlikni ta’minlovchi samarali ilmiy hajmdor texnologiyalar va intellektual tizimlarni amaliyotga joriy etadiganinnovatsion jarayonlar strategiya elementlarini bir tizimga keltirish mumkin.

MissiY. Missiya – bu zamonaviy strategik boshqaruv nazariyasining asosiy tushunchalaridan biri. Missiyaga turli mualliflar turlicha ta’rif bergan. Ba’zilar tashkilot missiyasini giper maqsad yoki “maqsadning shunday shakliki, ma’lum biznesni boshqa unga o‘xshagan korxonalardan farqini osongina ko‘rsatadi” deyilgan. Boshqalarning fikriga ko‘ra,

[18] Mualliflar i.f.d. E.D.Yusupov, i.f.n. Z.K.Kusharovlar ishanmasi

korxona missiyasi uning barcha ishlab chiqarish tizimi tamoyillari ta’rifiga ko‘ra aniqlanadi deyilgan.

Tashkilotning maqsadlari - tashkilotni erishmoqchi bo‘lgan natijalariga erishish va uning barcha faoliyatlarini shu natijaga yo‘naltirishdan iborat.

Tashkilotning asosiy faoliyat yo‘nalishlarini belgilaydigan maqsadli funksiyasi yoki missiyasi mavjud bo‘lishi lozim.

Tashkilotning missiya(g‘oya)si – bu iqtisodiy omillarni, ya’ni iqtisodiy texnologiyalarni qo‘llash orqali iqtisodiy omillarni birlashtiruvchi va yo‘naltiruvchi faoliyat yig‘indisi bo‘lib:

-bazis sifatida namoyon bo‘ladi, ya’ni tashkilotning rejaviy yechimlarining barchasi uchun tayanch nuqta hisoblanib, uning maqsad va vazifalarini aniqlaydi;

-tashkilot aniq maqsadlarini amalda qo‘llashda ishonchni oshiradi;

-xodimlarning tanlangan yo‘nalishlarga kuchlarini yo‘naltirishga yordam qiladi, ularning harakatini birlashtiradi;

- tashkilot yuqori kontragentlari o‘rtasida o‘zaro tushunish va qo‘llab-quvvatlash muhitini yaratadi (aksionerlar, moliyaviy firmalar va boshqalar).

Har doim ham tashkilotning qaysi biznes yoki notijorat faoliyati sohasi bilan shug‘ullanishini bashorat qilib bo‘lmaydi.Umumiy holda tashkilotning missiyasini quyidagicha tasvirlash mumkin:

-bozorda paydo bo‘lgan yangi yoki qo‘shimcha talabni qondirish uchun taklif etilayotgan mahsulot yoki xizmatlar;

- bozor munosabatlari sharoitida o‘rni va rolini topa olishi;

- tashkilotning hayotiy siklik davri;

- ishlab chiqarish va boshqaruv texnologiyasi(jarayonlar, innovatsiyalar);

-tashkilotning falsafasi (asosiy qarashlar, qadriyatlar, motivlar);

-ichki konsepsiyasi(ichki manbalaridan yashovchanlik omillarigacha);

-tashqi ta’sir, imidj(hamkorlar, iste’molchilar, jamoalar oldida).

Tashkilot missiyasini aniqlashda huyidagilarni e’tiborga olish lozim:

1. tashkilot tomonidan ishlab chiqarilgan tovarlar yoki xizmatlar, shuningdek, asosiy bozorlar va tashkilotda foydalaniladigan texnologiyalar nuqtai-nazaridan tashkilotning maqsadini shakllantirish;

2. tashkilotning tashqi muhitga nisbatan munosabatini;

3. tashkilot madaniyati: ushbu tashkilotda qanday ish muhiti mavjud; qaysi turdagi ishchilar ushbu iqlimni o‘ziga jalb qiladi; firma rahbarlarining oddiy xodimlar bilan munosabatlarining asoslari;

4. mijozlar kim (iste’molchilar), qaysi mijozlar firma ehtiyojlari (iste’molchilar)ni muvaffaqiyatli qondirish mumkin.

Tashkilotning vazifasi uning maqsadlarini shakllantirishda asos bo‘lib xizmat qiladi. Maqsadlar rejalashtirish tashkilot uchun boshlang‘ich nuqtani ifodalaydi.

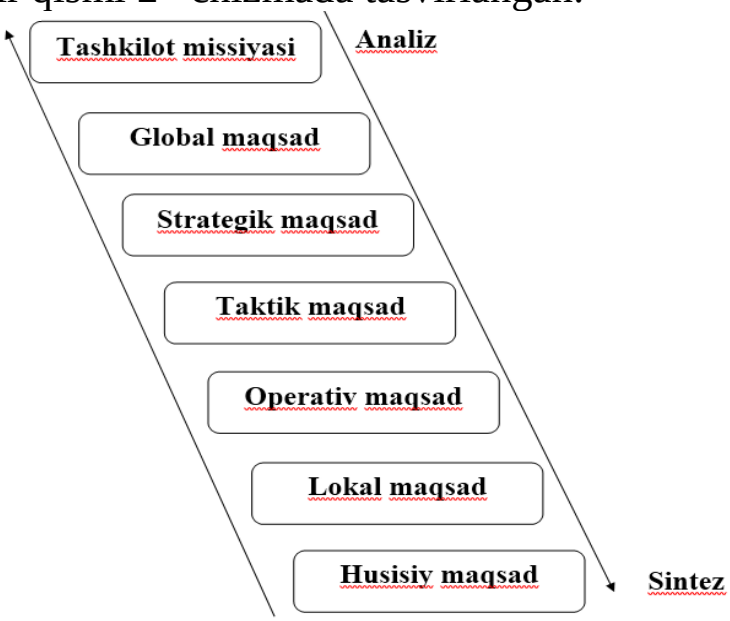
2. TASHKILOT MAQSADINING DARAXT MODELI

Mahsulotlarning hayotiy aylanish bosqichlarini hisobga olgan holda tashkilot o‘zining mahsulotlarini ishlab chiqarish va xizmatlarni taqdim etish, turli xil texnologiyalardan foydalanishi va hakazolar orqali missiyasini amalga oshiradi.

Shunday ekan har qanday tashkilot umumiy maqsadlarga erishish uchun ehtiyoj va manfaatlarni qondirishga qaratilgan missiyani amalga oshirish uchun tashkil etiladi va faoliyat yuritadi.

Tashkilot umumiy maqsadlarga bir nechta bo‘lishi mumkin. Xuddi shuningdek, tashkilot a’zolari va guruhlari o‘zlarining turli xil maqsadlari ham bir – biridan farqqilishi mumkin.

Biroq, tashkilotning kamida bitta mehnat resurslarini (odamlarni) birlashtirishdek maqsadi mavjuddir. Menejment maqsadining daraxt qo‘rinishining bir qismi 2 –chizmada tasvirlangan.



2-chizma. Tashkilot maqsadining daraxt modeli

Missiya umumiy nuqtai nazardan shakllanadi va asosiy harakat yo‘nalishini aks ettiradi, u tashkilotga aniqlik va individuallikni beradi.

Uning mavjudligi haqida aniq tasavvurga ega bo‘lgan tashkilot, o‘z missiyasiga ega bo‘lmaganidan ko‘ra muvaffaqiyatli bo‘ladi.

Missiya ishbilarmonlik muhitida, tashkilotning obroʻsini belgilashda, isteʼmolchilarni, hamkorlarni, aksiyadorlarni jalb qilish, firma nima ekanligini, nimaga intilishi, uning faoliyatida qanday rahbarlik qilayotgani haqida maʼlumot berish uchun katta ahamiyatga ega.

Missiya tashkilotning maqsadlari va strategiyasini ishlab chiqish uchun asos boʻlib, uning tashkiliy tuzilishini belgilaydi.

Tashkilot madaniyatining shakllanishiga taʼsir koʻrsatadi, chunki tashkilot xodimlari oʻz missiyasini boʻlishib, uning erishilishiga yordam berishadi, shuningdek, qadriyat va prinsiplarni almashadilar.

Tashkilot darajasida, ayniqsa, katta miqyosda missiya diversifikatsiya qilinishi mumkin. Boʻlaklarga ajratilgan yoki kichik tashkilot darajasida missiya yanada tushunarli va aniq shakllantirilib, odatda, faoliyatning va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning aniq sohasini aks ettiradi. Missiyani belgilashda menejer mavjud tashkilotni rasman shaklanishini va har bir xodim tashkilotning barcha elementlaridan foydalanish mumkinligini tushunarli shaklda olib boradi.

Missiya ommaviy axborot vositalarida ham, biznes-rejalarda ham, yillik hisobotlarda va boshqa hujjatlarda aks ettiriladi.

Keng maʼnoda missiya – faoliyat falsafasi, qarash va tashkilotning mavjudlik mazmunidir.

Missiyani shakllantirishdagi ushbu yondoshuv uzoq umr koʻradigan tashkilotlarga xos boʻlib, tashkilotning mavjudligi va mavjud boʻlishga intiladigan qadriyatlarini, tamoyillarini belgilaydi.Bunda tushunarliki, tashkilotmissiyasining asosiy mazmunini oʻzgartirmasdan, uni amalga oshirish shakllari oʻzgaradi. Amaliy missiya (tor maʼnoda) –bu muayyan tashkilot faoliyatining shakllangan maqsadiki, unda tashkilotning oʻziga xosligi va asosiy farqli tomonlari namoyon boʻladi. Missiya ham tashkilotning mavjud qiyofasini aks ettirishi kerak.

Korxonaning missiyasi korxonaning qiziqishlari hamda ichki va tashqi omillarga boʻlgan ehtiyojlarida aks etadi. Asosiy manfaatdor tomonlari:

- qoʻshimcha qiymatga egalik qilishga qiziqishi boʻlganlar;
- xodimlarning yuqori ish haqi (manfaatdorlik)ga qiziqishi;
- mijozlarning tovarlarni sotib olishdagi muayyan imtiyozli sharoitlarning mavjudligiga qiziqishi;
- huquqiy meyorlarga rioya etilishini nazorat qilish;
- barqaror va samarali aloqalarga qiziqishi boʻlgan taʼminotchilar;
- oʻz maqsadlarini ilgari surishda manfaatdor boʻlgan mahalliy jamoalar;

- tashkilotning samarali faoliyatiga, yangi ish joylarini ochishga, soliq imtiyozlari oshirilishiga qiziqqan jamoa va boshqalar.

Missiyada guruhlarning qiziqishlari aks etgan holda hisobga olinadi va bunda ularning manfaatlari o‘zaro qarama-qarshi bo‘lishi mumkin. Birinchi navbatda missiya manfaatdorlar egasi (egalari), xodimlar va mijozlarni hisobga oladi. Missiya kompaniyaning biznes yoki notijorat faoliyati bilan shug‘ullanishida mos bo‘lgan asosiy qoidalar yoki tamoyillarni ko‘rib chiqishi mumkin. Missiya menejerlarni qaror qabul qilishda yoki tanlov o‘tkazishga yordam beradigan "asosiy tosh" dir.

Missiya foydali bo‘lishi uchun:

-aniq va tushunarli;

-ishonchli;

-vaqt bo‘yicha texnologik, miqdoriy aniq bo‘lishi lozim.

Bunday missiya yoki istiqbolli qarashlar xodimlarni harakatga da’vat qiladi va rag‘batlantiradi va biznes muhiti tomonidan ijobiy qabul qilinadi.

Yaxshi ishlab chiqilgan missiya ko‘pincha quyidagilarni aks ettiradi:

- tashkilot tarixini, uning asosiy maqsadi, qadriyatlari, ustuvorliklari;

- tanlangan bozor segmentlarida xaridorlarning o‘ziga xos ehtiyojlarini qondirish uchun faoliyatning asosiy yo‘nalishini belgilash;

- bozor segmentlarini egallashning ustuvor yo‘nalishlari va qaysi usullar tashkilotning kuchi, uning kuchli qobiliyatlari, omon qolish uchun zarur bo‘lgan mahsulotlarni rag‘batlantirish afzalliklarini;

- tashkilotni kengaytirish va moliyalash, innovatsion, ekologik, ishlab chiqarish va texnologik jarayonlarni boshqarish kabi munosabatlarni.

Shu bilan birga, ushbu savollarga javob topish uchun kompaniya rahbariga murojaat qilinganda, tashkilotda mehnatga layoqatlilik tatqiqotlarini o‘tkazish, tashkilotning hayotiy aylanish bosqichini hisobga olgan holdatahlillar o‘tkazish va malakali maslahatlarni olish kerakligi ko‘rsatib o‘tilgan.

Asosiy savollar: "Biz kimmiz?", "Biz nima qilyapmiz?" va "Biz qayerga boramiz?" kabi savollarga javob topish tashkilotning strategik qarashini aks ettiradi.

Ko‘pchilik mahalliy tashkilot rahbarlari o‘z missiyasining ahamiyatini tushunmaslik yoki keraksiz deb hisoblab, o‘z tashkilotining vazifasini tanlash va shakllantirishga e’tibor bermaydilar. 2008 yilgi moliyaviy inqirozdan omon qolgan ko‘plab tashkilotlar aniq qarashlari, jumladan strategik qarashlari natijasida vaqtinchalik tirikchilik davrida foyda olish bosqichidan o‘tishgan. Global inqirozning yangi sikli inqirozga qarshi boshqaruvda missiyaning muhimligini oshiradi. Shuni ta’kidlash kerakki,

tashkilotning yaxshi ishlangan missiyasi samarali boshqaruvning yetarli, lekin to‘liq bo‘lmagan elementi hisoblanadi.

Ko‘plab rahbarlar tashkilotning haqiqiy ahvolini noto‘g‘ri tushunishadi. Bundan tashqari, menejerlar o‘zlarini mukammal guruh deb hisoblashadi va shu bilan bira erishgan yutuqlari, muvaffaqiyatlari tashkilotning hozirgi vaziyatiga tanqidiy baholashda to‘sqinlik qiladilar. Bunday harakatning sababi jamoaning asosiy farovonlik manbai, kompaniyaning raqobatbardosh ustunligini tushunishning etishmasligi bo‘lishi mumkin.

3. TASHKILOTNING MAQSADI VAUNING TURKUMLANISHI

Missiya tashkilot faoliyatining asosiy yo‘nalishlarini aniqlasa, uning mavjudligini bildiradi, tashkilotning muayyan vaqtda aniqlangan holatini ifodalaydi. Maqsad, shuningdek, menejment mavjud prinsiplari va amalga oshirish usullari orqali tarkibiy va protsessual yondoshuvlarni xarakterlaydi. Markazlashgan va markazlashtirilmagan maqsadga protsessual yondashish avtoritar va demokratik modellarni nazarda tutadi. Maqsadni belgilash, shuningdek, menejment xatti-harakatlariga asoslanadi.

Insonning hayotidagi, ayniqsa, tashkilot faoliyatidagi maqsadini qadrlash qiyin masaladir. To‘g‘ri maqsad allaqachon muvaffaqiyatning kalitidir. Tashkilotning boshqaruv tizimining barcha elementlari, boshqacha qilib aytganda, maqsadga bog‘liq.

Maqsadlar asosida tegishli boshqaruv konsepsiyalari yaratiladi (masalan, dasturiy maqsadli boshqaruv yoki natijalarni boshqarish).

Tarkibiy yoki protsessual yondoshuvlar asosidaham maqsadlar yotadi.Ilmiy kategoriya sifatida maqsadlar ko‘rinishi va turlariga qarab tasniflanadi (3-jadval).

Maqsadlar turli vaqtlarga mo‘ljallangan. Eng uzoq muddat davomida strategik maqsadlar o‘rta va qisqa muddatli maqsadlarni aniqlashga yo‘naltiriladi. Maqsadlarning bu kabi tanazzulga uchrashi «maqsadli daraxt» deb nomlanadi, agar ishlab chiqarish diversifitsiyalashgan bo‘lsa, unda bu «daraxtlar» «maqsadlar darchasi»ga aylanadi.

Vaqt o‘tishi bilan maqsadlarni iyerarxik parchalanishi qo‘shimcha ravishda iyerarxikmaqsadlarga aylanadi.

Bunday parchalanish tashkilotning iyerarxik tarkibi darajasi yoki boshqarish darajasiga bog‘liq.

3-jadval

Tashkilot maqsadlari klassifikatsiyasi[19]

Mezon	**Ko‘rinishi va tiplari bo‘yicha maqsadlar guruhlari**	
Tashkil etish davri	Strategik Taktik	Operativ
Tarkibi	Iqtisodiy Tashkiliy Ilmiy	Sotsial Texnik Siyosiy
Funksionaligi	Marketing Innovatsion Xodimlar bo‘yicha	Ishlab chiqarish Moliyaviy Ma’muriy
Muhit	Ichki	Tashqi
Ustuvorlilik	Ustuvor yo‘nalishlar	Boshqalar
O‘zgaruvchanlik	Miqdoriy	Sifatli, aralash
Takrorlanuvchanlik	Doimiy	Bir marotabalik
Iyerarxiya	Tashkilotlar	Bo‘limlar
Hayotiy aylanish bosqichlari	O‘sish tartibi bo‘yicha obyektlarni yaratish va loyihalash	Obyektning muddati Obyektning hayotiy aylanish jarayonining bajarilishi

Tashkilotda maqsadlar iyerarxiyasi juda muhim rol o‘ynaydi, chunki u barcha bo‘limlar faoliyatining oliy darajadagi maqsadlariga yo‘nalishini ta’minlaydi. YA’ni, xuddi daraxtlarning barglari, novdalari va shoxlari uning o‘sishi uchun ishlaydi deb aytish mumkin. Agar "o‘simliklar" misolida taqqoslashni davom ettirsak, shuningdek, daraxtni ildizlari daraxtni ozuqa bilan ta’minlaydi deb ta’kidlashimiz mumkin. Barcha daraxtlarning asosiy maqsadlarni amalga oshirilishi – bu foydali kislorod (foyda) ajratilishini anglatadi va o‘zining hayotiy aylanish davrida o‘rmonlarni yog‘och bilan to‘ldirish orqali tugatadi.

Iyerarxiya ichki maqsadlarga va ayrim boshqa klassifikatsiya mezonlariga mos keladi. Masalan, masalaning tarkibi(soderjaniya), funksiyasi va muhit bo‘yicha maqsadlar iyerarxiyasi bor. Maqsadlarning ustuvorligida –birinchi navbatda iyerarxiya yoki ketma – ketlik mavjuddir.

Takrorlanish mezonlariga asoslanib maqsadlar doimiy va bir marotabalik bo‘ladi. Shuni ta’kidlash kerakki, maqsadlarning ko‘pi shakl

[19] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. - 39 с.: ил. - (Серия «Учебник для вузов»).

bo‘yicha va vaqtda bo‘yicha takrorlanuvchi bo‘ladi, shuning uchun yaratilgan texnologiyalarni saqlab qolish va maqsadlarni yaratish va maqsadlarni aniqlashda standart texnologiyalar yordamida vaqtni tejash imkonini beradi.

Tashkilotning yoki mahsulotning hayot aylanish bosqichi maqsadi aniqlangan u muhim ahamiyatga ega. Aylanish bosqichlari doimiy ravishda bo‘lmaydi, balki boshqaruvni talab qiladi. Masalan, korxonaning savdo hajmi va korxonaning daromadlari sohaning tegishli indikatorlariga nisbati tahlili asosida maqsadlar tanlanadi: tezkorlik, barqaror o‘sish yoki ishlab chiqarishni kamaytirishga erishiladi.

Tez o‘sish - eng maqbul maqsad, ammo bunday maqsadni amalga oshirish eng murakkab masaladir. Barqaror o‘sish shuni ko‘rsatadiki, tashkilot nisbatan bir xil sur’atlarda rivojlanadi, shuningdek, maqsadni amalga oshirish barobarida bozor segmenti saqlanib qoladi. Ba’zan tashkilot ataylab rivojlanish tezligini pasaytirishni yoki sekinlashtirishni maqsad qiladi. Bu holat har doim ham inqirozning oqibati emas.

Uchta maqsad ham tashkilotning hayot aylanish jarayonining barcha bosqichlarida turli kombinatsiyalarda va izchillikda amalga oshiriladi. Maqsad turlarini turli mezonlarga qarab, tashkilotning rivojlanishining turli bosqichlarida ko‘rib chiqish maqsadlarni to‘g‘ri belgilash uchun bir qator asosiy talablarni shakllantirishga imkon beradi.

Maqsadlar erishilgan yutuqlarqa ko‘ra, optimistik va pissimistik, aniq va aniq bo‘lmagan vaaniqlangan bo‘ladi. Maqsadlarga erishish asosiy talab hisoblanadi. Maqsadlarga osongina erishilmaydi, lekin ayni paytda, ular aniq bo‘lishi kerak. Maqsadlarga erishish-xodimlarning motivatsiyasining ta’minlangan-ligi natijasidir.

Shunday qilib, aniq bo‘lmagan maqsadlar mo‘ljalni yo‘qotilishiga olib keladi va tashkilotning ishiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Soxta mamnuniyatni, harakatsizlikni va xatti-harakatlarning nomuvofiqligini oldini olish rahbariyat uchun juda qiyin kechadi, lekin shunga qaramasdan erishish mumkin bo‘lgan maqsadlarni belgilashi kerak.

Agar maqsad aniq bo‘lib, miqdoriy va sifat jihatidan qat’iy aniqlangan bo‘lsa, uning natijadorligi obyektiv bo‘ladi. Maqsadning o‘ziga xosligi uning aniqligiga qaratilgan. Maqsadlar tizimi savollarga aniq javob berishi kerak: kimni, nimani, qanday qilib, qachon va qayerda kabi savollarga aniq javob berishi kerak.Maqsadning o‘ziga xosligi ko‘pchilik xodimlarga buni to‘g‘ri tushunishga imkon beradi va shuning uchun xodimlar maqsadlarnimuvofiq ravishdaamalga oshirilishiga erishishda o‘zlarining xissalarini qo‘shadi.

Maqsadning o‘ziga xosligi uning barqarorligini, o‘zgarmasligini talab qiladi. Shu bilan birga, iqtisodiyotda ichki va tashqi muhit, shu jumladan, tashqi muhit juda beqaror bo‘lib, hatto tajribali rahbarlar iqtisodiyotdagi o‘zgarishlarni tasavvur qilish qiyin kechadi. Bunday beqarorlik maqsadning moslashuvchanligi talabini ilgari suradi. Maqsadlar tashqi atrof-muhitdagi o‘zgarishlarga mos ravishda beligilash imkoniyatini ta’minlaydigan tarzda o‘rnatilishi kerak. Maqsadning moslashuvchanligi darajasi ham uning iyerarxiyasidagi o‘rniga bog‘liq. Ko‘rinib turibdiki, yuqori darajadagi maqsadlar yanada barqaror bo‘ladi va ularni atrof-muhitdagi kichik o‘zgarishlarga moslashtirish shart emas. Ammo, agar yuqori darajadagi maqsadlarga jiddiy o‘zgartirishlar kiritilgan bo‘lsa, maqsadlar zanjiri ham o‘zgarishi kerak, bu uchun tushuntirish ishlarini olib borish kerak. Bu imkoniyat agar maqsadlarni dastlabki belgilashda muvofiqlik talabi bajarilgan bo‘lsa mumkin bo‘ladi.

Missiya, strategiya yoki siyosat sohasidagi sezilarli darajadagi o‘zgartirishlarni tashkilot xodimlariga yetkazish va ularni to‘g‘ri tushuntirish ishlarini olib borishi va o‘z vazifalarini bajarishda o‘rinli foydalanishlarini tushuntirish kerak. Menejerlarning asosiy vazifalaridan biri - tashkilot tuzilmasining maqsadlariga mosligini ta’minlash va xodimlarni lavozim va ish joylari bo‘yicha to‘g‘ri taqsimlashdan iborat. Maqsadlarning muvofiqligi strategik, uzoq muddatli maqsadlar missiyaga mos kelishi kerakligini, o‘rta muddatli va qisqa muddatli maqsadlar uzoq muddatli bo‘lishi kerakligini anglatadi. Maqsadlarning butun iyerarxiyasi nafaqat vaqtga, balki yo‘nalish va mazmunga ham muvofiq bo‘lishi kerak.

Shunday qilib, tanlangan mezonlarga asoslanib, asosiy maqsadlarga qarab xodimlar, yetkazib beruvchilar, xaridorlar, turli jamoatchilik, siyosiy tashkilotlar va, nihoyat, butun jamiyat tomonidan turli xil manfaatli maqsadlarni ko‘rib chiqish qanchalik qiyinligini ko‘rsatadi va menejerlar uchun ushbu manfaatlarni samarali muvofiqlashtirish va boshqarish bu qanchalik muhim ekanligini ko‘rsatadi.

Maqsadlar belgilanadigan yo‘nalishlar, bu sohada ishtirokchilarning manfaatlarini muvozanatlash uchun keng miqyosli maqsadlar yo‘nalishidagi menejerlarni jalb qiladi. Shuni ta’kidlash kerakki, manfaatlarning vektorlarini muvofiqlashtirish va natijada maqsadlar chiziqli bo‘lmagan ko‘rinishga ega bo‘ladi, lekin ularning bog‘liqligi murakkabroq va ularni rasmiylashtirish qiyin kechadi. Har bir tashkilot maqsadlar, qadriyatlar va manfaatlar to‘plami bilan tavsiflanadi. Har bir insonning maqsadlarini boshqalarning maqsadlari va tashkilotning umumiy maqsadlari bilan kelishish deyarli mumkin emas.

Siyosiy munozaralar, tushuntirish ishlari, ishonchli mulohazalar, muzokaralar, fikr almashish va murosaga kelishish - bu kelishmovchiliklarni va tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatlarini yengib o‘tishning uzoq va murakkab usuli hisoblanadi. Bularning barchasi menejerlarning nafaqat zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini, balki sezgi, boshqaruv san’ati bilimlarini ham talab qiladi.

Tashkilotning real aniqlangan maqsadlarni hisobga olganda, uning faoliyatini asosiy yo‘nalishlaridan (tijorat yoki notijorat) kelib chiqib harakat qilish kerak. Tashkilot boshqa tashqi maqsadlarni oldingi o‘rinlarga (iste’molchi sifatida qarash, xodimlarga g‘amxo‘rlik qilish, ijtimoiy, ekologik mas’uliyat va hakazo.) qo‘yishni qanchalik targ‘ibot-tashviqot qilmasin, hamon tijorat tashkilotlarining asosiy ichki maqsadi - daromad olishni ko‘zda tutadi. Qolgan maqsadlar ko‘proq foyda keltirishi ehtimoldan yiroq emas.

Tijorat tashkilotlarning iste’molchilarni himoya qilish nuqtai-nazaridan, atrof-muhit, adolatli va arzon narx kabilar haqidagi har qanday fikrlari tashkilotning foydasi uchun samarali bo‘ladi. Agar tashkilot foyda qilmasa, u omon qolmaydi. Bular bozor munosabatlarining talablaridan kelib chiqadi.

Ma’lumki, tashkilot faoliyatidagi eng muhim erishilgan ijobiy natijalari vaqtincha bo‘lib, daromad olish maqsadidan farqli o‘laroq vaqtinchalik maqsadlar bo‘lishi mumkin.Misol uchun, omon qolish va / yoki tubqayta qurish davri. Mazkur vaqtda biz katta yo‘qotishlar haqida gapirishimiz mumkin.

Agar tijorat tashkilotlarining rahbariyati pul topish va uni ko‘paytirish uchun qo‘shimcha imkoniyatlar mavjud ekanliginiigini tushunib etsa, boshqa maqsadlari ularning raqobat muhitida daromadga ta’siri nuqtai nazaridan ko‘rib chiqiladi. Ushbu maqsadni anglash barcha xodimlarning ishini rag‘batlantiradi, tashabbus va mas’uliyatni oshiradi. Notijorat tashkilotlarida yana bir holat rivojlanmoqda. Aslida bu tashkilotlar soliq tizimi, tijorat tashkilotlarining foydasi tufayli mavjuddir.

Notijorat tashkilotlarining tajribali rahbarlari siyosiy va shaxslararo yondoshuvlarni muayyan qadriyatlar bilan birlashtirishga harakat qiladilar. Maqsadlarning aniqligi bizni ta’lim sohasidagi ishtirokchilarning manfaatlarini baholashga va muayyan guruhlarning ziddiyatli manfaatlarini aniqlashga imkon beradi.

4. MAQSADNI SHAKLLANTIRISHDA YECHIMLARNING TURKUMLANISHI VA MAQSADGA ERISHISH JARAYONI

Maqsadlarni belgilash jarayoni va umuman, har bir tashkilotda boshqaruv jarayoni turli yo‘llar bilan amalga oshiriladi va amalga oshirilmoqda. Shunga qaramay, maqsadlarni aniqlash texnologiyasiga umumiy bo‘lgan maxsus talablar mavjud.

Maqsadni aniqlash muhim nazariy tushuncha hisoblanib, maqsadni belgilash xatti-harakatlari, asosan, E. Lokke[20] va uning hamkasblarining tatqiqotlari va ishlariga bog‘liqdir.

Tanlangan maqsadlar nazariyasi tashkilotdagi oqilona xatti-harakatlar ta’siriga, qadriyatlar, maqsadlar va boshqaruv qarorlar o‘rtasidagi munosabatlar muammolari G.Saymon[21], Dj. Marchemlarning ishlari bilan bog‘liq. Ushbu asarlarda qiymat to‘g‘risidagi taxminlar, qaysi maqsadlar eng afzal yoki kerakli ekanligi ta’kidlangan.

Qiymati aniqroq va o‘ziga xos bo‘lganligi taxmin qilingan natijalarga nisbatan ularning ta’sirini kuchaytiradi. Qiymat haqidagi tahminlar qanchalik aniq va yanada aniqroq bo‘lsa, u holda boshqaruv qarorlariga yanada ta’siri kuchayadi.

Odatda iyerarxikada yuqori lavozimni egallagan ishtirokchilar katta qiymatga ega bo‘lgan qarorlar qabul qilishadi, quyi darajadagi ishtirokchilar katta amaliy asosga ega va to‘g‘ridan-to‘g‘ri amaliy ahamiyatga ega bo‘lgan qarorlar qabul qilishadi.

Shunday qilib, maqsadlarga oidboshqaruv qarorlari va tashkilot faoliyatidagi maqsadlarni belgilash eng muhim hisoblanadi. Maqsadlarni belgilash uchun yechimlarni tasniflash jadvalda keltirilgan(4-jadval).

Rahbariyatga yaqin bo‘lganlar tashkilotning istiqbollari to‘g‘risida qaror qabul qiladi, quyi lavozimni egallaganlar vazifalarni yanada samarali bajarish uchun eng yaxshi usullarni tanlashadi. G.Simon fikricha, ushbu ikki turdagi qarorlar butunlay boshqa mezonlarga asoslanadi: maqsadlarni tanlash va e’lon qilish kerak, vositalarni tanlash empirik usul orqali amalga aylanishi mumkin.

Boshqaruv qarorlari ularni shakllantirish, qabul qilish va amalga oshirishda ularga yuklangan umumiy talablarga javob berishi kerak.

[20] Теория постановки целей Э. Локка(1968)

[21] Герберт Александер Саймон (англ. *Herbert A. Simon*; 15 июнь 1916, Милуоки — 9 февраль 2001, Питтсбург, АҚШ) — ижтимоий, сиёсий ва иқтисод фанлар соҳасидаги Америкалик олим, ишлаб чиқувчилардан бири

4-jadval

Maqsadni shakllantirishda yechimlarning turkumlanishi [22]

Maqsad mezonlari	Qaror sinflari
Tuzulish darajasi	Zaif tuzilgan(dasturlashtirilmagan) Yuqori darajada tuzilgan (dasturlashtirilgan)
Tarkibi	Iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy, texnik, ilmiy
Maqsadlar soni	Yagona maqsadli Koʻp maqsadli
Davomiyligi	Strategik (uzoq muddatli) Taktik (oʻrta muddatli) Operativ (qisqa muddatli)
Qaror qabul qiluvchi shaxs	Individual Jamoaviy
Maqsadni belgilash bosqichlari	Butun tashkilot, uning tarkibiy boʻlinmalari, funksional xizmatchilar, alohida shaxslar
Ta'sir doirasi	Bir bosqichli Koʻp bosqichli
Maqsadni belgilash yoʻnalishlari	Ichki, tashqi

Maqsadlarni belgilashga asoslanib, boshqaruv qarorlari quyidagicha boʻlishi lozim:

-samarali va pragmatik, aniq belgilangan;

-tashkilot maqsadlariga erishish uchun yoʻnaltirilgan;

-ularni samarali amalga oshirilishi tashkilotga ma'lum bir foyda olib kelishi kerak.

Ma'lumki, boshqaruv jarayoni bir necha bosqichlarni: muammo, maqsad, vaziyat, qaror bosqichlarini oʻz ichiga oladi. Boshqarish jarayonining bir qismi sifatida maqsadlarni belgilash jarayonida ham ma'lum bir texnologiya asosida etaplar, bosqichlar, operatsiyalar va boshqalar mavjud. Bunday texnologiya odatda quyidagi bosqichlarni oʻz ichiga oladi:

1. Atrof muhitni tahlil qilish va uning natijalarini tushunish
2. Tegishli missiya va / yoki strategik maqsadni ishlab chiqish
3. Maqsadlar tizimini ishlab chiqish jarayoni (maqsadlarni belgilash)

Maqsad tizimini ishlab chiqish jarayonining har bir bosqichi (maqsadlarni belgilash) quyidagi bosqichlarni oʻz ichiga oladi: birinchi

[22] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 43 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

bo‘lib, atrof muhitdagi tendensiyalarni tahlil qilish va aniqlash (ichki va tashqi); tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish; maqsadlar iyerarxiyasini (daraxtlarni, shajarani) qurish; shaxsiy maqsadlarni belgilash.

Tashkilotni qamrab olgan muhit nafaqat missiyani o‘rnatish uchun mavjud bo‘lmaydi. Tashkilotning maqsadlari uning mavjud holatiga juda bog‘liq bo‘lib, iqtisodiyot, siyosat, huquq, fan, texnika va boshqa sohalardagi zamonaviy rivojlanish tendetsiyalarni o‘z vaqtida aniqlash imkonini beradi. Rahbariyat tegishli maqsadlarni amalga oshirishda atrof-muhit holati haqida oldindan bilish imkoniyatiga egadir. Maqsadlarni belgilash bosqichida menejerlar atrof-muhitning tarkibiy qism(holat)larini hisobga olishlari kerak. To‘g‘ri, hamma narsani hisobga olish imkoniyati yo‘q. Bunda menejerlar, ayniqsa, iqtisodiyot rivojlanishining noaniqlik bosqichlarida kutilmagan vaziyatlarga tayyor turishi kerak.

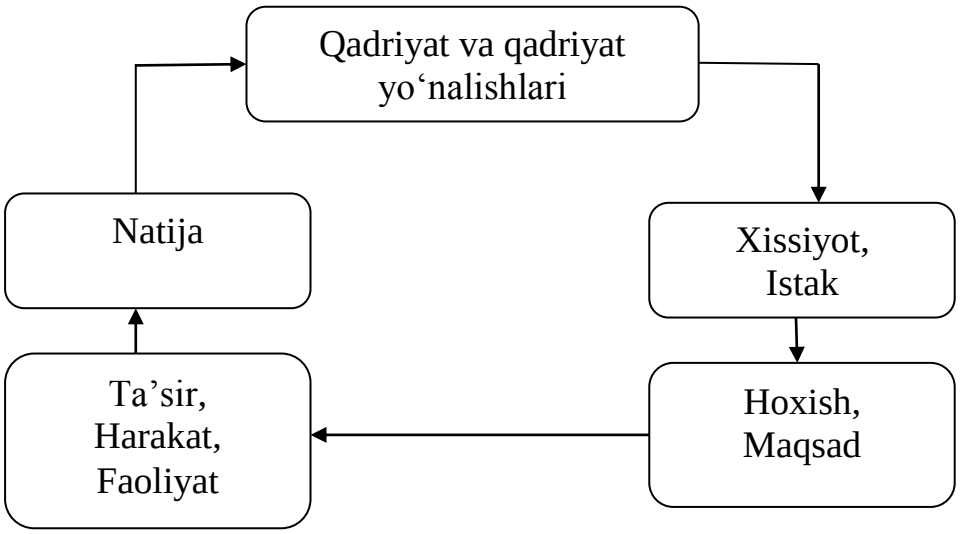
Ikkinchi bosqichda tashkilot uchun umumiy maqsadlarni belgilash zarur. Bunda tashkilot faoliyati yo‘nalishlaridan ishonchli va asosiy hisoblanganlarni tanlash kerak. Bundan tashqari, maqsadlarni belgilash texnologiyasida aniq mezonlarga muvofiqaniqlangan maqsadlarni mazmunli va sifatli rasmiylashtirish uchun vositalarni taqdim etishi kerak. Tashkilot missiyasining mezoni, uning muhitini, tendensiyasini rivojlanishi bilan belgilanadi. Maqsadlarni belgilash jarayoni ushbu muhitda tashkilotning pozitsiyasiga, xususan, resurslar bilan ta’minlanganlik xususiyatiga bog‘liqdir.

Uchinchi bosqich maqsadlarni qurish yoki ularning iyerarxiyasini qurish bilan bog‘liq. Iyerarxiya barcha yo‘nalishlarda va maqsadlarda muhim ahamiyatga ega.

To‘rtinchidan, shuningdek, juda muhim bosqichda tuzilishda mantiqiy to‘liqlikka erishilishi kerak. Maqsadlar har bir xodimga o‘z vaqtida yetkazilishi kerak. Har bir ijrochi shaxsiy qiziqishlari va maqsadlar orqali tashkilotning yakuniy maqsadlariga erishish, o‘z missiyasini amalga oshirish jarayoniga qo‘shilishlari shart.

Eng muhim va hal qiluvchi omil - qadriyatlarga, hissiyotlarga, istaklarga, o‘zlarining va belgilangan maqsadlarga ega bo‘lgan ijrochining harakatlarga o‘tishidir (3-chizma).

Maqsadlarni belgilash jarayoni uzluksizlik, diskretlik, siklilik, dinamiklik, samaradorlik va boshqalar ko‘rsatkichlarda ifodalanadi. Motivatsiya va bog‘liqlik (majburiyat)- bu shaxs va tashkilot uchun samarali faoliyatning asosidir.



3-chizma. Maqsadalarni belgilash jarayoni(E. Lokku bo‘yicha).

Tashkilot manfaatlariga ta’sir ko‘rsatadigan maqsadni qo‘yish, missiyani shakllantirish juda muhimdir, ammo insonlar o‘zlarining so‘zlariga ishonmasalar bular shunchaki so‘z bo‘lib qolaveradilar.

Har bir insonning maqsadi va shaxsiy majburiyatlari o‘rtasidagi aniq aloqalar faqatgina rasmiy va norasmiy muloqot orqali yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan ishonchdir.

Xuloma qilinganda, korxona missiyasining mazmuni, uning strategik rivojlanishi haqidagi qarashlari, maqsadlar tizimini yaratish inson faoliyatining har qanday sohasidagi muvaffaqiyatga erishish uchun eng muhim omil bo‘lib hisoblanadi.

Boshqaruvning ushbu muhim tarkibiy qismlariga rahbarlarning yetarlicha e’tibor berilmasligi yo‘nalish samarasini yo‘qotishga olib keladi, natijada samaradorlik, natijadorlik va hosildorlik kabi ko‘rsatkichlar pasayadi.

Uchinchi bob bo‘yicha xulosa

Korxona innovatsion taktika va strategiyasining shakllanish mexanizmlari, korxonaning innovatsion taktika va strategiyasining shakllanishi, avvalo, korxonaning missiyasi qanday qo‘yilganligi bilan bog‘liqdir. Missiya – bu zamonaviy strategik boshqaruv nazariyasining asosiy tushunchalaridan biri.

Tashkilotning maqsadlari - tashkilotni erishmoqchi bo‘lgan natijalariga erishish va uning barcha faoliyatlarini shu natijaga yo‘naltirishdan iborat.

Tashkilot maqsadining daraxt modeli. Mahsulotlarning hayotiy aylanish bosqichlarini hisobga olgan holda tashkilot o‘zining

mahsulotlarini ishlab chiqarish va xizmatlarni taqdim etish, turli xil texnologiyalardan foydalanishi va hakazolar orqali missiyasini amalga oshiradi.

Missiya umumiy nuqtai nazardan shakllanadi va asosiy harakat yo‘nalishini aks ettiradi, u tashkilotga aniqlik va individuallikni beradi.

Uning mavjudligi haqida aniq tasavvurga ega bo‘lgan tashkilot, o‘z missiyasiga ega bo‘lmaganidan ko‘ra muvaffaqiyatli bo‘ladi.

Tashkilotning maqsadi va uning turkumlanishi. Missiya tashkilot faoliyatining asosiy yo‘nalishlarini aniqlasa, uning mavjudligini bildiradi, tashkilotning muayyan vaqtda aniqlangan holatini ifodalaydi. Maqsad, shuningdek, menejment mavjud prinsiplari va amalga oshirish usullari orqali tarkibiy va protsessual yondashuvlarni xarakterlaydi. Markazlashgan va markazlashtirilmagan maqsadga protsessual yondashish avtoritar va demokratik modellarni nazarda tutadi. Maqsadni belgilash, shuningdek, menejment xatti-harakatlariga asoslanadi.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Tashkilotning missiya(g‘oya)si – bu?
2. Missiya asosan qanday muhitda shakllanadi?
3. Keng ma’noda missiya nima?
4. Tor ma’noda missiya nima?
5. Tashkilot maqsadining daraxt modeli?
6. Tashkilotning maqsadi nimalardan iborat?
7. Tashkiloting turkumlanishi?
8. Korxona innovatsion taktika va strategiyasining shakllanish mexanizmlarini keltiring?
9. Missiya foydali bo‘lishi uchun qanday bo‘lishi kerak?
10. Tashkilot maqsadlari klassifikatsiyasi?
11. Maqsadlarga erishish nimaning natijasidir?
12. Maqsadni shakllantirishda yechimlarning turkumlanishi va maqsadga erishish jarayoni?

Aqlli bo‘lishning o‘zi kioya emas,
aqlni ishlata bilish kerak.
Sitseron

IV-BOB. MENEJMENTGA TIZIMLI-VAZIYATLI YONDOSHUV NAZARIYASI

Kalitli so‘zlar: *unsur, tizim, harakat, bog‘liqlik, iqtisodiy tizim, ijtimoiy tizim, korxona, moddiy tizim, mavhum tizim, tizimli yondoshuv, vaziyatli yondoshuv, funksional yondoshuv, miqdorli yondoshuv, kibernetika, materiya, jism, bog‘liqlik, moliya, tamoyil, konsern, menejment ob’kti, menejment subyekti, milliy xo‘jalik, dekompozitsiya, vaziyat, tizimli menejment, optimal yechim.*

1. TIZIM, UNING TURLARI VA VAZIFALARI

“Tizim” so‘zi yunoncha bo‘lib, qonuniy jihatdan bir-biriga bog‘langan ko‘plab unsurlarning ma’lum bir yaxlitligini ifodalaydi. Unsurlar - murakkab yaxlit narsaning tarkibiy qismidir. Moddiy dunyo juda ko‘p tizimdan tashkil topgan

Boshqacha qilib aytganda, tizim – bu tashkil etuvchilardan iborat bo‘lgan yagona butunlikdir.

Tizim nuqtai nazaridan qaraganda ishlab chiqarish axborot aloqalari bilan birlashsa, kibernetika tizimini tashkil etadi. Tizim unga kiruvchi elementda ifodalanuvchi unsurlar sifati va holati bilan xarakterlanadi, boshqa tizimlar bilan o‘zaro ta’sir natijasida mavjud bo‘ladi, ya’ni doimo harakatchan, o‘zgaruvchan xususiyatga egadir.

Harakat - bu materiyaning mavjud bo‘lish usulidir. Dunyoda harakatsiz materiya va materiyasiz harakat mavjud emas. Harakat faoliyat, energiyani ifodalaydi. Bizni o‘rab turgan tabiat ma’lum tizimni yoki birikmani, jismlar bog‘liqligini tashkil etadi. Bu yerda jism deganda barcha moddiy haqiqat, yulduzlardan tortib atomlar, efir zarrachalarigacha tushuniladi.

Demak, tizim - bu jismlarning tabiatini belgilovchi tarkibiy unsurlardan tashkil topgan birikmasidan iborat.

Bog‘liqlik - obyektiv dunyoning eng muhim xususiyatlaridan biridir. Bog‘liqlik mavjudlik tufayli dunyo hodisalarining betartib yig‘indisi emas, balki qonuniy harakat jarayonidan iboratdir. Tizimlar turli shakllarga ega bo‘ladi. Turli-tuman bo‘lishiga qaramay, ularni shartli

ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin: texnikaviy, texnologik, biologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy tizimlar.

Tizimning har bir turi o‘zining aniq vazifalariga ega:

- texnikaviy tizim, uskunalar majmuining o‘zaro bog‘liq yig‘indisidan iborat (bu korxonaning ishlab chiqarish quvvatlaridir);

- texnologik tizim qonun-qoida, meyor, standartlar yig‘indisi, marketing xizmatidan iborat;

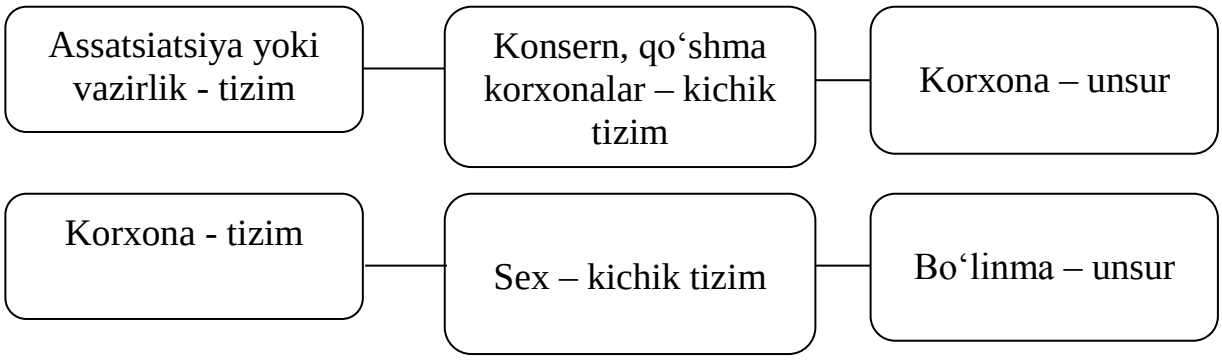
- tashkiliy tizim ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish, mehnat resurslaridan maqbul ravishda foydalanish, menejment tashkiliy tizimlarini yaratish uchun imkon beradi.

Texnikaviy, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda iqtisodiyotni boshqarishning tashkiliy-texnikaviy jihatlarini ta’minlaydi:

- milliy xo‘jalikning iqtisodiy tizimi ham ishlab chiqarish, ham ayirboshlashda yuz beruvchi barcha xo‘jalik, moliyaviy, tashkiliy jarayonlar birligini ifodalaydi. Iqtisodiy tizim menejment tizimini qayta qurishda uzluksiz va maqsadli jarayonni aks ettirib, barcha boshqa tizimlar faoliyati samaradorligiga katta ta’sir ko‘rsatadi.

Shu bilan birga, boshqa tizimlar ham iqtisodiy tizimga o‘z ta’sirini o‘tkazishi mumkin (masalan, ijtimoiy tizim);

- ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birga iqtisodiyot maqsadlarini belgilaydi, menejmentning tamoyil va uslublarini shakllantiradi, ya’ni iqtisodiyotni boshqarishning ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini ifodalaydi. Hozirgi davrda iqtisodiyotda ijtimoiy o‘zgarishlar amalga oshishi, menejmentda demokratiyaning asoslari kengayishi, hamkorlikning yangi shakllari yaratilishi, bozor munosabatlariga o‘tilishi, butun milliy xo‘jalik tarkibi qayta qurilishi bilan bog‘liq ravishda ijtimoiy tizimning ahamiyati ortib bormoqda.

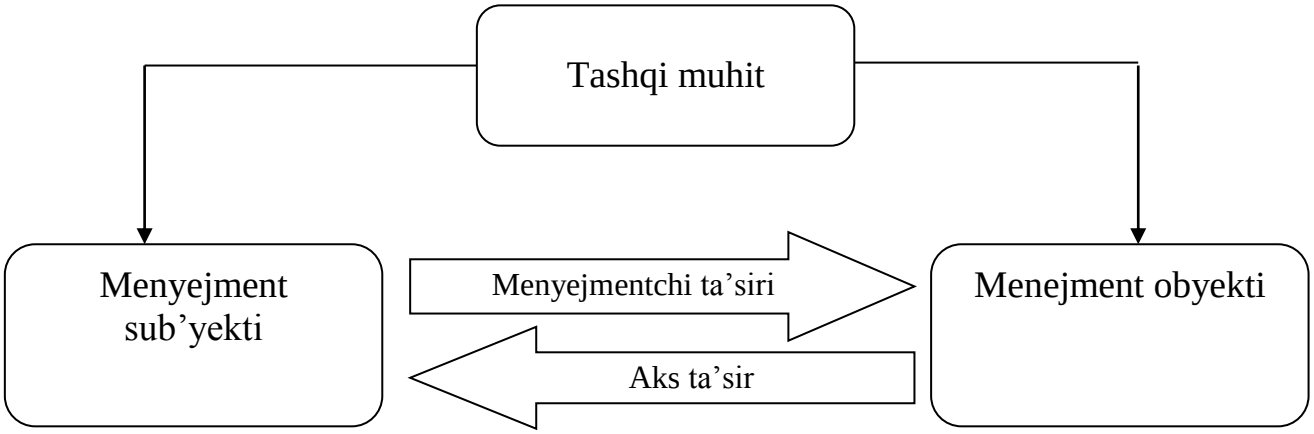


4-chizma. Korxonani yaxlit tizim sifatida shakllanishi

Inson eng muhim va faol unsur bo‘lgan ijtimoiy-iqtisodiy tizim asosini ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlar, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, mehnat manfaatlari tashkil etadi.

Agar korxonani yaxlit tizim sifatida tahlil etsak, u kichik tizimlar va unsurlar yig‘indisidan iboratligini ko‘ramiz.

Demak, boshqariladigan tizim bir vaqtning o‘zida boshqaruvchi tizim ham bo‘lishi mumkin. Menejmentchi tizimiga korxona, konsernlarning boshqaruv jarayonini, ya’ni kishilar jamoasida ochiq maqsadga qaratilgan ta’sir etish jarayonini ta’minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi. Boshqariladigan tizimga korxona, konsernlarning bevosita moddiy boyliklar yaratish va xizmat ko‘rsatish jarayonini ta’minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi.



5-chizma. Menejment obyekti va subyekti o‘rtasidagi tizim

Moddiy tizim sifatida o‘rganiladigan ishlab chiqarish ishlab chiqarish vositalari, shuningdek, mehnat predmetlarini tayyor mahsulotga aylantiruvchi ishlab chiqarish jarayonlari yig‘indisidan iborat.

Iqtisodiyotni boshqarish menejment obyekti va subyektidan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi. Subyekt menejment maqsadlarini aniqlaydi va menejment obyektiga bir maqsadga yo‘naltirilgan ta’sir qiladi, shuningdek, o‘zaro ta’sir natijalariga baho beradi (boshqaruvchi ta’sir). Obyekt o‘ziga o‘tkazilgan boshqaruvchi ta’sirni qabul qiladi va menejment subyektiga natijalar haqida axborot beradi (aks ta’sir).

Iqtisodiyotni boshqarishda menejment obyektlari- bevosita ishlab chiqarish jamoalari va alohida ishlovchilardir. Ular mehnat faoliyati natijasida ishlab chiqarish moddiy unsurlari, mehnat qurollari va predmetlariga ta’sir etadi.

2. O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI YAXLIT IJTIMOIY-IQTISODIY TIZIM SIFATIDA

O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligi- korxonalar, birlashmalar, tashkilot, tarmoqlar va mintaqalardan iborat murakkab, o‘zgaruvchan, yaxlit ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo‘lib hisoblanadi. Uning har bir bo‘g‘ini ijtimoiy ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarish, taqsimot va iste’molning turli jarayonlarini amalga oshiradi, bir-biri bilan uzviy bog‘liq va bir-birini to‘ldiradi.

O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligi iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo‘shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika milliy xo‘jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki davlat kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir. Mehnat jarayonida kishilar o‘zaro ijtimoiy munosabatda bir-birlari bilan o‘zaro ta’sirda bo‘ladilar, o‘z faoliyatlari natijalarini ayirboshlaydilar.

Demak, ijtimoiy munosabatlar subyektlari kishilardan, obyektlari esa ularning turli sohalardagi turli-tuman faoliyatlaridan (ishlab chiqarish, fan, madaniyat, san’at va hakazo.) iborat.

O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligi boshqaruv tizimi iqtisodiy, siyosiy, g‘oyaviy, ahloqiy, ruhiy va boshqa munosabatlar yig‘indisidan iboratdir. Ularning orasida eng muhimi iqtisodiy munosabatlardir.

Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari - bu barcha ustqurma munosabatlar asosida turuvchi va o‘z salmog‘i jihatidan munosabatlar tizimida yetakchi bo‘lgan asosiy munosabatlardir. Shu sababli, respublika iqtisodiyotini qayta qurishning mohiyati ma’muriy munosabatlar ustunligidan iqtisodiy munosabatlarga menejmentning barcha darajalarida manfaatlarni boshqarish va kishilar manfaatlari vositasida boshqaruvga o‘tishdan iborat. Lekin mehnat jamoalari faqat iqtisodiy emas, balki ijtimoiy-siyosiy, mafkuraviy, huquqiy vazifalarni ham bajaradilar. Demak, milliy xo‘jalik boshqaruvi obyekt sifatida murakkab, o‘zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan iborat ekan.

Tarkibiy jihatdan respublika milliy xo‘jaligi turli xil ishlab chiqarish unsurlaridan (ish joyi, sex, korxona, konsern, tarmoq va hakazo.) iborat. Iqtisodiyotning asosiy bo‘g‘ini - korxonadir. Korxona (firma) o‘z ish natijalari bo‘yicha to‘liq javobgardir. Korxona daromadlari butun mehnat jamoasi mehnati natijasi bilan uzviy bog‘liqdir.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimi ikki kichik tizimdan - axborot oqimlari bilan bir tizimga bog‘langan ishlab chiqarish jamoasi va boshqaruvchilar jamoasidan iborat menejment obyekti va subyektidan tashkil topgan. To‘g‘ri aloqa yo‘llari bo‘yicha yuqoridan pastga - boshqaruv buyruqlari, aks ta ‘sir yo‘llari bo‘yicha pastdan yuqoriga - qarorlar bajarilishi haqida axborot yuboriladi.

Korxona(firma) sex, bo‘linma, xizmat kabi unsurlarning o‘zaro bog‘lanmagan, tasodifiy birikmasi emas. U o‘zi tashkil topgan unsurlarning korxona tashkil etilishida ko‘zda tutilgan maqsadga erishish uchun o‘ziga xos birikishidan iborat. Korxona(firma) yirikroq ijtimoiy iqtisodiy tizim - tarmoq tarkibiga kiradi va uning unsuridan iborat bo‘ladi, tarmoq esa o‘z navbatida yaxlit tizim - milliy xo‘jalikning tarkibiy qismidir.

Shunday qilib, O‘zbekiston milliy xo‘jaligi yaxlit yirik tizim bo‘lib, barcha tarm oqlarni xo‘jalik yuritishning murakkab mexanizmiga biriktiradi.

3. MENEJMENT NAZARIYASIDA TIZIMLI YONDOSHUV

Tizimli yondoshuv – bu fikrlash uslubidir[23]. Tizimli yondoshuv boshqaruv haqidagi turli maktablar yondoshuvlarining asosiy kamchiliklarini bartaraf etishga imkon beradi, ya’ni turli maktab namoyondalari asosiy e’tiborini bir muhim elementga qaratish bilan cheklanib qoladi. Bu esa, obyekt to‘g‘risida yakdil fikrni aytish va xulosa chiqarishda xatoliklarga olib keladi.

Menejmentda tizimli yondoshuv, avvalo, menejment obyektini murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, o‘zgaruvchan tizim, ichki tartib va o‘zaro aloqada bir butun yaxlitlikni tashkil etuvchi unsurlar yig‘indisi sifatida o‘rganilishini ifodalaydi. Tizimli yondoshuv boshqariladigan ob’yektning barcha tarkibiy qismlariga uzviy amal qilishini ta’minlaydi, bir tomonlama yondoshuvni inkor etadi, tizimning turli unsurlari o‘rtasida nomutanosiblik va qarama-qarshiliklarni bartaraf etishga yordam beradi va shu sababli faqat menejment obyektiga nisbatan emas, balki menejmentning o‘ziga nisbatan ham amalga oshirilishi kerak.

Tizimli yondoshuv tahlilni alohida emas, balki tizimda, ya’ni ushbu tizim elementlarining muayyan aloqasini o‘rnatilganligini anglatadi.

Tizimli yondoshuv quyidagi asosiy xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

[23] https://studfiles.net/preview/5640834/page:15/

- o‘rganilayotgan obyekt, qanday bo‘lishidan qat’iy nazar bir butun sifatida baholanadi;

- muayyan muammolarni hal qilish butun muammolarni hal etishga bog‘liq, umumiy muammolar barcha tizim uchun ishlaydi;

- obyektni bilish faqat faoliyat mexanizmi bilan chegaralanmaydi, balki obyektni rivojlanishining ichki qonunlarini aniqlashgacha kirishiladi;

- ba’zi sharoitlarda ikkinchi darajali ahamiyatga ega bo‘lgan tizim elementlari vaziyat o‘zgarganda muhim bo‘lishi mumkin.

Tizimli yondoshuvning asosiy tamoyillari:

-birlik;

-butunlik;

-dinamik;

-tizim va atrof-muhitning o‘zaro bog‘liqligi;

-iyerarxik;

-tashkilotchilik;

-dekompozitsiya (dekompozitsiya -butunni qismlarga ajratish. Bundan tashqari, dekompozitsiya-bu muammoning strukturasidan foydalanadigan va bir-biriga bog‘liq bo‘lgan, ammo sodda bo‘lsa-da, bir qator kichik vazifalarni hal qilish uchun bitta katta vazifani hal qilish imkonini beruvchi ilmiy usuldir)[24].

Tizimli yondoshuvning bir qator o‘zaro bog‘liq tomonlari, uning quyidagi mohiyatlarini belgilaydi:

- tizimni qurish va uni tadqiq qilishda qanday elementlar mavjudligini ko‘rsatish;

- tizimni, tizimning ichki tuzilishini aniqlash, birikmalarning tabiati va tarkibiy qismlarining o‘zaro ishlash yo‘llarini aniqlash;

-funksional, barcha savollarga javob beruvchi, joriy tizimni va uning tashkil etuvchilari tarkibiy qismlarining vazifalarini aniqlashtirish;

- bu tizimning boshqalar bilan gorizontal (hamkorlik) va vertikal (iyerarxik) munosabatlarini aniqlash;

- tizimni saqlab qolish, takomillashtirish va rivojlantirishning mexanizmlari, omillarini ko‘rsatish;

- tarixiy, tizim qanday paydo bo‘lganligi, qanday rivojlanish bosqichlari va rivojlanish tendensiyalari (istiqbollari) haqida savollarga javob berish.

Tizim o‘zini qayta qurib, yangi tashkiliy darajada vujudga kelishi uchun oz miqdorda energiya bilan ta’sir ko‘rsatish kifoyadir.

[24] https://ru.wikipedia.org/wiki/декомпозиция

L.Bertalanfiy fikricha: “tizimli yondoshuvgina turli – tuman xissiy muammaolarni birlashtirish (integrallashtirish) ularni yagona umummaxrajga keltirish va shu yo‘l bilan eng murakkab turli-tuman muammolar guruxini yagona muammo tarzida namoyon qilishga imkon beradi”[25]. Bu yagona muammo murakkab-ligi ayrim xususiy muammolar aralashmalarining to‘plami murakkab-ligidan kam bo‘lmaydi, biroq bu yagona, hamma jihatlarni qamrovchi bo‘ladi.	**Lyudvig fon Bertalanfi** (1901- 1972) Nazariy biologiyaning taniqli vakili hisoblanadi. U biofizika, fiziologiya, psixologiya sohasida fundamental tadqiqotlar olib borgan.	
	1949 yildan Kanadada va AQShda doimiy yashagan avstriyalik biolog. "Tizimlarning umumiy nazariyasi" deb nomlangan umumlashtirilgan tizim konsepsiyasining asoschisi bo‘lgan. Uning asosini tizimli muammolarni hal qiluvchi, birinchi navbatda, tipologik bo‘lmagan tizimlarni tavsiflash uchun matematik apparatni ishlab chiqish yotadi.	

Tizimli yondoshuv – tizimdan tashqarida bo‘lganda unchalik bog‘lanmagandek, yoki mutlaqo bog‘lanmagandek ko‘ringan obyektlar, jarayonlar, hodisalar asosidagi asos bo‘luvchi integrativ “birlashtiruvchi” yagona sifatni topishga imkon beradi.

Tizimli yondoshuvining ahamiyati shundaki, menejerlar tizimni va ularning ijtimoiy-iqtisodiy hatyodagi rolini yaxshi tushunsalar, tashkilotning o‘ziga xos ishlarini bajarishga osonroq moslasha oladilar. Bu ayniqsa, menejer uchun juda muhimdir, chunki tizimlar yondoshuvi uni alohida birliklarning ehtiyojlari va butun tashkilotning maqsadlari o‘rtasida muvozanatni saqlab turishga undaydi. U butun tizim orqali o‘tadigan axborot kimmunikatsiyasi haqida bosh qotiradi, shuningdek, muloqotning ahamiyatiga e’tiborni qaratadi.

Tizimli yondoshuv samarasiz qarorlarni qabul qilish uchun sabablarni aniqlashga yordam beradi, shuningdek, rejalashtirish va nazoratni takomillashtirish uchun vositalar va texnikani ta’minlaydi.

[25] Берталанфий Л. Фон История и синтез общее теории систем. В кн: Системные иследования. Ежегодник 1973. М.: Наука. 1973 й., 20-37 ст

Shunday qilib, tizimli yondoshuv har qanday ishlab chiqarish va biznes faoliyatini va boshqaruv tizimining o‘ziga xos xususiyatlar darajasidagi faoliyatini har tomonlama baholash imkonini beradi. Bu bitta tizim doirasida har qanday vaziyatni tahlil qilishda, kirish va chiqish muammolarining xarakterini aniqlashga yordam beradi. Muntazam yondoshuvdan foydalanish boshqaruv tizimidagi barcha darajalarda qarorlarni qabul qilish jarayonini tashkil etishning eng yaxshi usulini ta’minlaydi

Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o‘rganish jarayonida menejmentda tizimli yondoshuv mohiyati asosan quyidagilardan iborat:

- menejment maqsadlarini yaratish;
- qo‘yilgan maqsadlarini amalga oshirishda eng kam xarajat qilib, yuqori samaraga ega bo‘lish;
- maqsad, usul va ularga erishish vositalariga miqdoran baho berish va faoliyatning rejalashtirilgan natijalariga ega bo‘lishning barcha imkoniyatlarini baholash.

4. MENEJMENT NAZARIYASIDA VAZIYATLI YONDOSHUV

Vaziyat-bu muayyan vaqtda tashkilotga ta’sir qiladigan holatlar majmuidir.

Vaziyatli yondoshuv- tashqi va ichki faktorlarning asosiysini aniqlab beradi, u esa tashkilotning ishlashiga ta’sir ko‘rsatadi.

Vaziyatli yondoshuvni qo‘llagan rahbarlar aniq bir vaziyatda qaysi usul qanday maqsadga erishishga olib kelishni tushunib oladi.

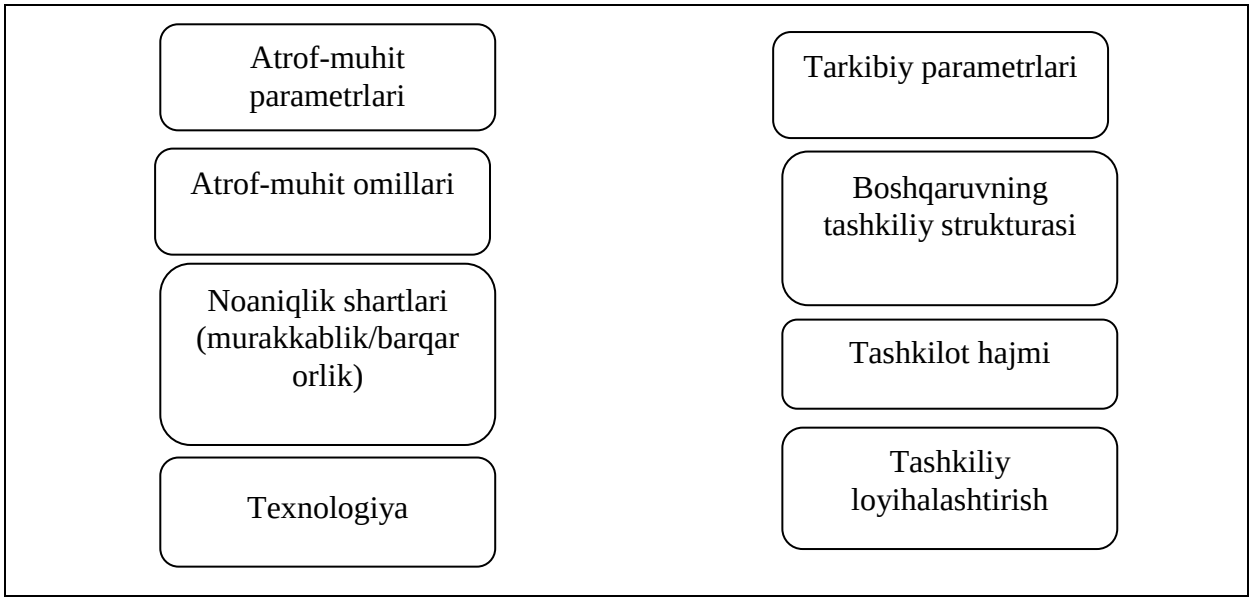
60-80-yillarda boshqaruvning turli vositalari va shakllari o‘rtasida o‘zaro munosabatlar yuzasidan jadal izlanishlar olib borildi. Bundan maqsad boshqaruvning vaziyatli yondoshuvni aniqlash edi.

Vaziyatli yondoshuv mohiyati shundaki, har bir ishlab chiqarish o‘ziga xos boshqaruv usullariga ega. Muayyan vaziyatda boshqaruvning eng samarali usuli bu vaziyat uchun eng maqbul usuldir.

Menejment vazifalarini bajarishda korxona va tarmoqlar o‘rtasida vaziyat o‘zgarishlari deb ataladigan farqlarga e’tibor berish lozim. Ular ikki xil bo‘ladi: tashqi va ichki. Ichki o‘zgarishlar aniq korxona, tarmoqni tavsiflaydi. Ichki muhitga korxona maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti va boshqalar kiradi. Korxonalar o‘rtasidagi ichki farqlar binolar o‘rtasidagi farqqa o‘xshaydi. Masalan, binolar arxitekturasi, materiali, kattaligi bilan farq qilib, bu farq natijasida

ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bo‘lishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarning ichki farqlari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu o‘zgarishlarni ma’lum darajada nazorat qilish mumkin va ular boshqaruv qarorlari natijasida vujudga keladi. Rahbariyat tomonidan ichki o‘zgarishlar borasida qabul qilinadigan qarorlar qanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxonaning kattaligi ichki farqlar korxonani boshqarishga qanday ta’sir etishini yorqin namoyon qiladi. Yirik aksiyadorlik jamiyatini boshqarish bilan kichik korxona, do‘konni boshqarish o‘rtasida katta farq mavjud. Korxona qancha katta bo‘lsa, uni boshqarish ham shunchalik qiyin bo‘ladi.



6-chizma. **Vaziyatli yondoshuv**

Tashqi o‘zgarishlar korxonadan tashqaridagi muhit omillaridir. Ular qatoriga yirik raqobatchi korxonalar texnika va texnologiyani olish manbalari, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi kiradi. Tashqi muhit, tashqi o‘zgarishlar korxona faoliyatiga turlicha ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vaziyatni hisobga olish zarur. Qaysi o‘zgarishlar korxona muvaffaqiyatiga kuchliroq ta’sir qilishini ko‘rsatish yetarli emas. Turli -tuman vaziyat ko‘rsatkichlari va menejment jarayonining barcha vazifalari o‘zaro bog‘liq hamda ularni bir-biridan ajratib ko‘rib chiqish mumkin emasligi ma’lum qiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun ko‘l bo‘ylab tarqaluvchi to‘lqinlarni hosil qilgani kabi, biror muhim omilning o‘zgarishi butun korxona faoliyatida aks etadi.

Korxona faoliyati samaradorligiga ko‘plab ham ichki, ham tashqi omillar ta’sir etishi sababli u menejmentning eng yaxshi usuli - aniq

vaziyatni hisobga olgan holda belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bo‘lgan usul eng samarali usul bo‘ladi. Shu sababli muvaffaqiyatli boshqaruv integratsiya qilingan yondoshuvni talab etadi.

Vaziyatli yondoshuv bilan bevosita bog‘liq tizimli yondoshuvga turli xususiy yondoshuvlar, menejment vazifalari uzviy bog‘liq bo‘lib, korxona qator o‘zaro bog‘liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida o‘rganiladi; tizim nazariyasi rahbarlarga tizimning alohida qismlari o‘rtasidagi tizim va uni o‘rab turgan muhit o‘rtasidagi bog‘liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyatli yondoshuv tizim nazariyasini amalda qo‘llashni korxonaga ta’sir etuvchi asosiy ichki va tashqi o‘zgarishlarni aniqlash yo‘li bilan kengaytiradi, qo‘yilgan maqsadga erishish uchun menejmentning aniq usullarini aniq vaziyat bilan bog‘lab amalga oshirish imkonini beradi.

XX asrning 60-80 yillarida G‘arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. G‘arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondoshuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko‘rib chiqishdi;
- bir qancha o‘zgaruvchi omillarnshg boshqaruvga tasirini o‘rganishdi.

Bu maktab namoyondalari (amerikalik CH. Barnard, G. Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to‘rt yondoshuvni asoslab beradi Tizimli menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elekgron hisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qo‘llagan holda tadqiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini ta’minlashni o‘z oldiga vazifa qilib qo‘yadi.

Hozirgi kunga qadar vaziyatli yondoshuv boshqaruvning nazariy tushunchalarini to‘g‘riligini rad etmaydi. Bu tashkiliy qarama-qarshiliklar va ularni bartaraf etish haqidagi fikrlarning bir usuli sifatida qaralishi kerak. U barcha tashkilotlar uchun umumiy bo‘lgan boshqaruv jarayoni konsepsiyasini inkor etmaydi, ammo umumiy jarayon bir xil bo‘lsa-da, menejer tashkilotning missiyasiga erishish uchun foydalanadigan ta’sirning o‘ziga xos usullari butunlay boshqacha bo‘lishi mumkinligini ta’kidlaydi.

Shunday qilib, vaziyatli yondoshuv tashkilotning maqsadiga erishishi uchun muayyan texnik va ilmiy istiqbollarni muayyan vaziyatlarga samarali bog‘laydi.

Optimal yechim- bu korxonaning oʻzidagi muhim(ichki oʻzgaruvchi) va atrof –muhit(tashqi oʻzgaruvchi)dagi omillarining funksiyasidir.

Vaziyatli yondoshuvning metodologiyasi toʻrt bosqichli jarayon sifatida taqdim etilishi mumkin[26].

1. Rahbar menejer samaradorligini oshiruvchi professional boshqaruv vositalari bilan tanish boʻlishi kerak: tizimli tahlil, rejalashtirish va nazorat qilish usullari, qaror qabul qilishning miqdoriy usullarini.
2. Boshqaruv konsepsiyasi va metodlarini har bir muayyan vaziyatga tatbiq etilganda oʻz kuchli va zaif tomonlarini yoki qiyosiy xarakteristika berishini. Menejer ushbu texnikani yoki konsepsiyani qoʻllashning ijobiy va salbiy oqibatlarini oldindan bilishi kerak.
3. Menejer vaziyatni toʻgʻri talqin qilishi kerak. Berilgan vaziyatda qaysi omillar eng muhim ekanligini, bir yoki bir nechta oʻzgaruvchining oʻzgarishiga qanday taʼsir qilishi mumkinligini toʻgʻri aniqlash kerak.
4. Menejer eng kam salbiy taʼsirga ega boʻlgan va muayyan vaziyatlarga nisbatan kamchiliklarga ega boʻlgan muayyan amaliyotlarni bogʻlashi va shu bilan tashkilotning maqsadlari sharoitlarida eng samarali tarzda erishilishini taʼminlashi kerak.

80 yillarda kuchli boshqaruv vositasi sifatida tashkiliy madaniyatning ahamiyati ortib bordi. Dastlab, ushbu gʻoya Yaponiyada shakllangan boʻlib, nafaqat Yapon korxonalarida, balki AQSH va Gʻarbiy Yevropada ham keng tarqalgan. Umuman olganda, madaniyat, xususan, boshqaruvning odamlarga nisbatan taʼsir kuchi bilan tashkilotga nisbatan taʼsir kuchi teng boʻladi va samarali boshqaruv vositasi sifatida ishlatiladi. Progressiv oʻzgarishlar asosini salohiyatli insonlar, uning ongi va madaniyati yotadi. Tashkilotdagi insoniy xatti-harakatlarning madaniy stereotip[27]lari ishlab chiqarish faoliyatining yakuniy natijalariga bevosita taʼsir koʻrsatishi isbotlangan.

Vaziyatli yondoshuv usuli tashkilotlar va tashkilotlarning oʻzlari oʻrtasidagi vaziyatlarning farqlariga qaratilgan boʻladi. Demak, Vaziyatli yondoshuvining asosiy tushunchasi-bu “holat, ahvol” tushunchalaridir[28].

[26] https://lektsii.org/13-11377.html
[27] Stereotip- ichki ideallar bilan taqqoslash asosida ishlab chiqilgan voqealarga nisbatan yaxshi munosabat.
[28] Manba: https://studfiles.net/preview/3053927/

To‘rtinchi bob bo‘yicha xulosa

Mazkur bobda tizim, uning turlari, vazifalari, harakat va bog‘liqlik, menejment subyekti va obyekti, iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari, menejmentda tizimli, vaziyatli, funksional va miqdorli yondoshuvning nazariy jihatdan tahlil qilingan.

Moddiy tizim sifatida o‘rganiladigan ishlab chiqarish ishlab chiqarish vositalari, shuningdek, mehnat predmetlarini tayyor mahsulotga aylantiruvchi ishlab chiqarish jarayonlari yig‘indisidan iborat.

O‘zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy- iqtisodiy tizim sifatida. O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligi iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo‘shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika milliy xo‘jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki davlat kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir.

Shunday qilib, O‘zbekiston milliy xo‘jaligi yaxlit yirik tizim bo‘lib, barcha tarm oqlarni xo‘jalik yuritishning murakkab mexanizmiga biriktiradi.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Tizim nima?
2. Tizimning turlarini keltiring?
3. Tizimning vazifalari nimalardan iborat?
4. Harakat - nima ? Bog‘liqlik nima?
5. Menejment subyekti va obyekti?
6. Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari - bu ?
7. Menejmentda tizimli yondoshuv- bu?
8. Menejmentda vaziyatli yondoshuv- bu?
9. Menejmentda funksional yondoshuv- bu?
10. Menejmentda miqdorli yondoshuv- bu?

Siz nimani tushunmasangiz,
u sizga begona va unda hech qanday qonuniyat yo‘q!
I.Gyote

V-BOB. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI

Kalitli so‘zlar: *nazariya, bilim, qonun, kategoriya, boshqarish, iqtisodiy qonunlar, falsafiy qonunlar, qiymat qonuni, narx qonuni, talab qonuni, taklif qonuni, naflilik, qonuniyat, integratsiya, demokratizatsiyalash, tamoyil, ruhlantirish va mativatsiya, yangilikka intilish, tashabbuskorli, ayirboshlash, bozor, menejment metodologiyasi, talab elastikligi, ixtisoslashtirish qonuni, vaqt qonun.*

1. IQTISODIY QONUNLARNI BILISHNING AHAMIYATI

Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa, voqelik haqidagi obyektiv bilimlarni o‘rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarni tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

Qonun-falsafiy kategoriya bo‘lib, butun borliq va undagi voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo‘lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi.

Qonunlarni bilish rivojlanishning obyektiv yo‘nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarni bilish, ularni amalda mohirlik bilan qo‘llay olishga asoslanishi kerak.

Menejment nazariyasi kategoriya va qonunlarni ular qaysi guruhga mansub bo‘lmasin, yaxlitlikda olib qaraydi, qonunlarni bir tizimda o‘zaro ta’sir ostida amal qilishni xisobga oladi.

Iqtisodiy kategoriyalar – bu iqtisodiyotni o‘rganishda qo‘llaniladigan nazariy tushunchalar bo‘lib, ular real iqtisodiy voqelikni ilmiy in’ikosi, ifoda etilishidir.

Kategoriyalar – ilmiy fikrlash mahsulidir. Ularni kundalik hayotda uchraydigan tushunchalardan farqlash zarur. Masalan, kundalik hayotda, bozor deganda, ko‘pchilik yig‘ilib savdo qiladigan joy tushuniladi. Nazariyada esa bozor deganda joy emas, balki pul yordamidagi ayirboshlash, ya’ni kishilar o‘rtasidagi oldi-sotdi munosabatlari anglanadi.

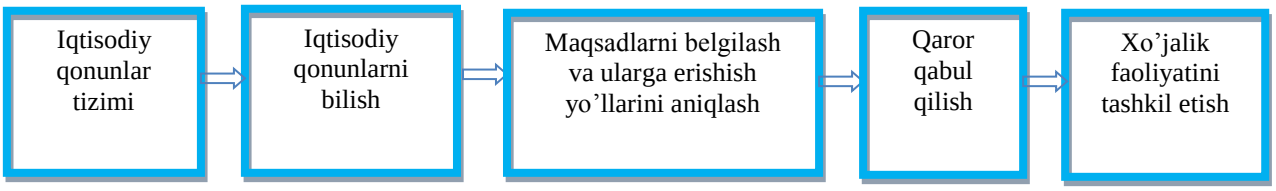
Iqtisodiy kategoriyalarga misol qilib renta, tovar, pul, qiymat, narx, talab, taklif, monopoliya kabi tushunchalarni keltirish mumkin.

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to‘liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo‘ladi. Va, aksincha, menejment jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlarga olib keladi. Shu sababli menejment qonunlarini o‘rganishda faqat amal qilishni emas, balki menejment jarayonida ongli ravishda qo‘llanilishini ham ko‘zda tutish lozim. Boshqaruv qonunlaridan ongli ravishda foydalanish, ko‘p jihatdan ularni o‘rganish bilan bog‘liq. Qonunlar qanchalik chuqur o‘rganilsa, ulardan amalda to‘g‘ri foydalanish imkoniyatlari ortadi.

Lekin menejment qonunlarini bilish, ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo‘llash uchun kafolat bo‘la olmaydi. Qonunlardan foydalanishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o‘z vaqtida va to‘g‘ri qo‘llay olishga bog‘liq ekan. Bu menejment samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir.

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari quyidagi chizmada aks ettirilgan:

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari quyidagi chizmada aks ettirilgan:



7-chizma. Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari

Ko‘rsatilgan chizmanini tahlil etish jarayonida uchta uzaro bog‘liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan masalalarni ko‘rib utish zarur:

■ mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo‘lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;

■ iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo‘llarini aniqlash;

■ xo‘jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish va unga mos shakl va uslublarini qo‘llash.

2. UMUMIY FALSAFIY VA IQTISODIY QONUNLAR

Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlardan to‘g‘ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta’siri amaliyotda iqtisodiy rivojlanish qonuniyatlari va yo‘nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo‘ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar umumiy falsafiy, ham iqtisodiy qonunlarga bo‘ysunadi.

Umumiy falsafiy qonunlar, bu avvalo, quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. **Miqdor o‘zgarishlarining sifat o‘zgarishlariga o‘tish qonuni**. Predmet va hodisalarning miqdor va sifat jihatlarini o‘zaro bog‘liqligi, ta’sirini tavsiflaydi.

2. **Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni**. Harakatlantiruvchi kuch, o‘z-o‘zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko‘rsatadi.

3. **Inkorni inkor etish qonuni**. Sekin rivojlanish va takomillashish yo‘nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo‘lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog‘langan vaqtdir. Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarini inkor etib, ularni ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiradi.

4. **Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun**. Mehnat jamoasining, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko‘rsatadi. Boshqaruvni umumlashtirish zarur bo‘lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonunning amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo‘lmaydi.

5. **Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar-ga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun**. Bu qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan boshqaruv vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Yuqorida sanab o‘tilgan umumiy falsafiy qonunlar menejment metodologiyasi asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo‘lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida **iqtisodiy qonunlar** yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi boshqarish tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish

yo‘llarini izlash, ular erishilgan natijalariga baho berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi **iqtisodiy qonunlar** talablarini aniq hisobga olish lozim.

1. Jamiyat ehtiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab iloji boricha to‘liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish bu qonun asosida yo‘lga qo‘yiladi. U quyidagilarda ifodalanadi:

-ishlab chiqarishning obyektiv yo‘nalishi, uning xalq farovonligini oshirishga, shaxsning har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligi;

-insonlar xo‘jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaat-larining yetakchiligi;

-ishlab chiqarish samaradorliginining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyati.

2. Qiymat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarning pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx bozor barometridir, ya’ni agar talab va narx yuqori bo‘lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi va tarkibi taklif hajmi va tarkibiga teng bo‘lgan holdagi narx muvozanat narxi deyiladi.

Ishlab chiqariladigan har bir tovar turi, hajmi ularga bo‘lgan ijtimoiy ehtiyojlarga teng bo‘lishi, ya’ni to‘lov qobiliyatiga ega talabga teng bo‘lishi kerak.

3. Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki narx qancha yuqori bo‘lsa, talab shunchalik kam bo‘ladi. Talab haridorning to‘lov qobiliyatini ifodalaydi.

Bunda talab elastikligi koeffitsiyenti qanday aniqlanishini ko‘rib chiqamiz:

$$K_{tal.elast} = \frac{talab\ hajmi\ o'sishi, \%}{Narxlarning\ pasayishi, \%}$$

4. Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi.

Taklif-bu bozordagi tovar va xizmatlarning hajmidir.

Bunda taklif elastikligi koeffitsiyenti quyidagiga teng:

$$K_{tak.elast} = \frac{taklif\ hajmi\ o'sishi, \%}{Narxlarning\ o'sishi, \%}$$

5. Raqobat qonunining mohiyati shundan iboratki, raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga erishib bo‘lmaydi, chunki barcha tovar ishlab chiqaruvchilar daromadining oshishi tartibini o‘rnatib bo‘lmaydi.

6. Iste’molchi nuqtai nazaridan eng so‘nggi naflilik qonuni.

Naflilik - tovar va xizmatlar iste’molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflilik ma’lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni

bildiradi; so‘nggi naflik - shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

3. MENEJMENT QONUNLARI VA QONUNIYATLARI

Menejment qonun va qonuniyatlari o‘z mohiyatiga ko‘ra obyektiv jarayon hisoblanadi. “Qonun” va “qonuniyat”ni umumiy va xususiy tushunchalarga kiritish mumkin.

“Qonun” umumiy tushuncha bo‘lsa, qonuniyat uning bir qismi hisoblanadi. Iqtisodiy qonun va qonuniyatlar inson ongi va saviyasidan tashqarida amal qiladi. Inson uni to‘g‘ri tushunishi va undan o‘z faoliyatida oqilona foydalanishi lozim. Bozor iqtisodiyoti tizimi uni to‘g‘ri tushunish va undan oqilona foydalanishni talab qiladi.

Menejmentning quyidagi qonunlari mavjud:

-ixtisoslashtirish qonuni;

-integratsiya qonuni;

-markazlashtirish qonuni;

-demokratizatsiyalash qonuni;

-vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni).

Ixtisoslashtirish qonunining mohiyati shundaki, korxonani boshqarish ma’lum miqdordagi boshqaruvchilar, rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Ular o‘z faoliyatlari jarayonida mehnat taqsimoti asosida o‘ziga xos quyidagi funksiyalar bo‘yicha (rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, faollashtirish, nazorat), mehnat vositalari bo‘yicha (axborotlarni yig‘ish, qayta ishlash, tahlil qilish usullari), funksiyalarni bajarish hajmi va mehnatga bo‘lgan talab bo‘yicha (bo‘lim rahbarlari va unga bo‘ysunuvchilar), menejment vakolati bo‘yicha (menejment darajasi, huquqi, mas’uliyati va boshqalar) amalga oshiradi.

Menejment tizimida har xil funksiyalar taqsimoti mavjud bo‘ladi. Xususan korxonani boshqarishning umumiy vazifalari- ishlab chiqarish jarayoni, moliya, sotib olish, sotish, marketing, kadrlarni o‘qitish, ilmiy faoliyat, axborotlar tizimini boshqarish kabilar mavjud bo‘ladi. Bu o‘z navbatida boshqarishning ixtisoslashuvi bo‘lib, ular yordamida boshqarishning samaradorligi ta’minlanadi. Menejmentning ixtisoslashgan funksiyalari shu sohani bilgan tajribali va malakali xodimlar tomonidan amalga oshiriladi.

Integratsiya qonuni-bu obyektiv qonun bo‘lib, menejment barcha boshqaruvchi xodimlar faoliyatini integratsiyasi asosida amalga oshirishni ko‘rsatadi. Bunday ehtiyoj ishlab chiqarish va boshqarishga bo‘lgan talabdan kelib chiqadi va amalga oshiriladi.

Menejmentning integratsiyasi uning quyidagi tarkibiy qismlari yordamida namoyon bo‘ladi:

1. Maqsad - boshqarishning integratsion omili sifatida;
2. Menejment mexanizmi-balanslashgan usuli va menejment jarayoni sifatida;
3. Strukturaviy bo‘linmalar va ularning funksiyalarini muvofiqlashtirish sifatida;
4. Axborotlar bilan ta’minlash-menejment bo‘linmalari o‘rtasida bog‘lanish sifatida.

Menejmentning markazlashtirish qonuni. Bu qonun markazdan va quyidan boshqarishning optimal (eng qulay) variantini topishni talab etadi.

Bu qonun bir tomondan markazdan, ya’ni yuqoridan pastga, ikkinchi tomondan pastdan yuqoriga menejment jarayonini o‘zida aks ettiradi.

Boshqarishning obyektiv tizimi markazlashtirilgan shaklda bo‘ladi. Masalan, biologiyada birinchi tizim faoliyat ko‘rsatishi uchun markaz, ya’ni miya ishlashi kerak.

Korxonani boshqarishda, muhim qarorlar qabul qilishda vakillikning aksariyat qismini o‘z zimmasiga oladigan boshqaruv tizimi markazlashgan boshqaruv deb ataladi. Korxonani boshqarish vakolatlari asosan quyi boshqaruv organlariga berilgan bo‘lsa, buni markazlashmagan ya’ni quyidan boshqaruv deyiladi.

Markazlashgan boshqaruvning afzalliklari quyidagilardan iborat:

1.Ixtisoslashgan boshqaruv xizmatining faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish imkoni tug‘iladi.

2.Harakatning yagona kelishilgan tartibi ta’minlanadi.

3.Menejment mehnati bilim va tajribadan unumliroq foydalanish imkonini beradi.

Quyidan boshqarishning afzalliklari:

1. Muammoni yaxshiroq biladigan rahbar tomonidan qaror qabul qilish imkoni tug‘iladi.

2. Yirik korxonalarni axborotlar hajmi ko‘pligi sababli boshqarish va menejment qarorlarini ishlab chiqish qiyinlashadi.

3. Quyidan boshqarish rahbarlik lavozimidagi shaxsning mas’uliyatini oshiradi, o‘ziga nisbatan talabchanlik kuchayadi va o‘z ish joyida mustahkam bo‘lish imkonini beradi.

Demokratizatsiyalash qonuni. Menejment samaradorligi odamlar manfaatiga mos tushadigan bo‘lishini ta’minlashi lozim. Manfaatdor har bir shaxs, boshqaruv xodimi mehnat jamoasi uchun xos bo‘lgan jarayon hisoblanadi. Bu esa boshqarish jarayonini nafaqat malakali, qolaversa demokratiya bo‘lganda ta’minlanadi. Bu qonun mohiyatiga ko‘ra jamoada odamlarning bir-biriga bo‘lgan o‘zaro munosabatini aks ettiradi, ya’ni rahbar va bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi o‘zaro aloqani aks ettiradi.

Vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni)-bu bozor iqtisodiyotining muhim qonunidir. Vaqt iqtisodiy kategoriya bo‘lib, uning qadr-qimmati korxona faoliyatining barcha tomonlarini o‘z ichiga qamrab oladi, jumladan, ishlab chiqarish tezligi, kapital aylanmasi, mehnat unumdorligi, mehnat qurollaridan foydalanish xarajatlari va boshqalar.

Menejmentning asosini obyektiv iitisodiy, ijtimoiy va boshia qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil qiladi. Bu qonunlarni o‘rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo‘lishini hisobga olgan holda xo‘julik rahbarlari respublika xalq xo‘jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydi.

Menejment qonuniyatlari –hodisalar, jarayonlar, tizimni boshqarishdagi obyektiv, barqaror, keng tarqalgan va takrorlanadigan munosabatlardir.

Bunga muvofiq, menejment quyidagi qonuniyatlarni aniqlaydi:

- Menejment jarayonini;
- menejment funksiyalari va usullarini;
- menejment qarorlarini;
- tashkilotning boshqaruv va boshqaruv tizimlarini;
- tashkilotning ichki va tashqi muhitni;
- menejmentni rivojlantirish va boshqalar.

Menejment qonuniyatlari tizimi quyidagilardan iborat[29]:

1. *Tashkilot va boshqaruv holatini jamiyat rivojlanishi bilan muvofiqligi*. Ushbu qonuniyat mamlakat iqtisodiyotini yanada shakllanishi uchun shart-sharoitlarni nazorat qilishni ko‘rsatadi.

2. *Ishlab chiqarish va boshqarishni diversifikatsiyalash*. Ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish yangi joylar va sohalarni rivojlantirishda, korxonalarni turli komplekslarga aylantirish va kengaytirishda namoyon bo‘ladi. Shunga ko‘ra, ko‘p tarmoqli korxona o‘z boshvaruvini diversifikatsiya qilishi kerak.

3. *Boshqaruvchi va boshqarilinuvchi tizimlar muvofiqligi*. Buning mohiyati ishlaydigan va bajariladigan tizimlarning barcha elementlari

[29] https://studopedia.ru/7_135810_zakoni-i-zakonomernosti-menedzhmenta.html

o‘rtasida ularning shakllanishida va ishlash jarayonida mutanosiblikka erishishdan iborat. Boshqaruvchi va boshqarilinuvchi tizimlar doimiy ravishda o‘zaro ta’sir o‘tkazilgach, boshqarilinadigan tizimning tuzilishi va jarayonlari, boshqaruv shakllari va usullarini takomillashtirishda namoyon bo‘ladigan boshqaruvchi tizimning tuzilishi va harakatini aniqlaydi.

4. Boshqaruvni detsentralizatsiya (markazsizlashtirish) va demokratlashtirish. Boshqaruvni detsentralizatsiyalash qonuniyati boshqaruv jarayonlarini amalga oshirishda maksimal javobgarlik va mas’uliyatning past darajalariga o‘tishni o‘z ichiga oladi. Uning afzalliklari boshqaruv obyektlari faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlariga mos keladigan quyi menejerlar va ijrochilarning tashabbusini rag‘batlantirishdan iborat. Detsentralizatsiyalash boshqaruvni demokratlashtirish bilan birga keladi, chunki ko‘proq javobgarlik va mas’uliyat past darajaga tushadi, xodimlarning ko‘pchiligi ularni amalga oshirish jarayoniga jalb qilinadi.

5. *Ishlab chiqarish va boshqarishda inson omilining roli*. Jahon menejmentining yutuqlaridan biri insonni ishlab chiqarish va boshqarishda yangi rolni tan olish, uni faollashtirish uchun tegishli mexanizmni yaratishdir.

Menejmentning qonuniyatlari samarali boshqarish uchun salohiyatni ta’minlovchi qoidalarni shakllantirishga imkon beradi.

Ushbu qoidalar muayyan darajadagi umumlashtish natijasida shakllantirilgan, boshqaruvning yagona harakatining haqiqiy xususiyatlaridan ajratilgan, boshqaruv tizimining ishlash tartibini belgilovchi tamoyillarning majmuasidir.

4. MENEJMENTNING ASOSIY TAMOYILLARI

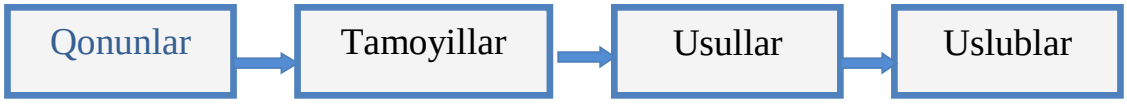
Birinchi marta “boshqaruv tamoyillari” atamasini F. Teylor kiritgan, u 1911 yilda “Ilmiy menejment tamoyillari” nomi ostida asarini nashr qilgan. Ishlarni bajarish asoslari va mehnat operatsiyalarini o‘rganish asosida ishchilarning shaxsiy mehnatlarini boshqarishning to‘rtta tamoyillarini shakllantirgan:

1. ishning har bir elementini bajarilishiga ilmiy yondoshuv;
2. ishchilarni tanlash, o‘qitish va mashq qildirishga ilmiy yondoshuv;
3. ishchilar bilan kooperatsiyalashish;
4. natijalar uchun javobgarlikni menejerlar va ishchilar o‘rtasida taqsimlash

Tamoyil – bu faoliyat yuritishning asosiy qoidasi, yetakchi g‘oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda boshqaruv tamoyillari deganda iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo‘l-yo‘riq, xulq meyorlari tushuniladi.

Menejment tamoyillari - bu umumiy qonunchilik va uning doirasida turli boshqaruv tuzilmalari o‘rtasidagi aloqalar amalga oshirilish jarayonidir.

Boshqaruv tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta’siri natijasida boshqaruv usullariga bog‘liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Boshqaruv mexanizmini quyidagicha ifodalash mumkin:



9-chizma. Boshqaruv mexanizmlari

Tashkilotni boshqarish tamoyillari boshqaruv jarayonining tizimi, tuzilishi va tashkil etilishiga bo‘lgan talablarni belgilaydi. YA’ni, tashkilotni boshqarish barcha darajadagi menejerlar tomonidan boshqariladigan asosiy ko‘rsatmalar va qoidalar orqali amalga oshiriladi. Ushbu qoidalar menejerning xatti-harakatining "trayektoriyasini" belgilaydi.

Shu munosabat bilan menejmentning barcha tamoyillari ikki guruhga[30]:

1. umumiy tamoyillar;
2. xususiy tamoyillar guruhlariga bo‘linadi.

Menejmentning **umumiy tamoyillari** o‘z ichiga quyidagi tamoyillarnit oladi: *amaliylik, tizimli, ko‘p funksionallik, integratsiya, qiymatlarni yo‘naltirish*.

1. Amaliylik tamoyili - menejment tashkilotda ishlaydigan barcha xodimlar uchun bir xil yo‘l-yo‘riqlar ishlab chiqadi.

2. Tizimiylik tamoyili-menejment tashqi va ichki munosabatlarni, o‘zaro bog‘liqlikni va o‘z tuzilmasining yoki butun tizimning ochiqligini hisobga olgan holda butun tizimni qamrab oladi.

3. Ko‘p funksionallik tamoyili - menejment faoliyatining turli jihatlarini qamrab oladi: moddiy(resurslar, xizmatlar), funksional (mehnatni tashkil qilish), semantik (muayyan maqsadga erishish).

4. Integratsiya tamoyili - tizim ichida turli xil munosabatlarni va xodimlarning nuqtai-nazarlarini birlashtirilishi kerak.

[30] https://studfiles.net/preview/5016460/page:2/

5. Qiymatlarni yo‘naltirish tamoyili - xizmatlar, narx-navo va xizmatlarning foydali nisbati kabi qadriyatlar haqida aniq g‘oyalar bilan atrofdagi jamoat dunyosiga kiritilgan bo‘ladi. Bularning barchasi nafaqat e’tiborga olinishi, balki ushbu umumiy tamoyillarga qat’iy rioya qilish orqali o‘z faoliyatini ham samarali yo‘lga qo‘yish kerak.

Menejmentning **xususiy tamoyillari**ga quyidagilar kiradi:

1. Markazlashtirish va markazsizlashtirishni boshqarishda optimal kombinatsiyalash tamoyili. Menejmentda markazlashtirish va markazsizlashti-rishni birlashtirish muammosi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vakolatlarni maqbul taqsimlashdan iborat. Ushbu tamoyil boshqaruvda bir martalik va kollegiallikni mohirlik bilan ishlatish zarurligini nazarda tutadi.
2. Boshqaruvning asosliligi tamoyili - tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy o‘zgarishlarini o‘z vaqtida rejalashtirilishi lozim bo‘lgan ilmiy tasavvurlarni o‘z ichiga oladi. Tamoyillarning asosiy mazmuni barcha boshqaruv harakatlarining ilmiy usullar va yondoshuvlardan foydalanish asosida amalga oshirilishini talab qilishdir.
3. Rejalashtirish tamoyili. Kelajakda tashkilotning rivojlanishining asosiy yo‘nalishlari va nisbatlarini aniqlashdan iborat. Reja kelajakda hal qilinishi kerak bo‘lgan iqtisodiy va ijtimoiy vazifalar majmuasi sifatida qaraladi.
4. Huquqlar, majburiyatlar va mas’uliyatlarning kombinatsiyasi tamoyili. Har bir bo‘ysunuvchining o‘ziga yuklangan vazifalarni bajarishi va vaqti-vaqti bilan ularni bajarish uchun hisobot berib borishligi lozimligini bildiradi.
5. Xususiy avtonom va erkinlik tamoyili. Barcha tashabbuslar amaldagi Qonunchilik doirasida o‘z xohishiga ko‘ra boshqaruv funksiyalarini bajaradigan erkin faoliyat yurituvchi iqtisodiy subyektlardan kelib chiqqanligini bildiradi.
6. Iyerarxiya va teskari aloqa tamoyili. Ko‘p bosqichli boshqaruv tizimini yaratishdan iborat bo‘lib, unda asosiy bo‘g‘inlar (pastki daraja) keyingi darajadagi boshqaruv organlari nazorati ostidagi o‘z organlari tomonidan boshqariladi. Ular, o‘z navbatida, keyingi darajadagi organlar tomonidan boshqariladi va nazorat qilinadi. Past darajadagi maqsadlar boshqaruv organlari tomonidan yuqori darajadagi iyerarxiya organlari tomonidan belgilanadi. Tashkilotning barcha bo‘g‘inlari faoliyati ustidan doimiy nazorat teskari aloqa asosida amalga oshiriladi. Teskari aloqa kanallari orqali boshqariladigan tizimning ishlashi haqidagi ma’lumotlar

doimiy ravishda boshqaruv tizimiga kiradi, bu esa boshqaruv jarayonining borishini to‘g‘rilash qobiliyatiga ega.

7. Motivatsiya tamoyili. Uning mohiyati: menejerlar rag‘batlantirish va jazolash tizimini qanchalik ehtiyotkorlik bilan amalga oshirsa, uni kutilmagan holatlarni hisobga olgan holda ko‘rib chiqadilar, bunda motivatsiya dasturi juda samarali bo‘ladi.

8. Boshqaruvni demokratlashtirish tamoyili. Barcha xodimlarni tashkilotni boshqarishda ishtirok etishni nazarda tutadi. Bunday ishtirok etish shakllari turli xil bo‘lishi mumkin (aksiyalarga investitsiya qilingan pul, boshqaruv qarorlarini kollegial qabul qilish).

9. Davlat qonunchiligi tamoyili. Tashkilotning tashkiliy-huquqiy shakli davlat qonunchiligining talablariga javob berishi kerakligini anglatadi.

10. Obyekt va boshqaruv subyektining organik yaxlitligi tamoyili. Menejment subyektining menejment obyektiga ta’sir qilish jarayonida ular chiqish, fikr-mulohaza va atrof-muhit bilan aloqada bo‘lgan yagona kompleks tizimni tashkil qilishi kerakligini ko‘rsatadi. Menejmentda boshqaruv predmeti (tizimni boshqarish) menejerlar, obyekt (boshqariladigan tizim) – ishlab chiqarish, tashkilot, u yerda ishlaydigan odamlar.

11. Boshqaruv tizimining barqarorligi va harakatchanligi tamoyili. Tashkilotning tashqi va ichki muhitini o‘zgartirganda boshqaruv tizimi tub o‘zgarishlarga duch kelmasligi kerakligini ko‘rsatadi. Boshqaruvning barqarorligi bilan bir vaqtda, jarayon mobil bo‘lishi kerak, ya’ni mahsulot va xizmatlar iste’molchilarining o‘zgarishi va talablarini maksimal darajada hisobga olish kerak.

Boshqaruv tamoyillari o‘zaro bog‘liq va birgalikda qo‘llanilishi menejment samaradorligini yanada oshiradi.

Menejmentning asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

1. Boshqaruvda yakkaboshchilik va kollegiallik tamoyili. Yakkaboshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda xodimlarning yagona rahbar buyruqlariga qat’iy bo‘ysunushi talab qilinadi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo‘g‘in rahbari vakolatiga kiruvchi masalalarni hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining huquq, burch, majburiyatlarini qat’iy belgilab qo‘yishdir. Yagona boshchilik kollegiallik, qabul qilinadigan qarorlar oshkoraligi bilan qo‘shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasiga so‘zsiz bo‘ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshkoralik har bir kishiga o‘z fuqarolik qarashlarini

namoyon qilish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

2. Ilmiylik tamoyili. Boshqaruv tamoyillari orasida valyuntarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlarni, jamiyat rivojlanishining obyektiv yo‘nalishlarini, bu sohada milliy va chet el tajribasini taqozo qiluvchi o‘rinni egallaydi.

3. Rejalilik tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rejali boshqarish-biznes va strategik rejani tuzish iqtisodiy siyosatlarni amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo‘ljallangan yo‘nalishlarini belgilaydi.

4. Boshqaruv shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud, jumladan: xususiy, jamoa va davlat boshqaruvi. Boshqaruvning xususiy shaklida mulkdor yakka o‘zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo‘ladi. Boshqaruvning xususiy shaklini ijobiy tomoni mulk egasining ishlar borishini o‘zi to‘liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi bo‘lsa, kamchiligini esa sarmoyaning uncha katta bo‘lmasligi va bir kishini boshqaruvning turli vazifalarini bajarishga majburligidir.

Boshqaruvning jamoa shaklida ikki yoki undan ko‘p jismoniy va huquqiy shaxslar boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxona yoki aksionerlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo‘ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Boshqaruvning jamoa shaklini afzalligi sheriklarni aksiya sotish yo‘li bilan qo‘shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo‘lishidadir.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki mahalliy mulk bo‘lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to‘liq javob beradi.

5. Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat’iy talablar qo‘yadi, ularning ishbilarmonlik sifatlarini, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarini belgilaydi.

6. Shaxsiy tashabbus tamoyili. Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

7. Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili. Tadbirkor o‘z faoliyati uchun javobgar bo‘lishi, bunda ma’lum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, ya’ni tadbirkorning o‘z huquq va majburiyatlari bo‘lishi kerak.

Shunday qilib, boshqaruv tamoyillari boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish bo‘yicha rahbarlarning asosiy g‘oyalari, qonunlari va xatti-harakati qoidalari sifatida ifodalanishi mumkin.

Beshinchi bob bo‘yicha xulosa

Mazkur bobda iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati, moddiy dialektika qonunlari mohiyati va ularning boshqaruvga ta’siri, bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar muhim rol o‘ynashligi, boshqaruvning asosiy prinsiplari, raqobatchilik qonunining mohiyati, umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar, menejment qonunlari va menejmentning asosiy tamoyillari nimalardan iborat ekanligi batafsil yoritilgan.

Mavzuni yoritishda asosan quyidagi tayanch iboralardan foydalanilgan: nazariya, bilim, qonun, kategoriya, boshqarish, iqtisodiy qonunlar, falsafiy qonunlar, qiymat qonuni, narx qonuni, talab qonuni, taklif qonuni, naflilik, qonuniyat, integratsiya, demokratizatsiyalash, tamoyil, ruhlantirish va mativatsiya, yangilikka intilish, tashabbuskorlik va boshqalar.

O‘z-o‘zini nazorat uchun savollar:

1. Qaysi iqtisodiy qonunlar sizga ma’lum?
2. Moddiy dialektika qonunlari mohiyati va ularning boshqaruvga ta’sirini ta’riflab bering?
3. Bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar muhim rol o‘ynaydi?
4. Boshqaruvning qaysi prinsiplari sizga ma’lum?
5. Raqobatchilik qonunining mohiyati nimada?
6. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati?
7. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar?
8. Menejment qonunlari?
9. Menejmentning asosiy tamoyillari nimalardan iborat?

Yaxshi rahbar bo‘lishni xohlasang,
qo‘l ostingdagilar o‘rtasida funksiyalarni to‘g‘ri taqsimla,
birining funksiyasini ikkinchisiga yuklama!
E.D.Yusupov

VI-BOB. MENEJMENTNING ASOSIY FUNKSIYALARI

Kalitli so‘zlar: *funksiya, vazifa, menejment funksiyasi, majburiyat, jarayon, moddiy-texnika baza, farmon, loyihalash, konstruktorlik, rejalashtirish, mahsulot, mehnat normalari, ishlab chiqarish, ishlab chiqarish vositalari, boshqarish funksiyalari, iqtisodiy fynksiya, ijtimoiy funksiya, ma’naviy-ma’rifiy funksiya, tashkiliy funksiY.*

1. MENEJMENT FUNKSIYALARINING TAVSIFI, MOHIYATI VA MAZMUNI

Har qanday menejment funksiyasi boshqaruv xodimlarining o‘ziga xos faoliyatining turidir, mehnatning kasbiy taqsimoti, boshqaruv sohasidagi ixtisoslanish natijasidir. Ushbu faoliyatni o‘ziga xosligi shundaki, har bir funksiya berilgan maqsadni bajarilishiga yo‘naltirilgan. Shuning uchun u o‘zining mavjud rolini o‘ynaydi va boshqaruv xodimlarining umumiy faoliyatini tarkibiy qismi hisoblanadi.

Funksiya lotincha “function” so‘zidan kelib chiqqan bo‘lib, bajo keltirish, bajarish, amalga oshirish ma’nosini bildiradi. Xorijiy so‘zlar lug‘atida funksiya faoliyat darajasi, majburiyat, maqsad va rol deb ifodalanadi.

Dastlab “funksiya” va “vazifa” iboralarining lug‘aviy ma’nosi to‘g‘risida:

“Funksiya” - bu lotincha so‘z bo‘lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma’nssharni bildiradi.

“Vazifa” - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo‘lgan masala, erishilishi lozim bo‘lgan, ko‘zda tutilgan maqsad. Yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demaqdir[31].

“Funksiya” tushunchasi “vazifa” tushunchasiga nisbatan torroh ma’noga ega. Zero, funksiya faqat o‘z faoliyat doirasidagi vazifalarni o‘z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxona muhandisining funksiyasiga kirmaydi, chunki u shu bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. “Vazifa” esa o‘z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo‘lishi mumkin.

[31] Qarang: O‘zbek tilininig izohli lug‘ati. M., 1981, T., II, 170-bet.

Menejment funksiyasi deganda - u yoki bu obyektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdjagi ishlar majmui tushuniladi.

Menejment funksiyalari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarni bir butun qilib bog‘lab, aniq majburiyatlar bilan tavsiflaydi.

Menejment funksiyalariga tadqiqotchilar o‘zlarini nazariy qarashlari asosida yondashganlar. Masalan Teylorning fikricha, har bir xizmatchi eng yuqori lavozimdan eng quyi lavozimgacha imkoni boricha oz sonli vazifani bajarishi kerak. Ba’zi mutaxassislar o‘z qarashlarida menejment funksiyalarining asosiy tayanchini mazmuniy tomonga emas, balki axborotli tomonga yo‘naltirganlar.

Menejment funksiyasi deganda - ular eng avval axborotga ishlov berilishidagi tashkiliy faoliyat, ya’ni shunday zarur mehnat faoliyati turiga bevosita axborotni ishlab chiqarishni boshqaruvning manfaati uchun harakati va ishlatilishi bilan bog‘liqligi, shu jumladan, zarur qarorlar ishlab chiqilishi tushuniladi. Ayrim mualliflar menejment funksiyasini menejment subyektlarini harakat operatsiyasi desa, boshqasi ijtimoiy jamiyat birlashmasi faoliyatining bir qismini tartibga solinishi deydi, uchinchisi esa obyektiv zarur, barqaror takrorlanuvchi harakat degan xulosaga kelishgan.

Yirik mutafakkirlardan biri A.Fayol boshqaruvchining korxonada bajariladigan barcha funksiyalarini quyidagi oltita guruhga bo‘lgan:

1. texnik (ishlab chiqarish, yasash, qayta ishlash).
2. tijorat (sotib olish, sotish, almashtirish).
3. moliyaviy (kapital topish, uni boshqarish).
4. himoyalash (mulkni va shaxsni himoyalash).
5. hisob-kitob (muvozanat, sarflar, statistika).
6. ma’muriy (ish olib borish, tashkil qilish, farmon chiqarish va nazorat).

A.Fayol boshqarishning umumiy funksiyalarini turkumlashda yagona muallif hisoblanadi. A.Fayolning fikricha ma’muriy funksiya korxona rahbari zimmasidagi eng katta o‘rinni egallovchi majburiyatdir. U rahbarning predmeti sifatida quyidagilarni bildirgan:

-oldindan ko‘ra bilish (kelajakni o‘rganish va harakat yaratish);

-tashkil qilish (korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratish);

-farmon berish (korxona xodimlarini harakatga keltirish);

-tartibga keltirish (barcha jarayonlarni, harakat va intilishlarni birlashtirish);

-nazorat qilish (qonun-qoidalarga, chiqarilgan farmonlarga rioya qilinishini kuzatish).

Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o‘rganish boshqaruv jarayonini to‘g‘ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida:

- loyihalash;
- konstruktorlik;
- rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog‘liq funksiyalar paydo bo‘ladi. Keyingi funksiyalar ishlab chiqarishni tay-yorlash, ya’ni,
- mahsulot tayyorlash texnologiyayeini ishlab chiqish;
- mehnat normalari, materiaplari sarfini belgilash;
- asbob-uskunalarni tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilanbog‘liq funksiyalar paydo bo‘ladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va unn uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- *xom ashyo;*
- *energiya;*
- *taransport kabi moddiy ta’minot vositalari zarur*.

Shundan keyin:

- *kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish;*
- *mehnatni tashkil hilish;*
- *ishlab chiqarishga xizmat ko‘rsatish kabi bir qator tashkiliy funksiyalar kelib chihadi*.

Ko‘rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo‘layapti. Zero: "Funksiyalar faoliyat turlarini, subyektning boshqarish obyektiga aniq ta’sir qilish yo‘nalishlarini aks ettiradi”.

Menejment funksiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o‘zi ham bo‘lishi mumkin emas. Funksiyalar tarkibini, ularning ko‘lamini va mazmunini aniqpash boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo‘lib hisoblanadi.

2. MENEJMENT FUNKSIYALARINING TURKUMLANISHI VA TASNIFI

Menejmentning funksiyalarini turkumlash muammosiga bildirilgan fikr-mulohazalar tahlili quyidagi asosiy xulosalarni chiqarishga imkon yaratadi:

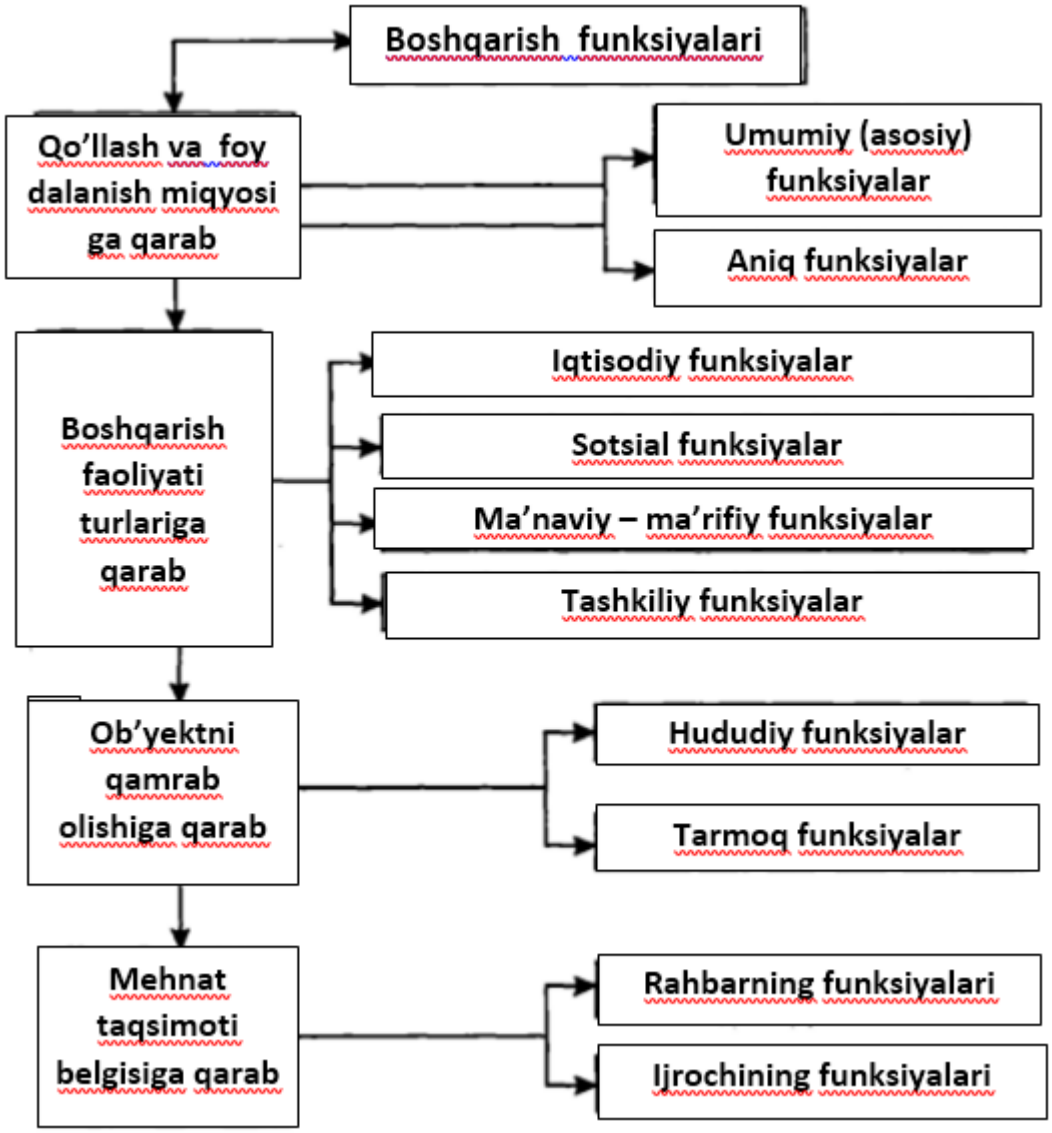
-menejer tomonidan maqbul qarorlar ishlab chiqiladi;

-korxona taraqqiyotini ta’minlaydigan buyruqlar chiqariladi va bajaruvchilarga yetkaziladi;

-mehnat samarali tashkil qilinadi va tartibga solib boriladi;

-qabul qilingan qarorlar bajarilishi nazorat qilinadi.

Menejment funksiyalari - ko‘p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar bo‘yicha turkumlarga ajratib o‘rganish zaruriyati tug‘iladi(9 -chizma).



9-chizma. **Menejment funksiyalarining turkumlanishi**

Menejment funksiyalarining tasnifi. Menejment funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o‘rganish boshqaruvning butun jarayonini targibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta’kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo‘ladi.

Menejment-tashkilot maqsadlarini shakllantirish va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kabi asosiy(umumiy) funksiyalarni amalga oshirish jarayonidir. Boshqaruvga oid ikki muhim holatni ko‘rsatish mumkin:

-birinchidan, har qanday tashkilotning boshqaruv tizimi nechta bosqichdan iborat bo‘lmasin, shartli ravishda uch bosqichga keltiriladi: oliy bosqich, o‘rta va quyi boshqaruv bosqichi. Bu bosqichlarga bo‘linish boshqaruv hajmi, maxsus mehnat taqsimotiga bog‘liq bo‘ladi. Sotsiolog Talkott Parsons fikriga ko‘ra, “quyi bosqichdagi, ya’ni texnik bosqichdagi rahbarlar, asosan, har kundalik operatsiyalar va harakatlar bilan shug‘ullanib, ishlab chiqarishda yoki xizmatlar ko‘rsatishda uzluksizlikni ta’minlaydilar.

O‘rta boshqaruv rahbarlari asosan tashkilot ichida boshqaruv va o‘zaro kelishtirish ishlari bilan, tashkilotning turli bo‘limlarini harakatlari va faoliyat shakllarini o‘zaro kelishtirish bilan shug‘ullanadilar. Va nihoyat, oliy boshqaruv bosqichi, ya’ni institusional bosqich rahbarlari, asosan, uzoq muddatli rejalarni, maqsadlarni ishlab chiqish hamda tashkilotning turli sharoit, o‘zgarishlar va ijtimoiy jarayonlarga moslashish masalalari bilan shug‘ullanadilar”;

-ikkinchidan, hozirgi davr tashkilotlari shunchalik tez o‘zgaruvchan, turg‘un bo‘lmagan muhitda ishlashga majburki, bozor iqtisodiyoti sharoiti ulardan juda tez tarzda sharoitga moslasha bilishni taqozo etadi. Rahbarlar o‘zgarishlarni kutib o‘tirib, keyin harakatga tushishlari kerak emas, balki shu o‘zgarishlarni oldindan ko‘ra bilgan holda, aniq tadbirlarni qo‘llashlari kerak bo‘ladi. Hozirgi kunda tashkilotlar rahbarlari huddi tadbirkorlardek fikrlashlari va faoliyat yuritishlari zarur. Tadbirkor menejer imkoniyat izlaydi va o‘zini xavf-xatarga soladi. Funksiya lotin tilidan kelib chiqqan bo‘lib faoliyat, majburiyat, ish ma’nosini anglatadigan so‘z.

Demak, funksiya biror bir organ bajaradigan ishni, kishilarning majburiyatlarini yoki faoliyat doiralarini anglatadi.Menejment funksiyalari deganda ishlab chiqarishni boshqarishga, bir qator aniq vazifalarni bajarishga qaratilgan bir xil ishlar majmuasiga aytish mumkin. Menejment ta’sir sifatida qator funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Menejment funksiyalarining mazmuni ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilinishidan

kelib chiqadi. Menejment funksiyalari juda keng ma’noli tushunchadir. Ular, ma’lum belgilariga ko‘ra, asosiy (umumiy) hamda aniq (konkret) funksiyalarga bo‘linadi. Asosiy funksiyalarga rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, nazorat kiradi. Bu funksiyalar hamma bo‘g‘inlar va bosqichlarda amalga oshiriladi. Aniq funksiyalar ichida esa ko‘pincha quyidagi aniq funksiyalar ajratiladi: texnik-iqtisodiy rejalashtirish, moddiy-texnik ta’minot, mehnatga haq to‘lashni tashkil qilish va hokazolar. Menejment funksiyalari ishlab chiqarish jarayonining alohida elementlari va parametrlari, boshqarish belgisi bo‘yicha ham farqlanadi. Menejment obe’ktlari bo‘yicha esa gorizontal va vertikal bosqich funksiyalarini ajratish mumkin. Asosiy funksiyalar qatoriga rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kiradi. Ushbu funksiyalarning uzluksiz, o‘zaro bog‘liq ravishda amalga oshirilishi menejmentning siklini tashkil qiladi. Asosiy funksiyalar qatoriga tashkilotning turidan qat’iy nazar, doimiy tarzda bajarilishi shart bo‘lgan vazifalar kiradi, ular bir necha mayda aniq funksiyalarni o‘z ichiga oladi.

Xulosa qilib aytganda, menejmentning funksiyalari bir-biri bilan uzviy bog‘langan bo‘lib, korxonaning mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko‘paytirish, samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

3. MENEJMENTNING ASOSIY FUNKSIYALARI

Menejment faoliyatining turlariga ko‘ra, funksiyalar turlicha bo‘ladi:

1. Menejmentning iqtisodiy fynksiyalari:

1) *mablag‘larning doiraviy aylanishini amalga oshirish;*

2) *mahsulot ishlab chiqarish va xuzmatlar ko‘rsatish;*

3) *marketing xuzmatini uyushtirish;*

4) *foyda olishni taminlash* va hakazo.

2.Menejmentning ijtimoiy funksiyalari:

1) *mehnat sharoitini yaxshulash;*

2) *xodumlarning uy-joyga bo‘lgan ehtiyojini, sotsial madaniy-ma’naviy ehtiyojlarini qondirish,*

3) *moddiy rag‘6atlantirishni ta’minlash;*

4) *ujtumoiy humoyani ta’minlash* va hakazo.

3. Menejmentning ma’naviy-ma’rifiy funksiyalari:

1) *xodimlarni insoniylik, yaxshulik, mehr-shafqatli va o‘zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo‘lish ryhida tarbuyalash;*

2) *·xodimlarni vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbuyalash, adolat tuyg‘usini, bulum va ma’rifatga intulishni tarbuyalashga xuzmat*

qulish va hakazo.

4. Menejmentning tashkiliy funksiyalari:

1) *ishlab chiqarishni tashkil qulish;*

2) o‘*zaro aloqalarni o‘rnatish va muvofiqlashtirish;*

3) *barcha bo‘g‘in va bo‘lumlar o‘ptacuda vazifalar taqcumoti, vakolat va boshqarish apparati xodumlari o‘ptacuda mas’uluyatlarni belgulash;*

4) *boshqarishning aniq uslu6ini tanlash va qaror qabul qulishda ish tartibi izchullugi, axborotlar oqumini tashkil qulish* va hakazo.

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog‘liq va ma’lum darajada tartibga solingan ko‘p unsurlardan, tarkibiy qicmlardan iborat bo‘lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e’tibordan chetda qolmasligi kerak.

Menejmentninr funksiyalaridan yana biri – bu tapmoqli boshqarish bilan hududiy boshqarishning mutanosibligini ta’minlash. Har bir korxona qandaydir bir tapmoqqa (sektor tarkibiga) kiradi. Ayni vaqtda, u bir tuman hududida joylashganligi jihatidan mahalliy ishlab chiqarish hududiy majmuiga kiradi. Boshqarish jarayonida bu funksiya ham hududiy, ham tarmoq manfaatini ko‘zda tytishi lozim. Tapmoqqa doir bo‘lgan boshqaruv funksiyalari zarur. Buningsiz tarmoq “yo‘qoladi”, yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish va butun tarmoqqa taallyqli boshqa masalalarni hal etish qiyin bo‘ladi.

Biroq ayni vaqtda, boshqarishning hududiy fynksiyaari ham zarur. Bu funksiya muayyan tuman, viloyat hududida joylashgan turli tapmoqlapga qarashli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ratsional aloqalarni o‘rnatilishini ta’minlaydi. Hududiy funksiyalar idorachilik g‘ovlarini yo‘qotish, noratsional tashyvlarni kamaytirish va pirovard oqibatda samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Qayd qilingan funksiyalardan tashqari menejmentning o‘ziga xos aniq funksiyalari ham bor.

Menejmentning o‘ziga xos aniq funksiyalari deganda- muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga aniq biriktirilgan ishlar, mas’uliyat, maqsad va unga erishish vositalari majmui tushuniladi.

Tegishli funksiyalarning to‘la-to‘kis va sifatli bajarilishiga ishlab chiqarishning umumiy rahbarlari - direktor (rais), uning o‘rinbosarlari, bo‘g‘in va bo‘limlar boshliqlari, hrinbosarlari, shuningdek, xizmat ko‘rsatish bo‘limlari rahbarlari - kadrlar bo‘limi boshlig‘i, reja-iqtisod bo‘limi boshlig‘i va boshqalar mas’uldirlar. Quyida korxona (firma, jamoa xo‘jaligi)ni menejmentning o‘ziga xos aniq funksiyalari va ularning asosiy

mazmunini keltiramiz(5-jadval).

5-jadval

Menejmentning o‘ziga xos funksiyalari

№	Bo‘limlar	Mas’ul shaxs	Aniq funksiyalar
1.	Korxona	Direktor, rais	· hukumat qarorlarini korxona faoliyatiga izchillik bilan tatbiq qilinishini ta’minlash; · davlat byudjeti, buyurtmachilar, yetkazib beruvchilar oldidagi maj6uriyatlarning bajarilishiga javob berishni ta’minlash; · korxona faoliyatini tashkil qilish, uni muvofiqlashtirish va nazorat qilish va hakazo.
2.	Reja-iqtisod bo‘limi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo‘yicha o‘rinbosari	· joriy va istiqboldagi rejalar loyihasini tayyorlash; · biznes-rejani tuzish; · moddiy va mehnat harajatlari normativlarini ishlab chiqish; · texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlarni tahlil qilish; · ishlab chiqarish bo‘yicha hisobot tayyoplash va hakazo.
3.	Konstruk-torlik bo‘limi	Bosh myhandis	· yangi konstruksiyadagi buyumlarni yaratish; ·eski buyumlarni modernizatsiya qilish; · mahsulotninr texnik estetikasiga, ishlab chiqarishning iqtisodiy texnologiyasi amalda xavfsizlik texnikasi talablariga mos kelishini ta’minlash; · yangi buyumlarni sinab ko‘rishda qatnashish va hakazo.
4.	Standart-lashtirish bo‘limi	Bosh myhandis	·standartlashtirish va normalashtirish ishlarini rejalashtirish va bajarish; · hujjatlashtirish texnikasiniva yangi mahsulotni nazorat qilish; · yangi va amaldagi standart va texnik shart-sharoitlarni ishlab chiqarish va hakazo.

5.	Mehnatni tashkil qilish va ish haqi bo‘limi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo‘yicha o‘rinbosari	· mehnat qonunlariga rioya qilishni iazorat qilish; · ish haqi fondi sarflanishini tahlil qilish; · mehnatni normalash ishini uyushtirish va uni amalga oshirish; · tarif stavkasi va koeffitsiyentlarining to‘g‘ri qo‘llanilishini ta’minlash; · xodimlar mehnatini tashkil etishni takomillashtipib borish va hakazo.
6.	Mehnatni muhofaza qilish bo‘limi	Bosh myhandis	· mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik yuzasidan xavfsiz va sog‘lom mehnat sharoitlarini yaratish; · mehnatni muhofaza qilish sohasidagi tadbirlarning bajarilishi, qonunlar, yo‘riqnomalar, qoida va normalarga rioya qilinishini nazorat qilish; · xavfsizlik texnikasi bo‘yicha yo‘riqlar berish va hakazo.
7.	Kadrlar bo‘limi	Bosh myhandis	·korxonani ma’lum kasb va ixtisosga ega bo‘lgan ishchi va xizmatchi kadrlar bilan ta’minlash; · ishlab chiqarish ta’limi va malaka oshirishni uyushtirish; · kadrlar qo‘nimsizligi sabablarini o‘pganish; · mehnat intizomining holati vaichki tartib qoidalariga rioya qilinishini nazorat qilish va hakazo.
8.	Moddiy-texnika ta’minoti va sotish bo‘limi	Direktor (rais)ning umumiy masalalar bo‘yicha o‘pinbosari	· moddiy resurslarga bo‘lgan talabni rejalashtirish; · korxonani materiallar, texnika, yoqilg‘i va hakazo. bilan ta’minlashini uyushtirish; · shartnomalarni tuzish; · ombor xo‘jaligini uyushtirish va hakazo.
9.	Buxgal-teriya bo‘limi	Bosh buxgalter	·pul mablag‘larining to‘g‘pi sarflanishini nazorat qilish; ·hisobga olish va hisobot tuzishni uyushtirish; ·buxgalteriya balanslarini tuzish; ·xodimlarga ish haqi to‘lash bo‘yicha

			hisob-kitob qilish; · moliyaviy faoliyatni tashkil qilish; · byudjet, bank, yetkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan hisob-kitob olib borish va h.k.
10.	Ishlab chiqarishnite zkorboshqari shbo‘limi	Direktor (rais)ning ishlab chiqarish bo‘yicha o‘pinbosari	· korxona, sex, uchastkalar uchun ishlab chiqarish bo‘yicha kalendar grafiklar tuzish; · ishlab chiqarishning borishini tezkor ravishda tartibga solish; · korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlash; · korxona va sexlarga xizmat qiluvchi bo‘limlar ishini muvofiqlashtirish va h.k.
11.	Mahsulot sifatini nazorat qilish bo‘limi	Direktor (rais)	· tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish; · korxonaga keltiriladigan xom ashyo va materiallarning sifatini nazorat qilish; · nazorat o‘lchov asboblari holatini tekshirish; · mahsulotni attestatsiyadan o‘tkazishga taqdim etish va hakazo.
12.	Ta'mirlash va energiya bilan ta'minlash bo‘limi	Bosh mexanik va bosh energetik	· korxonani barcha energiya turlari bilan ta'minlash; · ishlab chiqarish binolarini isitish; · ventilyatsiya ishini yo‘lga qo‘yish; · binolar va inshootlarni ta'mirlanishini, saqlanishini ta'minlash; ·jihozlarning to‘g‘ri ishlatilishi ustidan nazorat o‘pnatish va hakazo.
13.	Transport xo‘jalik bo‘limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlari bo‘yicha o‘rinbosari	· yuklarni tashish, ortish va tushirishni, bu sohadagi ishlarni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirishni uyushtirish; · transport vositalari uchun qulay marshrutlar va grafiklar tuzib chiqish va hakazo.
14.	Ma'muriy xo‘jalik bo‘limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlari bo‘yicha o‘rinbosari	· korxonaga qarashli binolar va hududlarni yaxshi holatda saqlash; · korxona bo‘limlarini mebel, inventar, kanselyariya tovarlari bilan ta'minlash; · hududni obodonlashtirish va ko‘kalamzorlash-tirish va hakazo.

15.	Axborot hisoblash markazi	Bosh muhandis	· avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini loyihalash va uyushtirish; · axborot oqimini takomillashtirish; · zamonaviy kompyuterlardan foydala-nishni ta’minlash va hakazo.
16.	Kanselyariya (Devonxona)	Boshliq	·korxonaga keladigan va jo‘natiladigan xat-xabarlarni, hujjatlar tayyorlashni nazorat qilish; ·arxiv ishlarini uyushtirish; ·ish yuritish, xizmat hujjatlarini ko‘chirish, ko‘paytirish va hakazo.

Menejmentning yuqorida sanab o‘tilgan asosiy funksiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o‘rin tutishi zarur bo‘lganligi tufayli ularni mufassal ko‘rib chiqamiz(6-jadval).

6-jadval

Menejmentning asosiy funksiyalari

№	Asosiy funksiyalar	Funksiyalarning mazmuni va o‘rni
1.	Rejalashtirish	*Boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi. Bu rejada: * boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi, * vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi, * xalq xo‘jaligi bo‘g‘inlarining o‘zaro aloqalari o‘rnatiladi. Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o‘zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o‘z ish joydagi faoliyati ko‘rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.
2.	Tashkil qilish	Bu funksiya boshqaruv obyekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta’minlaydi. Shu nuqtai nazardan tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarshshg o‘zgarib turishiga qarib, amaldagi tizim tarkibini takomillashti-rish yoki yangisini tuzish demakdir. Bu funksiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta’minlash bo‘yicha birinchi qadamdir.

3.	Muvoqlashtirish va tartibga solish	* Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi. * Bu funksiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o‘rnatish yo‘li bilan bashqariladigan tizimning turli qismlari o‘rtasida kelishib ish olib borishni ta’minlashdir. * Muvofiqlashtirish mablag‘larni tejash maqsadida bashqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o‘rtasida rssurslarni taqsimlash yo‘li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste’mol o‘rtasidagi munosabatni o‘rnatadi. * Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo‘lib, u sodir bo‘lib turadigan og‘ishlarni bartaraf qilish yo‘li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo‘yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og‘ishlarning oldi olinadi.
4.	Nazorat	* Bu funksiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", “ilintirish” emas, balki boshqaruv obyektida sodir bo‘layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma’lum tartibda shu obyekt faoliyatini o‘z vaqtida soatlab turishdir. Nazorat o‘rnatalgan meyoriy hujjataardan, rejalardan og‘ishlarni, ularning joyi, vaqgi, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. * Ta’sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funksional ishidir. Muntazam nazorat yo‘q joyda yuqori pirovard natijalarga erishib bo‘lmaydi.

Menejment jarayoni, eng avvalo, uning oliy maqsadini aniqlashdan va shu bilan birga, uni amalga oshirishni zaruriy harakatlar dasturini ishlab chiqishdan boshlanadi. Ma’lumki, rejalashtirish boshqarishning asosiy funksiyalaridan biri hisoblanadi. Rejalashtirish, eng avvalo, kelajakni belgilash, uning samaradorligini oshirishning istiqbolli yo‘nalishlarini tanlashdir. Qarorlarning eng maqbul variantlarini ishlab chiqish va ularni amalga oshirishni ta’minlashdan iboratdir. Hozirgi vaqtda rejalash-tirishning muhim yo‘nalishi kelajakni bashorat qilishdir. Kelajakni bashorat qilish iqtisodiy matematik usullar yordamida matematik modellashtirish orqali amalga oshiriladi.

Menejmentning tashkil etish funksiyasi qo‘yilgan maqsadlarga muvofiq ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan moddiy-texnika bazasini yaratish, boshqaruv apparatining maqsadga muvofiq tashkiliy tarkibini aniqlash, zarur meyoriy hujjatlarni ishlab chiqish va joriy etish, yangi standartlar, boshqaruv bo‘linmalari to‘g‘risidagi qoidalar, vazifaviy yo‘riqnomalar tayyorlash va boshqalarni o‘z ichiga oladi. Tashkil etish funksiyasi korxonada bo‘limlar faoliyatining tarkibiy-tashkiliy bog‘lanishiga belgilangan rejalarni ma’lum tartib asosida bajarilishini ta’minlaydi. Boshqacha qilib aytganda, korxonada barcha jarayonlarni birligini ta’minlab, yagona maqsadga birlashtiradi.

Menejmentning muvofiqlashtirish funksiyasi belgilangan dasturni yoki maqsadga muvofiq yoki rejani amalga oshishini, ishlab chiqarish jarayonlarining bir meyorda borishini ta’minlaydi va o‘rnatilgan meyordan og‘ishini bartaraf etadi. Bu korxonada zaruriy tartiblilik va barqarorlik holatini o‘rnatadi. Ishlab chiqarishni taraqqiy etishi bilan boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o‘rtasidagi aloqalar doimo ham bir meyorda davom etmaydi. Bo‘limlarning vazifaviy majburiyatlarini to‘liq bajarilmasligi natijasida o‘zaro aloqalarda uzilishlarni, jarayonlarda og‘ishlarni vujudga keltiradi. Bu masalalar muvofiqlashtirish funksiyasi orqali yechiladi. Muvofiqlashtirish funksiyasi bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitida katta ahamiyatga ega. Unga ishlab chiqarish ko‘lami oshgan, murakkablashib borayotgan iqtisodiy aloqalar vujudga kelgan sari katta talab qo‘yilmoqda. Menejmentning muvofiqlashtirish funksiyasi orqali korxonaning dinamikasini, boshqaruv tizimini turli qism va bo‘linmalari bilan aloqasini bir tekisligi ta’minlanadi.

Menejmentning nazorat qilish funksiyasi vazifasi amalda belgilangan topshiriqlarning bajarilishini, ishlab chiqarishning bir meyorda davom etishini kuzatish, uzilish holatlarni, o‘rnatilgan talablardan og‘ish sabablarini aniqlash, bartaraf etish, ularni oldindan bilish va ogohlantirish, ishlab chiqarishning barqarorligini ta’minlashdir. O‘zining mohiyatiga ko‘ra nazorat funksiyasi universal hisoblanadi, chunki, korxona funksiyasining barcha bo‘g‘inlari va bo‘linmalariga (texnologik jarayonlarning nazorati, texnik hujjatlar holatini nazorat qilish, mahsulot sifatini nazorat qilish va hakazo) kirib boradi va menejmentni boshqa funksiyalari bilan yaqin bog‘langan bo‘ladi. Shunday qilib, menejmentning nazorat funksiyasi korhona faoliyatining haqiqiy holatini o‘rnatilgan talablardan og‘ishidan doimo xabardor bo‘lib turish imkonini beradi.

Oltinchi bob bo‘yicha xulosa

Bu bobda menejment funksiyalarining tavsifi, mohiyati va mazmuni yoritishda dastlab “funksiya” va “vazifa” iboralarining lug‘aviy ma’nosiga, menejment funksiyasiga e’tibor qaratildi.

Menejment funksiyalari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarni bir butun qilib bog‘lab, aniq majburiyatlar bilan tavsiflaydi. A.Fayol boshqaruvchining korxonada bajariladigan barcha funksiyalarini quyidagi oltita guruhga bo‘ladi, va A.Fayol boshqarishning umumiy funksiyalarini turkumlashda yagona muallif hisoblanadi.

Menejmentning funksiyalarini turkumlash muammosiga bildirilgan fikr-mulohazalar tahlili quyidagi asosiy xulosalarni chiqarishga imkon yaratadi.Menejmentning o‘ziga xos iqtisodiy, ijtimoiy, ma’naviy-ma’rifiy, tashkiliy fynksiyalari va asosiy rejalashtirish, tashkil qilish, muvoqlashtirish va tartibga solish, nazorat funksiya yoritilgan.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Funksiya nima? Menejment funksiyasi deganda nimani tushunasiz?
2. Menejment funksiyalari qanday turkumlanadi?
3. Menejmentning umumiy va aniq funksiyalari to‘g‘risida nimalar deya olasiz?
4. Menejmentning asosiy funksiyalari va ularning zaruriyati nimada?
5. Menejmentning iqtisodiy, sotsial, ma’naviy va tashkiliy funksiyalari nimalardan iborat?
6. Menejmentning hududiy va tarmoq funksiyalari to‘g‘risida nimalar deya olasiz?
7. Menejmentning o‘ziga xos funksiyalari deganda, nimani tushuniladi?
8. Menejment o‘ziga xos aniq funksiyalari?
9. Menejmentning tashkil etish funksiya deganda nimani tushuniladi?

Qiyin fanlar yo‘q,
faqat hazm etilishi qiyin bo‘lgan izohlargina bor!
I.A.Gersen

VII-BOB. ZAMONAVIY BILIMLAR TIZIMIDA MENEJMENT NAZARIYASINING O‘RNI

Kalitli so‘zlar: *dinamik fanlar, menejment aniqligi, jarayon, boshqarish, menejer, prioritet, infra-va intramenejment, kombinatsiya, strategiya, tendensiya, metodologiya, menejment jarayoni, mikro va makro muhit, "kontaktli auditoriya", korporativlik, resurs, tashkilot, ekstrapolyatsiya, entuziazm, proteksionizm, intuitsiya, realizm, kompitentlik.*

1. INTRA VA INFRAMENEJMENT TUSHUNCHALARI

Bilim – kishilarning tabiat va jamiyat hodisalari haqida hosil qilgan ma’lumotlari, voqelikning inson tafakkurida aks etishi. Voqelik haqidagi bilgan ma’lumotlarimiz bilim darajasiga ko‘tarilishi uchun quyidagi shartlarni qanoatlantirilishi kerak:

-birinchidan, bu ma’lumotlarning voqelikka mutanosibligi;

- ikkinchidan, yetarli darajada ishonchli bo‘lishi;

- uchinchidan, bu ma’lumotlar dalilar bilan asoslangan bo‘lishi lozim. Uchala shart birgalikda mavjud ma’lumotlarni bilim darajasiga olib keladi.

Bilim insonlarning borliqni o‘zgartirishga yo‘naltirilgan ijtimoiy faoliyatining mahsulidir. Inson tafakkurining bilimsizlikdan bilim tomon harakatlanish jarayoniga bilish deb ataladi.

“Menejment nazariyasi” fani eng zamonaviy dinamik fanlardan biridir[32].

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni (tashkilotni) boshqarish tashqi chegaralar aniqlangan holda ichki jarayonlarni boshqarish orqali amalga oshiriladi. Agar boshqaruv obyektini grafik jihatdan ifodalashga harakat qilinsa, u holda uning chegaralari siniq chiziqlar kabi bo‘lishi talab etiladi. Har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizim uchun tashqi jarayonlar uzoq va yaqin, boshqariladigan va shartli boshqarilishi mumkin bo‘lgan, va mutlaqo boshqarilmaydigan bo‘lishi mumkin. Huddi shunday, ichki jarayonlar haqida gapirish mumkin. Faqatgina farq ularning nazorat qilish qobiliyati

[32] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 78 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

yuqoriligi va miqdori katta bo‘lishidadir. Bu tashkilot tizimining yaxlitligini bildiradi.

“Intramenedjment”- ichki jarayonlarni, “Inframenedjment” tashqi jarayonlarni boshqarish degan ma’noni anglatadi[33].

Umuman, menejment aniqligi deganda biz barcha jarayonlarni emas, biz boshqarishni istagan va boshqarish mumkin bo‘lgan jarayonlar tushuniladi. Bu ichki va tashqi jarayonlarni boshqaradi va tashkilotning rivojlanishi uchun ham amal qiladi. Tashqi jarayonlar ham boshqarilishi kerak va ko‘pincha menejer buni amalga oshirish uchun ba’zi bir harakatlarni amalga oshirishi lozim, masalan, mahsulotni bozorda reklama qilish, firma va uning mahsulotlari haqidagi jamoatchilik fikri, firma missiyasi haqida va hakazo.

Boshqarish qobiliyatiga ega bo‘lmagan shaxslarning jarayonlarni boshqarishni istagan holatida ularning tabiatiga ko‘ra boshqarish bir tekisda ketmaydi. Bunday boshqaruv natijasida resurslardan o‘rinli foydalana olmaslik holati kelib chiqadi. Shuning uchun menejmentda boshqariladigan (tashqi va ichki) va boshqarilmaydigan jarayonlarni (tashqi va ichki) ajratish juda muhimdir. Masalan, iqlim(kliment)ni va ob-havoni boshqarib bo‘lmaydi.

"Boshqarishda hisobga olish" va "boshqarish" tushunchalarni ajratish kerak. Ichki jarayonlarni boshqarish kerak va tashqi jarayonlarning aksariyatini hisobga olish kerak. Menejer ularga ta’sir o‘tkaza olmaydi. Buning uchun uning vakolatlari, resurslari va amaliy ko‘nikmalari yo‘q. Biroq, katta mablag‘lar vositasiga ega bo‘lishiga qaramay, uning ta’siri norasmiy bo‘lishi mumkin. Axir, har qanday ta’sir rasmiy vakillarga bog‘liq bo‘lmaydi. Va bu vakillar norasmiy bo‘lishi mumkin. Ba’zi tashqi jarayonlarga ta’sir ko‘rsatish imkoniyati haqiqiy boshqaruv amaliyoti bilan tasdiqlanadi. Bu, boshqa narsalar qatori, tashqi sharoitlarni hisobga olmaydi.

Bundan tashqari, ko‘plab tashqi jarayonlar ichki jarayonlarga bog‘liq bo‘lib, ularni boshqarish oddiy va yetarli bo‘ladi. Menejer hamma narsani va har qanday narsalarni nazorat qilishga intilishga majbur emas, balki maqsadga erishishni belgilovchi jarayonlarni yaxshi boshqarishga harakat qilishi kerak. Ushbu jarayonlarni topish va ko‘rish - bu boshqaruv san’ati hisoblanadi.

Bundan tashqari, ushbu jarayonlarni boshqarishning eng katta yutug‘i - to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki bilvosita ta’sir turini belgilash muhim hisoblandi.

[33] Manba: https://articlekz.com/article/20994

Tashqi va ichki boshqariladigan jarayonlarning afzalliklari nisbatini topish kerak.

Ustuvorlik (Prioritet) -vaqtni ajratish, e'tiborni jalb qilish va diqqatni jamlash, muammolarni izlash, axborotni tashqi va ichki faoliyat mezonlariga muvofiq tanlash hisoblanadi. Ustuvorlikning nisbati o'ziga xos aniq vaziyatga, boshqaruvni tashkil etishga (funksiyalarni taqsimlashga), menejer faoliyati rolining tarkibiga qarab o'zgarishi mumkin. Ammo menejer ushbu afzalliklarni nazorat qilmasa va baholamasa, unda firmani inqirozga tushurish xavfi yanada kuchayadi, bu kamchiliklarning oqibati, turli ichki va tashqi muammolarni keltirib chiqaradi.

Yuqoridagilarga muvofiq, menejmentning o'ziga xos xususiyatlaridan biri **infra va intramenejment**larning kombinatsiyasi bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvning muvaffaqiyatli bo'lishini o'lchashda juda muhimdir.

Tashqi muammolar tashkilotning (firma) pozitsiyasini yomonlashtiradi va uning yanada rivojlanishini kuchaytish ehtimoli katta va uning teskarisi. Ba'zida boshqarish tizimidagi vakolatlar va funksiyalar aniq taqsimladi: birinchi (top)-menejer, birinchi ko'rinishda o'z faoliyatini tashqi muhitga yo'naltiradi, inframenedjmentning - asosiy vazifasi, va uning birinchi o'rinbosari yoki vitse-prezidentining ichki muammolarni kuzatib borashi kabilardir. Bunday taqsimlanish mutlaq emas, balki samarali boshqaruv uchun qo'llaniladi. Bu intra- va inframenejmentlarning birlashtirilishida namoyon bo'ladi.

Umuman olganda, infra-va intramenejment kombinatsiyasini aniqlaydigan omillar quyidagi parametrlarni o'z ichiga oladi:

-tashkilot ichki faoliyatining tipi. U ichki muammolarga ko'proq yoki kamroq e'tibor berishni talab qiladi.

-rivojlanish strategiyasi va unga mos keladigan o'zgarish dinamikasi.

Bu omillar bo'yicha - tashqi muhitni baholash va tartibga solishga, bozor tendensiyalarini o'rganishga, ijtimoiy-siyosiy vaziyatni o'rganishga ko'proq e'tibor berilish kerakmi degan muammolar tug'iladi:

- ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnika taraqqiyotidagi tendensiyalarni prognoz qilish;
- boshqariladigan tizimning holatini, uning kuchli va zaif tomonlarini, unga tahdidlar va uni rivojlantirishning kritik omillarini tahlil qilish;
- kadrlar va menejerlar malakasini oshirish;
- menejmentni axborot bilan ta'minlash;
- maqsadlarni belgilash metodologiyasi va yechimlarni ishlab chiqish.

Bugungi kunda tashqi muhit har qanday tashkilot uchun doimiy muammo manbai bular - asosan raqobat, bozor jarayonlari bilan aniqlanadigan mahsulot va xizmatlarga bo‘lgan talab va taklifning o‘zaro ta’siridir. Tashkilot hayotini va uni boshqarishdagi muvaffaqiyatning ushbu muammolarga moslashish qobiliyati va imkoniyati uning muhim jihatini tavsiflaydi. Bugungi kunda bu tashkilotning omon qolishi va rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi.

Shu bilan birga, tashkilot nafaqat tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashadi, balki tashqi muhitda yuz beradigan o‘zgarishlarga ham ta’sir qiladi. Agar ushbu ta’sir maqsadga muvofiq va ongli ravishda amalga oshirilsa, bu tashqi muhitni boshqarish hisoblandi. Ekologik menejment, jamoatchilik bilan aloqalar, marketing kabi holatlarda aniqroq ko‘rinishi mumkin. Bularning barchasi tashqi muhitda mumkin bo‘lgan chegaralar doirasida tashkilot uchun qulay vaziyatni yaratishdir. Har qanday ta’sir ma’lum bir aniq yo‘nalishga, menejment obyekti va subyektiga, doimiy manbasiga va ta’sirlarni qabul qiluvchisiga ega. Ta’sir yo‘nalishlari albatta ichki yoki tashqi muammolarni aks ettirishi mumkin.

Inframenejment ham ijobiy xususiyatlarga ega: tashkilotning obro‘si, tovarni bozorda harakati, raqobatlashuvchi tashkilotlarga qarshi kurashish va mansabdor shaxslarning salbiy jihatlarini oldini olish, iqtisodiy josuslik, boshqalarning kompyuter tarmog‘iga ulanishlarini oldini olish va boshqalar.

Menejment jarayonida tizimlar ajralib chiqadi va shundan so‘ng, uning tashqi va ichki muhitga shartli bo‘linishi kelib chiqadi. Agar shunday bo‘lsa, menejment ikki ko‘rinishda bo‘lishi mumkin: ichki jarayonlarni boshqarish va tashqi jarayonlarni boshqarish. Biz uni intra- va inframenejment deb nomlashimiz mumkin. Va har ikkala holatda ham ma’lum darajada boshqarish mumkin. Binbarin, inframenejment bu quyi boshqaruv hisoblanadi. Bu uning xususiyatlaridan biridir. Inframenejmentda tashqi muhitning murakkabligi katta ahamiyatga ega. U turli xil: tashkilotning chegaralarini, uning xatti-harakatlarini va ichki jarayonlarini aniqlashi mumkin .

Mikro va makro muhitning asosiy omillari. Mikromuhit - raqobatchilar, vositachilar, ta’minotchilar, iste’molchilar, "kontaktli auditoriya" ga bevosita ta’sir etishi mumkin bo‘lgan omillarni o‘z ichiga oladi. Bu tashkilotga bevosita ta’sir qilmaydigan, ammo butunlay mikromuhitga siyosiy, iqtisodiy, huquqiy, texnologik, ijtimoiy-madaniy, tabiiy-geografik va xalqaro omillarning kombinatsiyasi orqali ta’sir ko‘rsatish yo‘li bilan bilvosita ta’sir ko‘rsatadi.

Umuman olganda, tashqi va ichki muhitga ajratish shartli hisoblanadi. Bu shartlilik tashkilot(firma, korxona, korparatsiya, xoding va boshqalar) faoliyati chegaralari doirasida va bu faoliyatni boshqaruvchilar miqyosida belgilanadi. Shunday qilib, bir firmaning bo‘limlari sifatida tashqi muhitda o‘zining iste’molchi vazifasini bajaruvchilari, ta’minotchilari va boshqa ko‘rinishdagi birligi mavjud. Iste’molchilar narxlarni pasaytirish, mahsulot va xizmatlarning sifatini yaxshilash, xizmatlarni tashkil etishni takomillashtirish va hakazo talablari bo‘yicha ta’sir ko‘rsatadi. Biroq, tashkilot ushbu talablarini hisobga olish orqali ta’sir qiladi va ularga nisbatan munosabatini reklama yoki har qanday qarshi takliflar orqali tushuntirib beriladi.

Ta’minotchilar tashkilotga yetkazib berish shartlarini buzish, qo‘shimcha talablarni qo‘yaish, yetkazib berilgan mahsulot narxlarini ko‘tarish, sifatini pasaytirish orqali bosim o‘tkazishlari mumkin. Bunday sharoitda tashkilot ta’minochilarga narxlarni muzokara qilish, sifatni nazorat qilish va qarshi da’volarni o‘rnatish orqali ta’sir qilishi mumkin.

Vositachilar mahsulotni harakatlantirishda va sotishda, resurslarni xarid qilishda, qo‘shimcha xizmatlarni ko‘rsatishda (transport xizmatlari, bezash ishlari va boshqalar) yordam beradi. Ular narxlar, tariflar, to‘lov va yetkazib berish shartlari bo‘yicha o‘z shartlarini belgilashlari mumkin. Tashkilot vositachilarni tanlash, ularga qarshi talablarni o‘rnatish, ularning faoliyati uchun muayyan shart-sharoitlar yaratish orqali ularga ta’sir ko‘rsatishi mumkin

"Kontaktli auditoriya"[34] - bu tashkilotga qiziqish ko‘rsatadigan va uning faoliyatiga har qanday tarzda ta’sir qiladigan turli xil tashqi tashkilotlar. Ular orasida davlat muassasalari (soliq organlari, mahalliy administratsiya va hokazo), moliyaviy doiralar (banklar, sug‘urta kompaniyalari, invetsitsiya jamg‘armalari), konsalting, axborot va reklama firmalari, ommaviy axborot vositalari, jamoat va diniy tashkilotlar va boshqalar kiradi

Mikromuhitning asosiy omillari:

- Aholining xarid qobiliyati, inflyatsiya jarayonlari, bandlik darajasi kabi iqtisodiy omillar iqtisodiyotning holatini aks ettiradi. Iqtisodiy holat resurslarning qiymati, mavjudligi, ishlab chiqarish hajmi, ishlab chiqarish quvvati va ish o‘rinlarining mavjudligiga bog‘liq.

[34] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - СПб.: Питер, 2009. - 81 с.: ил. - (Серия«Учебник для вузов»).

-siyosiy omillar siyosiy vaziyatning barqarorligini, davlat hokimiyatining biznesga bo‘lgan munosabatini va iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish jarayonlarini belgilaydi.

-huquqiy omillar bozordagi «o‘yin qoidalari»ni o‘z ichiga olgan qonunchilik tizimini aks ettiradi.

-ilmiy-texnologik va texnologik omillar ilmiy va texnik taraqqiyot, texnologiya va ishlab chiqarish texnologiyasini yangilash imkoniyatlarini tavsiflaydi.

-ijtimoiy-madaniy omillar – bu ta’lim, madaniy an’analar va urf-odatlar, demografiya, ijtimoiy xulq-atvor psixologiyasi, sotsiologiya sohalarni tavsiflaydi.

-tabiiy-geografik jihatlar: iqlim sharoitlari, atrof-muhit holati, xom ashyo va energiya mavjudligi, yo‘llar va kommunikatsiyalarning mavjudligidir.

-xalqaro omillar tashkilotning makromuhitiga ta’sir ko‘rsatadigan xalqaro hayotdagi o‘zgarishlar va rivojlanishlarni aks ettiradi.

Tashkilot makromuhitning barcha omillariga bevosita ta’sir ko‘rsata olmaydi. Katta tashkilot bo‘lsa (masalan, transmilliy firma, masalan, Microsoft) bo‘lsada, inframenejment sifatida bevosita ta’sir qarash mumkin bo‘ladi. Axir, boshqaruv bevosita va bilvosita bo‘lishi mumkin.

Biroq, tashqi va ichki muhit o‘rtasida, shuningdek, bir-birining alohida omillari o‘rtasida aniq chegara yo‘q. Shubhasiz, ularni ajratish mumkin emas, lekin boshqaruv amaliyotida albatta ularni hisobga olish kerak. Va bu hisob boshqaruv metodologiyasida (yondoshuvlar, ustuvorliklar, tizimlilik, missiya va boshqalar) namoyon bo‘ladi. Tashqi va ichki muhit o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik, har qanday tashkilot tashkilotning xatti-harakatini belgilaydigan ichki muhitga moslashib, tashqi muhitga ham moslashishi zarurligidan dalolat beradi. Bu juda muhim bo‘lib, passiv bo‘lmagan o‘zgarishlar doirasida tashqi muhit o‘zgarishiga ta’sir ko‘rsatishga intiladi (imkon doirasida). Bularning barchasi menejment jarayonlarida amalga oshiriladi va oxir-oqibatda tashkilotning xatti-harakatini belgilaydi. Ko‘pincha, bir-biri bilan raqobat qiladigan kompaniyalar yangi mahsulotlarni yaratish, mijozlar talablarini yaxshiroq qondirish va asosiy bozor segmentlarini yangilash uchun say-harakatlarni birgalikda amalga oshiradilar.

Bunday hamkorlikning afzalliklari - xatarlarni kamaytirish, turli bilimlarni almashish, resurslarni tejash, ishlab chiqarish ko‘lamini kengaytirish, texnologiyalar bir-birini to‘ldirish, raqobatda shaffoflikni

ta’minlashga erishiladi hamda xom-ashyoga, texnologiyaga, mehnatga, sarmoyaga, savdo kanallariga va boshqalarga yo‘l ochadi.

Bunday hamkorlik kompaniyalarning birlashib ketishi yoki sotilib ketilishiga olib keladi, ammo ko‘pincha tashkilotlar o‘z mustaqilligini saqlab qoladilar va bunday tarmoq tizimlari doirasida hamkorlik qiladilar. Va uning sobiq raqiblari bilan strategik kelishuvlarini amalga oshiradilar.

Tashkilotning ichki muhiti uning holatini va uning xususiyatlarini o‘zgartiradigan omillar majmuasi bilan tavsiflanadi:

- Tashkilotning tuzilishi va uning boshqaruv tizimi. Bu parametr aloqalarning tarkibi, tashkilotlarning bo‘linmalari va boshqaruv xizmatlarini, ularning tashkiliy maqomini, funksiyalari va ko‘lamini tavsiflaydi. Ushbu aloqalarning faoliyatida tashqi va ichki muhitning shartli chegarasini ko‘rish mumkin.

-Kommunikatsiyalar, aloqalar va axborot uzatish oqimlari kanallari o‘rtasidagi aloqalarning to‘liq doirasini aks ettiradi.

- Tashkilot faoliyatini, uning funksiyalari va rivojlanishini amalga oshiruvchi xodimlar. Xodimlarning holati professionallik, ta’lim, malaka, qiziqish va qadriyatlar tizimi va to‘plangan tajriba parametrlari bilan tavsiflanadi.

- Tashkilot an’analariga korporativ ruhiyat, madaniyat, sadoqatning bir darajasida korporatsiya, mavjudligi va namoyishi.

- Korporativlik, korporativ ruhiyat, madaniyat, tashkilot an’analariga sadoqatning mavjudligi va namoyon bo‘ladi.

- Resurslarning tarkibi va tuzilishida, ularni ishlatishda aks etadigan imkoniyatlar.

- Tashkilotda mavjud bo‘lgan yondoshuvlarda namoyon bo‘lgan boshqarish muammolari, muammolarni hal qilish tamoyillari, vaziyatni tahlil qilish usullari va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish.

- Tashkilotning moliyaviy holati.

-Texnologik rivojlanish darajasi va texnik holati. Faoliyatning ijtimoiy-psixologik muhiti, bu ishonch, sodiqlik, g‘ayrat kabi omillar bilan tavsiflanadi

-Tashkilotni rivojlantirish va tashqi muhitdagi o‘zgarishlar jarayonida intra va inframenedjment kombinatsiyasining o‘zgarishi. Ushbu o‘zgarish nafaqat birining yoki boshqasining ustunligida, balki menejment usullarini o‘zgartirishda, boshqaruv faoliyatining funksional tarkibi, menejment tizimining tarkibiy o‘zgarishlarida ham namoyon bo‘ladi.

Intra va infra-menejmentni kombanatsiyasini o‘zgarish tendensiyalarini menejment tizimini rivojlantirish bosqichlarida ko‘rib chiqamiz:

1. Moliyaviy nazoratga alohida e’tibor beradigan ijro etuvchi nazoratni boshqarish funksiyasiga asoslanadi. Bunday boshqaruv kelajakni o‘tmishning takrorlanishi deb hisoblaydi, tashqi muhit o‘zgarmaydi.

2. Ekstrapolyatsiyaga asoslangan boshqaruv - uzoq muddatli rejalashtirish uchun ustuvor vazifadir. Tashqi muhitning o‘zgarishi, voqealar va vaziyatlarni oldindan ko‘rish orqali mavjud tendensiyalarni davom ettiradi.

3. Muammoni va imkoniyatlarni oldindan aniqlash, strategik pozitsiyalarni tanlash va shakllantirish, o‘zgarishlarni baholashga asoslangan boshqaruv. Tashqi muhit majmuaviy(kompleks) o‘zgarish sifatida qaraladi va ular uchun ko‘plab alternativ imtiyozlarni beradi.

4. Boshqaruv strategik maqbul qarorlar asosida, kutilmagan hodisalar va xavflarni hisobga olgan holda "zaif signallarni" aniqlaydi. Tashqi muhit uch o‘lchamli maydon sifatida qaraladi. Muammolarni nafaqat fazoda, balki tekislikning barcha nuqtalarida ham ko‘rib chiqilishi kerak.

Intra va inframenejment kombinatsiyalarini boshqarish ichki va tashqi muhitni chuqur tahlil qilishni talab qiladi, qaysiki tahdid va imkoniyatlar, kuchli va zaif tomonlarni aniqlash va baholash imkonini beradi. SWOT-tahlili uchun maxsus metodologiya mavjud. Shu bilan birga, tashqi va ichki muhitning turli omillari iqtisodiy ahvoli ijtimoiy, tashkiliy, texnologik mezonlar bo‘yicha baholanadi.

Intra- va inframenejment kombinatsiyasi strategik menejmentda eng aniq namoyon bo‘ladi.

Intra- va inframenejment kombinatsiyasi tashqi va ichki muhitning murakkabligi omillariga asoslangan boshqaruv tizimida yanada aniq namoyon bo‘ladi.

2. RASMIY VA NORASMIY BOSHQARISH TUSHUNCHALARI

«Menejment» tushunchasi faqat menejerning tashkiliy faoliyati bilan bog‘liq bo‘lib, uning vazifalariga vakolatlari doirasida topshiriqlar, ruxsatnomalar, ko‘rsatmalar berish, buyurtmalarni imzolash, qarorlarni qabul qilish, javobgarlikni o‘rnatish va majburiyatlarni talab qilish kabi mas’uliyatlar yuklatiladi. Lekin tajribali menejer juda yaxshi biladi, ba’zan unga bo‘ysunuvchilar bilan oddiy suhbat samarali natijani beradi, uning zamirida xushmuomalalik yotadi, ya’ni samimiy va ehtiyotkorlik bilan

iltimos, bu ishni unday emas bunday amalga oshirish lozim degan ma’noda munosabatda bo‘lsa, uni faol ishlashga, mustaqil bo‘lishga, ijodkorlikka intilishga, ishlarni samarali bajarishga ruxlantiradi.

Bu ham boshqaruv, lekin bu boshqaruv asosida menejerning o‘z qo‘l ostidagilariga, jamoasiga, ularning muammolariga va umuman, maqsadli ishlariga bo‘lgan norasmiy munosabatlarini aks etadi va quyidagi savollar tug‘iladi.

Yaxshimi yoki yomonmi? Norasmiy boshqaruv nima uchun kerak bo‘ladi? Rasmiy boshqarish mumkinmi? Norasmiy boshqaruv umumiy boshqaruv samaradorligini kamaytiradimi? Bu nizo xavfini keltirib chiqarmaydimi?

Menejment amaliyotida faqatgina norasmiy asosda yechilishi mumkin bo‘lgan muammolar va vaziyatlar mavjud. Bundan tashqari, bunday muammolar soni insoniyatning shakllanishi, ishlab chiqarish va jamiyat rivojlanishi bilan ortib boradi.

Insoniyat faoliyatida va ishlab chiqarishni rivojlantirishda, mehnatga ijodiy yondoshishda, shaxsiy innovatsiyalarning ahamiyati tobora muhim ahamiyat kasb etadi. Ular sifat va dinamik rivojlanishning asosiy omillari hisoblanadi. Biroq, ijodkorlik va innovatsion nuqtai-nazaridan munosabatlar ko‘pincha norasmiy boshqaruv, ijtimoiy va psixologik motivatsiya bilan belgilanadi. Insonni har qanday ishni bajarishga majbur qilish mumkin, lekin insonni yaratish qiyin masala.

Menejerning aniq tashkilotga bo‘lgan rasmiy murojaati har doim ham amalga oshmasligi mumkin. Albatta, bu muayyan afzalliklarga ega. Qarorlarning tezkorligi va o‘z vaqtida bajarilishi mas’uliyatni, nazorat qilish imkoniyatini, funksiyalarni oqilona taqsimlashni, ishdagi intizomni, ishdagi ba’zi automatizm(o‘z-o‘zini boshqarish)larni oshirishga yordam beradi. Ushbu "qoidalar bo‘yicha ishlash" turidagi ogohlantirishlar juda keng tarqalgan. Bu firma rahbariyati tomonidan qoida tariqasida falokat sifatida qabul qilinadi, bu esa yo‘qotishga olib keladi. Bugungi kunda faqat rasmiy, hech qanday ijod qilmasdan entuziazm[35]ga ega bo‘lish istagi salbiy hodisa sifatida qabul qilinadi. Rasmiy va norasmiy boshqaruvni o‘zaro bir-birini to‘ldirish orqali birlashtirishga yerishiladi. Agar rasmiy boshqaruv haqidagi tushuncha ko‘p yoki kamroq bo‘lsa, u holda norasmiy boshqaruvni mumkin bo‘lgan chegaralarni aniqlash, omillarni namoyon etish, bog‘liqliklarni aniqlash doirasida tushunish kerak bo‘ladi.

[35] Entuziazm(jo’shqinlik) - bu o’z-o’zidan ishonch bilan ajralib turadigan his-tuyg’u holatidir (Manba: https://www.psychologos.ru/articles/view/entuziazm)

Rasmiy boshqaruv alomatlari mavjud tashkiliy tuzilmalarga tayanish, amaldagi ma’muriy richaglar(buyruq, ma’muriy javobgarlik belgilanganlik, intizomiy talablar va boshqalar)dan foydalanish, ishda qat’iy nazoratni o‘rnatish, faqat belgilangan tartibda ishlaydigan ish omillarini hisobga olishdir. Norasmiy boshqarishning yuzaga kelishini sababi, bu norasmiy munosabatlar (inson tabiatining afzallik va kamchiliklari, hurmati, avtoriteti, fuqarolarning o‘zini-o‘zi hurmait, psixologik qarorlari, qiziqishi, individual yoki jamoaviy qadriyatlari, yetakchiliklari va hokazo.)dir.

Rasmiy boshqaruv rolini oshirish yoki kuchaytirish byukrotiyaga olib keladi, boshqaruvni kuchsiz, mexanik holatga va shu bilan samaradorligini pasayishiga olib keladi. Lekin rasmiy boshqaruv orqali nafaqat samaradorlikka, balki ayni paytda normal boshqaruv ham bo‘lishi mumkin emas. Ayniqsa, ishning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olmagan holda vaziyatni tahlil qilish salbiy oqibatlarga olib keladi va bunda norasmiy boshqaruvning roli kattadir. Bunday holda, boshqaruv jarayoni abadiy to‘qnashuvlarga, mas’uliyatsizliklarga, proteksionizm[36]ga uchraydi. Uning samaradorligini oshirishga maksimal darajada ta’sir etadigan rasmiy va norasmiy boshqaruvning bunday kombinatsiyasini topish juda muhimdir.

Norasmiy boshqaruv samaradorligiga ta’sir qiluvchi asosiy omillar:

1. Xodimlarning sifati: kasbiy yetukligi, bilim darajasi, mehnatga munosabati, menejerga munosabati, shaxsiy dinamikasi (o‘z ustida ishlash, tajribasining ortishi va boshqalar).

2. Menejerning shaxsiyati: insoniy fazilatlari, o‘ziga talabchanligi, kasbiy mahorati, mehr-oqibatliligi, maqsadga muvofiqlikligi.

3. Tashqi va ichki ijtimoiy-iqtisodiy vaziyat. Bu rasmiy va norasmiy boshqaruv nisbatlarini o‘zgartirish imkoniyatini yaratadi.

4. Boshqariladigan jamoadagi mavjud psixologik iqlim.

5. Menejment turlari: strategik, innovatsion, marketing, korpoorativ, inqirozga qarshi va boshqalar.

6. Jamoada ustun bo‘lgan qiziqishlar, qadriyatlar va motivlar.

7. Jamao, firma, tashkilotning rivojlanish dinamikasi.

Rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasi aniq sharoit va vaziyatlarni inobatga olgan holda ongli ravishda amalga oshirilishi kerak. Kombinatsiya nafaqat boshqaruv san’atini, balki ilmiy yondoshuvini, menejerning malakasini aks ettiradi.

[36] Protektsionizm(himoyachilik) -(frants. protectionnisme, lat. ptotectio -himoya, homiya qiluvchi), mamlakatning iqtisodiy siyosatini qo’llab-quvvatlashga qaratilgan iqtisodiy siyosati(manba: https://www.booksite.ru/fulltext/1/001/008/093/549.htm)

Rasmiy va norasmiy boshqaruvni tub mohiyatini anglash ularning kombinatsiyasini o‘zgartirishda turli tendensiyalarni namoyon qilishi mumkin. Ushbu o‘zgarishlarning obyektiv chegaralari mavjud bo‘lib, ularning orqasidan rasmiy boshqaruv yoki, eng muhimi, yakuniy rasmiylashtirishga urinish, nazorat qilinadigan tizimning beqarorligi va kelajakda uning halokatiga olib kelishi mumkin. Inson mashinaga va robotga aylanib boradi. Muayyan tashkilot yoki aniqrog‘i boshqarishning ma’lum darajasida norasmiy boshqaruvning ham obyektiv chegaralari mavjud bo‘lib, bunda tizim ham inqirozga tushib qolishi va bir-biridan ajralib ketishi mumkin. Bu esa, mas’uliyatsizlik, kuchli nazoratning yo‘qligi va nizolarning oqibatidir. Ko‘pincha, rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasi menejer va xodimlarning fazilatlari bilan belgilanadi.

Inson va jamiyatning rivojlanishidagi umumiy tendetsiyalar - ta’lim, yashash va mehnat sharoitlari, ehtiyoj va qiziqishlari, qadriyatlari, texnik vositalar, axborot texnologiyalari rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasiga mutlaqo ta’sir ko‘rsatishi mumkin emas. Har o‘n yilda bir kishi "boshqacha" bo‘lib qoladi. Norasmiy boshqaruvga bo‘lgan ehtiyoj tobora o‘sib bormoqda.

Agar rasmiy va norasmiy boshqaruv kombinatsiyasi boshqaruvni takomillashtirish maqsadida qurilgan bo‘lsa, boshqaruvni rasmiylashtirish darajasi cheklovga ega bo‘ladi, chunki insonni uning tabiatining mohiyati bilan robotga aylantirish mumkin emas. Biroq, norasmiy boshqaruv darajasi chegaralanmagan holda oshib borishi mumkin. Bu inson rivojlanishining tendensiyalari, uning ongi, kasbiy tayyorgarligi, qadriyatlar tizimi va boshqalar bilan izohlanadi. Va keyin rasmiy va norasmiy boshqaruv nisbati o‘zgarishi boshqa shaklga kiradi va o‘zgarishlari turli xil ko‘rinishlarda bo‘ladi, rasmiy va norasmiy boshqaruv nisbati o‘sishining dinamik xususiyatlarini tanlashni taklif qiladi.

Boshqarish metodologiyasida rasmiy va norasmiy boshqaruv kombinatsiyasi muhim omil hisoblanadi. U boshqarishda ilmiy va tizim tahlil usullardan keng foydalanish zarurligini belgilaydi. Jamiyatda ustunlik qiladigan qadriyatlar va manfaatlarni o‘rganmasdan, inson faoliyatining muayyan sharoitlarida uning faoliyatining barcha omillarini chuqur anglamasdan kerakli kombinatsiyani tanlash mumkin emas.

Rasmiy va norasmiy boshqaruvning kombinatsiyasida, boshqaruvning san’ati yanada aniq va ravshan ko‘rinadi. Bu nafaqat shunchaki aloqa bilan bog‘liq emas, balki menejerning o‘ziga xos qobiliyatlari, shaxsiy bilimlari,

xislatlari, ko‘nikmalari, malakasi, tajribasi va kasbiy mahoratining kombinatsiyasini anglatadi.

Shunday qilib, norasmiy boshqaruv o‘lchovini belgilashda menejer intuitsiya[37](sezgi), oldindan ko‘rish va realizm[38] qobiliyati, xavfli tuyg‘ularni sezish va ishonchni qozonish muhimdir. Bularning barchasi menejment san’atiga kiradi.

Norasmiy boshqaruv sohasida, teskari ta’sir, ya’ni xodimlar tomonidan menejerni boshqaruvi mavjud. Menejer faqat jamoani boshqaradi, teskari ta’sir yo‘qligini taxmin qilish mumkin emas va bu tasodifiy emas. Teskari ta’sir umumiy menejment jarayonlarida muhim rol o‘ynaydi. Bu ularning malakasiz qabul qilingan qarorlarga munosabati yoki yetakchiligi (liderligi)ning natijasi bo‘lishi mumkin. Teskari ta’sir ko‘pincha menejer tomonidan qabul qilingan qarorlarga jamoaviy ta’sir(munosabat) shaklida bo‘ladi va boshqaruv jarayonlarini to‘g‘rilashga yordam bera olmaydi, bu esa, kelajakda menejerning xatti-harakatlariga ta’sir qilmaydi.

Norasmiy boshqaruv jamoaning reaksiyasini qo‘llab-quvvatlaydi, ishni, missiyani, menejerga bo‘lgan munosabatdagi o‘zgarishlarni o‘z vaqtida tan oladi. Norasmiy boshqaruv boshqaruvning umumiy holatini baholashga yordam beradi. Boshqa tomondan, jamoaning menejerlar harakatlariga ijobiy munosabatda bo‘lishligiga ta’sir qiladi, chunki ular nafaqat menejer qo‘l ostidagilarga emas, balki menejerning o‘ziga ham ishonadi.

3. MENEJMENTNING DIFFERENTATSIYASI VA INTEGRATSIYASI

Odamlarning birgalikdagi faoliyati mehnat taqsimotiga asoslanadi. Menejment faoliyatini muvofiqlashtirish maqsadida, uning faoliyatini birlashtirib borish vazifasi – bu integratsiyaning asosiy vazifasi hisoblanadi. Integratsiya[39], keng ma’noda, bir-biridan farqli narsalarni birlashtiruvchi jarayondir.

Integratsiya - bu uyg‘unlashuv shakli bo‘lib[40], u natijalarni bir joyda to‘planishi emas, balki bir-birini to‘ldirish tizimini yaratish, muayyan

[37] Manba: https://ru.wikipedia.org/wiki/интуиция

[38] Manba: www.philol.msu.ru/~tezaurus/library.php?courseк5&raz=2&pod=3&view=c

[39] Integratsiya (lotin tilidan. integratio — "qo'shish")-qismlarni biror narsaga kiritish jarayoni. https://chto-eto-takoe.ru/integration

[40] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - СПб.: Питер, 2009. - 86 с.: ил.- (Серия «Учебник для вузов»).

darajada o‘zaro almashinish, o‘zaro javobgarlik, ajratilgan funksiyalarni birlashtirish va bir joyga jamlashdir. Faoliyatlarni integratsiya qilish boshqaruv orqali amalga oshiriladi.

Menejment jarayonlarni integratsiyalashga asoslangan. Menejmentni rivojlanishi va takomillashishida asosiy savol shundan iboratki, tabaqalanish(differensia) va integratsiya jarayonlarini qanday qilib kombinatsiyalash mumkin? Tahlil tendensiyalari menejmentda barqaror muvozanat mavjud emas, bu ko‘plab omillarga bog‘liqligini ko‘rsatadi. Menejmentni rivojlanishidagi eng muhim tendensiyalardan biri, uning paydo bo‘lishining dastlabki paytlaridan boshlab to hozirgi kunga qadar boshqaruv funksiyalari, vakolatlari, roli, uslubi, mas’uliyati va hokazolarni tubdan farqlash hisoblanadi.

Bu ishlar teng taqsimlash, mutaxassislar faoliyati oshirish, ish ritmini ta’minlash, boshqarishda professionallikni takomillashtirish uchun zarur bo‘lgan harakatlardir. Natijada, boshqaruv faoliyatining tabaqalashuvi uning unumdorligi va samaradorligini ortishiga olib keladi.

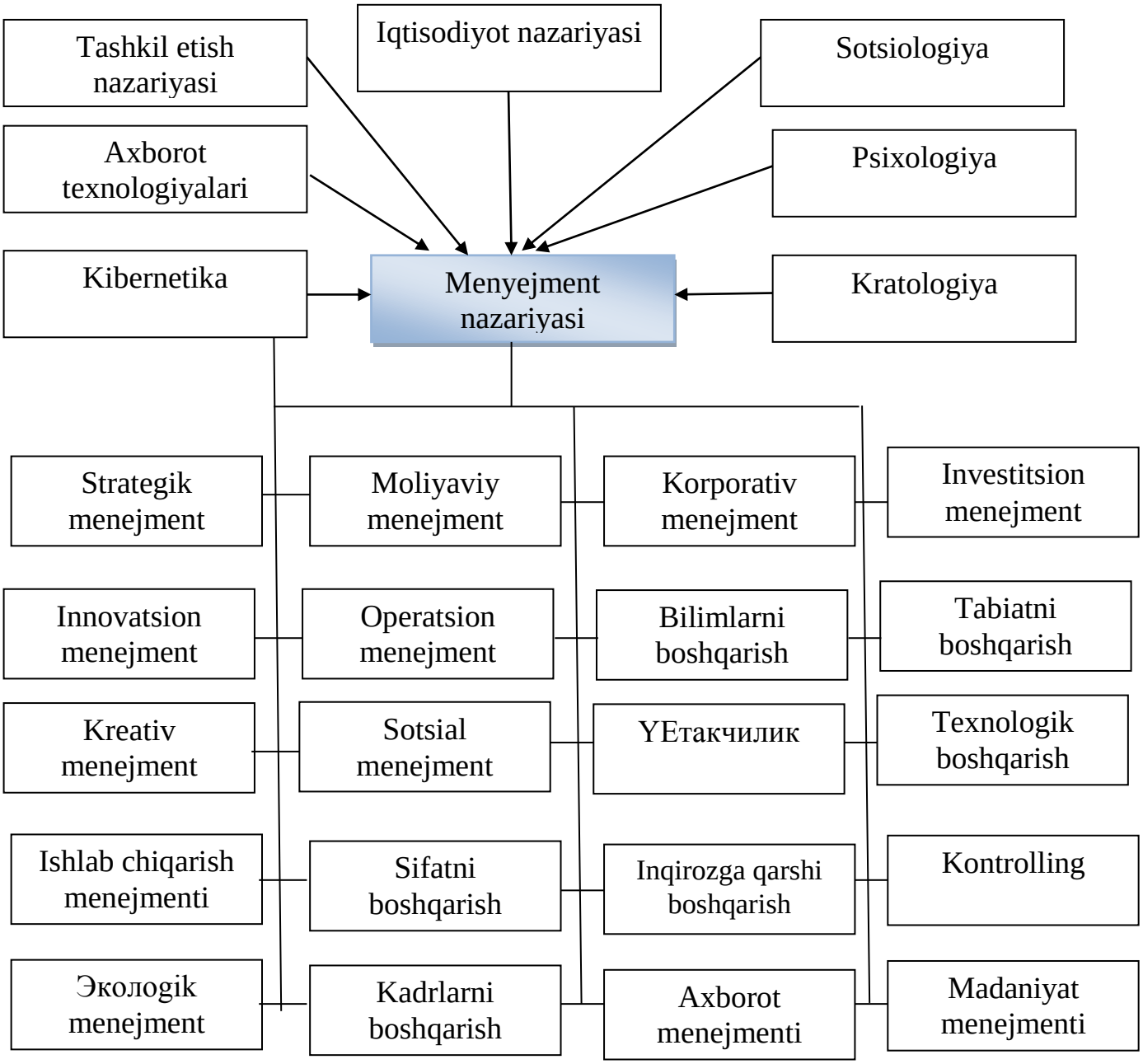
Ammo boshqaruvni rivojlantirishga obyektiv ehtiyoj sezadigan har qanday tabaqalashuv integratsiyani talab qiladi, ya’ni xilma-xil bo‘linmalar, ajratilgan elementlar va boshqaruv faoliyatining turlarini birlashtiradi.

Shu bilan birga, menejment tabaqalashuvining darajasi qanchalik yuqori bo‘lsa, uni integratsiyasi murakkab va qiyin kechadi (10 - rasm).

Menejment funksiyalarining tasnifi. Menejment funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o‘rganish boshqaruvning butun jarayonini targibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta’kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo‘ladi.

Menejment-tashkilot maqsadlarini shakllantirish va ularga erishish uchun zarur bo‘lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kabi asosiy (umumiy) funksiyalarni amalga oshirish jarayonidir. Boshqaruvga oid ikki muhim holatni ko‘rsatish mumkin:

-birinchidan, har qanday tashkilotning boshqaruv tizimi nechta bosqichdan iborat bo‘lmasin, shartli ravishda uch bosqichga keltiriladi: oliy bosqich, o‘rta va quyi boshqaruv bosqichi. Bu bosqichlarga bo‘linish boshqaruv hajmi, maxsus mehnat taqsimotiga bog‘liq bo‘ladi. Sotsiolog Talkott Parsons fikriga ko‘ra, “quyi bosqichdagi, ya’ni texnik bosqichdagi rahbarlar, asosan, har kundalik operatsiyalar va harakatlar bilan shug‘ullanib, ishlab chiqarishda yoki xizmatlar ko‘rsatishda uzluksizlikni ta’minlaydilar.



10-rasm. Menejment nazariyasining kelib chiqishi va uning bilimlarini tabaqalash

Boshqaruvning differensiyalanish darajasi qanchalik yuqori va integratsiyasi murakkab bo‘lsa, integratsiya koeffitsiyenti shunchalik oshib boradi.

Ba’zi hollarda boshqaruv differensiatsiyasi va integratsiyasi tendensiyalari o‘rtasida ziddiyat ham bo‘lishi mumkin. Bu ziddiyat integratsiya imkoniyatlari bilan differensiatsiya jarayonlarini cheklashda o‘zini namoyon qiladi. Bundan tashqari, ba’zi hollarda, differensiatsiyalash jarayonining imkoni bo‘lmaydi, chunki u menejment

tizimining yo‘q qilinishiga olib kelishi mumkin[41]. Boshqarishning differensiatsiya va integratsiyalashuv jarayonlari uning ixtisoslashuvi va, natijada, malakasini oshirish bilan davom ettirish.

Boshqaruvni integratsiyalash uni differensiatsiyalash singari quyidacha omillar guruhi tomonidan aniqlanadi:

1. Umumiy boshqaruv faoliyati tizimida insonlarni birlashtiradigan menejmentning maqsadi va missiyasi.

Jamoa maqsadi- faoliyatning eng muhim integratsion omili bo‘lib, bu faoliyat ikkiga bo‘linadi. Maqsad –holatga, yakuniy natijalarga, pozitsiyaga erishishning umumiy istagi hisoblanadi.

2. Menejment metodologiyasi va uni tashkil etish. Menejmentning asosiy xususiyatlaridan biri bo‘lgan metodologiyasi bo‘lib, u maqsadga erishish vositalari va usullariga muvofiqligini aks ettiradi. Boshqaruv faoliyatida har doim ta’sir qilish vositalari va usullarini tanlash, muhim omillarni, cheklovlarni, ustuvorliklarni hisobga olish, haqiqatni baholash imkoniyatlari mavjud bo‘ladi. Bularning barchasi menejment integratsiyasiga ta’sir qila olmaydi.

Ammo metodologiya menejmentni tashkil qilish bilan chambarchas bog‘liq, ya’ni muammolarni hal qilishning belgilangan tartibidir.

Metodologiya va menejmentni tashkil etish o‘rtasidagi munosabatlar muammolarni hal qilish texnologiyasi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish texnologiyasida namoyon bo‘ladi.

3. Menejment strategiyasi va taktikasi.

Menejmentning asosiy funksiyalari strategiya va taktikaga bo‘lgan ehtiyojni o‘z ichiga oladi. O‘z missiyasiga ega bo‘lgan tashkilot, samarali nazorat va muvaffaqiyatli motivatsiya bilan bog‘liq bo‘lgan ehtiyotkorlik bilan rejalashtirish, o‘z navbatida, muhim integratsion omil bo‘lgan menejment strategiyasi va taktikasining kombinatsiyasini tavsiflaydi.

4. Rasmiy va norasmiy menejmentning kombinatsiyasi.

Bu kombinatsiya ham menejmentning obyektiv xususiyatlaridan biridir. Rasmiy va norasmiy menejmentning muvaffaqiyatli, aniq, samarali kombinatsiyasi integratsionda katta salohiyatga ega.

Menejmentni integratsiyalashning ushbu omillarini hisobga olish va baholash uning tavsiflarida o‘z ifodasini topadi.

5. Samarali boshqaruv talablari va uning alohida funksiyalarini ixtisoslashtirish imkoniyatlari bo‘yicha menejmentni differensiyalash darajasi.

[41] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - СПб.: Питер, 2009. - 87 с.: ил.- (Серия «Учебник для вузов»).

U menejment tizimining tavsiflari - struktura, darajalar, aloqalar soni, markazlashtirish (vakolatlarni taqsimlash) va boshqalar bilan ifodalanadi. Inson faoliyatini differensiyalash haqida gapirganda differensiyalashning ma’lum chegaralari mavjud.

Differensiyalashning optimal chegarasini aniqlash mumkin. Bunda optimallik mezonlari sifatida: fiziologik omillar, tashkiliy imkoniyatlar, mehnat unumdorligi va samaradorligi, ixtisoslashuv imkoniyatlari va shartlari, integratsiya talablari va cheklovlari qaraladi.

6. Qadriyatlar tarkibi, aniqrog‘i, uyg‘unlik, maqsadga muvofiqligi, birgalikdagi faoliyat tizimini tashkil etuvchi turli shaxslarning umumiyligi. Qadriyatlar maqsadga erishish yo‘llarini va vositalarini aniqlaydi. Ziddiyatli qadriyatlar bilan faoliyatning integratsiyasini amalga oshirish va uni boshqarish jarayonlariga erishish qiyin. Qadriyatlar menejment mexanizmining asosiy omillaridan biri hisoblanadi..

7. Kompitent[42]li tizim ham menejment integratsiyasida katta ahamiyatga ega.

Kompitentli bo‘lmagan menejment odamlar faoliyatini xar khnishlardaga ajratadi, ular boshqaruv faoliyatida kutilmagan, ba’zan sun’iy muammolarni keltirib chiqaradi. Bunday boshqaruv odamlarni birlashtira olmaydigan, maqsadga va unga erishish vositalariga mos kelishini ta’minlaydigan "ko‘r-ko‘rona" boshqaruvdir.

8. Birgalikdagi faoliyatning oraliq natijasi yoki maqsadga erishish jarayonida bosqichma-bosqich natijalar ham birlashtiruvchi omil hisoblanadi. Bu birlashma haqiqatini va foydasini aks ettiradi.

Boshqaruv natijasi integratsion ahamiyatga ega, chunki u faoliyatning izchilligini ta’minlaydi, bu faoliyat integratsiyasi bilan umumiy natijaga erishish mumkin. Natijada integratsiya imkoniyatlari aniqlanadi. Boshqaruvning integratsiyasi qanday bo‘lishidan qat’iy-nazar, agar u haqiqiy natijaga olib kelmasa va o‘z-o‘zidan mavjud bo‘lsa, unda ertami-kechmi jamoaviy (birgalikdagi) mehnat tizimi buziladi. Buning natijasida korxona inqiroz holatiga keladi, o‘z-o‘zidan daromadlar pasayada, mahsulot sotilmaydi, ish haqi kamayadi va hokazo. Shu bilan birga, samarali ishlarga qiziqish kamayadi, intizom buziladi, mahsulot yoki xizmat sifati kamayadi.

9. Menejmentning integratsiyasi va uning turini tavsiflaydi. Misol uchun, eng katta integratsiya salohiyati ega bo‘lgan loyiha boshqaruvi, strategik menejment va motivatsion menejment turlarini o‘z ichiga oladi.

[42] Kompitent- (лат. *competere* —mos kelish, yaqishlashmoq) -bu mutaxassisning (xodimning) muayyan kasbiy vazifalarni hal qilish qobiliyati. Манба: https://ru.wikipedia.org/wiki/ Компетенция_(управление_персоналом)

10. Menejerning o‘ziga xos xususiyatlarini va boshqariladigan odamlar guruhining xususiyatlarini tavsiflovchi menejmentning integratsiyasi va uning uslubini aks ettiradi. Juda muvaffaqiyatli shaxslar bor, lekin ular yaratish, qurish, shakllantirish uchun juda muvaffaqiyatsizdirlar. Bu ularning barcha faoliyatiga ta’sir qiladi va muayyan menejment uslubini yaratadi.

Yettinchi bob bo‘yicha xulosa

Mazkur bobda menejment nazariyasida Intra va inframenejment tushunchalari, “Menejment nazariyasi” fani eng zamonaviy dinamik fanlardan biri ekanligi, menejment aniqligi, “Boshqarishda hisobga olish" va "boshqarish" tushunchalarini farqi, menejmentning o‘ziga xos xususiyatlaridan biri infra va intramenejmentlarning kombinatsiyasi bo‘lishi mumkinligi hamda infra va intramenedjmentning - asosiy vazifalari, mikro va makro muhitning asosiy omillari, Intra va infra-menejmentni kombanatsiyasini o‘zgarish tendensiyalarini menejment tizimini rivojlantirish bosqichlari batafsil bayon etilgan.

Bundan tashqari rasmiy va norasmiy boshqarish tushunchalari va ta’sir qiluvchi asosiy omillar, tashkilotning ichki muhiti uning holatini va uning xususiyatlarini o‘zgartiradigan omillar majmuasi, Menejmentning differentatsiyasi va integratsiyasi nazariy jihatdan yetarlicha keltirilgan.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Menejmentning subyektiv omili qanday namoyon bo‘ladi va u boshqaruv tizimi va mexanizmining shakllanishiga qanday ta’sir qiladi?
2. Subyektiv va obyektiv kombinatsiya qanday bo‘lishidan qat’i nazar boshqaruv omillar?
3. Menejmentga ilmiy yondoshuv nimani anglatadi? Uning amaliy tadbiri nimani belgilaydi?
4. Asosiy qonunlar tarkibini tavsiflab bering va ularning mazmunini tushuntiring.
5. Nima uchun qonunlarni va boshqaruv tamoyillarini bilish zarur? Menejerning amaliy faoliyatida ular qanday rol o‘ynaydi?

6. Boshqaruv tamoyillarining tarkibi va mazmuni nimani belgilaydi? Qanday prinqiplarni tuzish mumkin?

7. Menejment nazariyasi qanday xususiyatlarga ega va u boshqa fanlarga qanday bog‘liq? Nima bilan?

8. Boshqaruv nazariyasi rivojlanishini taxmin qilish mumkinmi?

9. Infra va intramenejmentning o‘ziga xos xsusiyatiniaytining?

10. Infra va intramenejmentning kombinatsiyasini aniqlaydigan omillarni sanab bering?

11. Rasmiyva norasmiy boshqarish tushunchalari deganda nimani tushunasiz?

12. Menejmentda integratsiyaning mazmunini tushuntiring?

Kim bilsa, u gapirmaydi, kim gapirsa,
u bilmaydi- mana, dunyoning eng katta kulfati!
E.D.Yusupov

VIII-BOB. MENEJMENTNING TASHKILIY ASOSLARI VA TUZILISHI

Kalitli so‘zlar: *tashkilot, zamonaviy tashkilot, tashqi va ichki muhit, sinergetik samara, ideal, o‘zini o‘zi boshqarish, tadbirkor, mulk egasi, rasmiy va norasmiy tashkilotlar, tashkiliy tuzilma, tashkilot ichidagi jarayonlar, texnologiya, tashkiliy madaniyat, chiziqli tuzilma, funksional tuzilma, chiziqli-shtabli tuzilma.*

1. TASHKILOT VA UNING HAYOT SIKLI

Menejment ishini samarali tashkil qilish uchun, menejer faoliyatini amalga oshiradigan tashkilot bo‘lishi kerak.

Tashkilot tushunchasi vaqt o‘tishi bilan o‘zgarib boradigan tushunchadir. Boshlang‘ich bosqichda tashkilot har qanday tizimning strukturasi sifatida tasavvur qilingan. “Menejment” ilmining mustaqil sohasi bo‘lib ajralib chiqqandan so‘ng, “tashkilot” so‘zi ongli talqin qilinadigan(korxonada (firmada) qabul qilingan), vazifalarning berilgan strukturasi, funksiyasi, huquq va burchlar bilan fikr bog‘liqligini anglatadi. YA’ni “tashkilot” so‘zini korxona, firma, ishlab chiqarish guruhi yoki mehnat tuzilmasi deb tushunmoq kerak.

Tashkilot tushunchasining ko‘plab ta’riflari ichidan kuyidagilarni ajratish mumkin:

Tashkilot
- bu uning yordamida boshqariladigan yoki boshqaruvchi tizim tuzilmasi yaratiladigan va saqlanadigan jarayon sifatida;
- bu birgalikdagi mehnat jarayonida o‘z o‘rniga ega bo‘lgan o‘zaro munosabatlar, huquq majburiyatlar, maqsadlar rollar, faoliyat turlari majmuasi;
- bu- umumiy maqsadga ega bo‘lgan odamlar guruhidir.

Bunda tashkilot kuyidagi majburiy talablarga javob berishi lozim:

1) O‘zini ushbu guruhning bir qismi deb hisoblovchi ikkitadan kam bo‘lmagan odamning mavjudligi;

2) Kamida bitta ijtimoiy foydali maqsadning mavjudligi;

3) Barcha uchun ahamiyatga ega bo‘lgan maqsadga erishish uchun birgalikda ishlayotgan guruh a’zolarining mavjudligi.

Barcha tashkilotlar bir biridan turli belgilari bo‘yicha (funksiyalari usullari va boshqarish tamoyillari operatsiyalar va ish tartibining murakkabligi va boshqa shu kabilar) farqlanadi. Shu bilan birga ular barcha tashkilotlar uchun umumiy bo‘lgan tavsifga ega.

Tashkilotning umumiy tavsifi:

1) Tashkilotning mehnat jamoasi barcha a’zolarining umumiy maqsadga egaligi. Bir necha o‘zaro bog‘liq maqsadga ega bo‘lgan tashkilot –murakkab tashkilot deyiladi.

2) Amaliyotda rejalashtirish jarayonida rahbariyat tashkilot maqsadni ishlab chiqadi va uni tashkilot a’zolariga yetkazadi. Ammo bu jarayon bir tomonlama bo‘lmaydi, taktik maqsadlarni ishlab chiqishda mehnat jamoasining barcha a’zolari qatnashadi.

3) Maqsadni birgalikda belgilash tartibi bosh motiv bo‘lib, u tashkilotning bosh motivi va muvofiqlashtiruvchi kuchdir, chunki uning natijasida tashkilotning har bir a’zosi nimaga intilishini biladi.

Demak, umumiy holda tashkilot - bu faoliyati umumiy maksadga yoki maksadlarga erishish uchun ongli ravishda muvofiklashtirilgan odamlar guruxidir.

Barcha tashkilotlar bir-biridan ajratib turadigan yo‘nalishga ega (funksiyalar, uslub va tamoyilplar, operatsiyalar murakkabligi va ish tartibi). Shuning bilan birgalikda ular barcha tashkilotlar uchun umumiy tavsifga ega.

Tashkilot tarkibi- bu boshqarish darajalarining mantiqiy o‘zaro munosabatlari va tashkilotni samarali maqsadga erishishga imkon beradigan shaklda tuzilgan funksional sohalardir.

XX asrda yashab o‘tgan Amerikalik iqtisodchi, menejment sohasidagi yirik mutaxassislardan biri **Chester Irving Barnard**(1886–1961)[43]ning fikriga ko‘ra: “odamlarni tashkilotlar-ga birlashish va ular doirasida o‘zaro hamkorlik qilishga har bir kishiga alohida holda xos bo‘lgan jismoniy va biologik cheklanishlar undaydi”.

Tashkilotda odamlar bir-birlarini to‘ldiradilar, o‘z qobiliyatlarning vujudga keltiradilar, bu ularni yashab qolish uchun kurashda kuchli qiladi.

Tashkilotning hayot sikli. Tashkilot “hayoti” inson hayotiga o‘xshash bo‘lib, o‘zining mehnat predmeti va xizmatining yashash davriga ega. Ularning o‘z fazalari va rivojlanish xususiyati mavjud.

[43] Теория организации Ч. Барнарда. Источник: https://port-u.ru/strategplan/1590-teoriya-organizatsii-ch-barnarda

Tashkilotning hayot sikli konsepsiyasiga muvofiq uning barcha faoliyati u tug‘ilishidan boshlab hayotini to‘xtash yoki tubdan modernizatsiyalash(takomillash) gacha qator bosqichlarni bosib o‘tadi.

Tashkilot vazifalarini hal qilishda ma’lum maqsadlarga erishish uchun birlashgan shaxslar guruhini alohida inobatga olish lozim.

Tashkilot deb atalishi uchun qandaydir guruh quyidagi majburiy talablarga javob berishi kerak:

- hech bo‘lmaganda, o‘zini ushbu guruhning a’zosi deb hisoblaydigan bir-nechta shaxslarni mavjud bo‘lishi;
- hech bo‘lmaganda guruhning barcha a’zolari o‘zlari uchun umumiy deb qabul qilingan bitta maqsadni mavjud bo‘lishi;
- maqsad (maqsadlar)ga erishish uchun birgalikda ishlaydigan guruh a’zolarini mavjud bo‘lishi.

Ularning har biri ma’lum maqsadlar, belgilar, boshqarish uslubi vazifasi va mehnatni tashkil qilish kabi 5 fazadan iborat.

1-faza. **Tashkilotning yaratilishi**. Unda yashab qolishdan iborat bosh maqsadni belgilash; boshqarish uslubi inqirozi; asosiy vazifa, bozorga chiqish; mehnatni taqsimlash-foydani yuqori darajaga ko‘paytirishga intilish.

2-faza. Bolalik va yoshlik. Asosiy xususiyatlar: bosh maqsad- qisqa muddatli foyda va tez o‘sish; qattiq rahbarlik hisobiga yashash; asosiy vazifa mustahkamlanish va bozorning ma’lum qismini egallash; mehnatni tashkil qilish, foydani rejalashtirish, xizmat va maoshni oshirish.

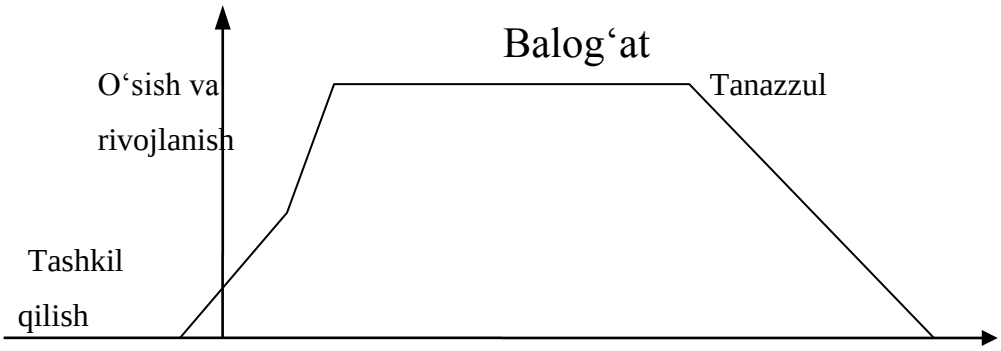
3- faza. Yetuklik. Bosh maqsad tizimli muvozanatli o‘sish va shaxsiy shakillanish; vakolatlarni berish orqali rahbarlik samaradorligi; asosiy vazifa turli yo‘nalishlar bo‘yicha o‘sish; bozorni egallash, turli manfaatlarni hisobga olish, mehnatni tashkil qilish, taqsimot va kooperatsiya, shaxsiy natija uchun mukofot.

4-faza. Tashkilotning qarishi. Mohiyati bo‘yicha yetuklikning eng yuqori darajasi. Tashkilotning rivojlanishida bosh maqsad-erishilgan natijalarni saqlash, boshqarish sohasida samarali harakatlarni moslash orqali erishiladi; asosiy vazifa-barqarorlikni ta’minlash, mehnatni erkin rejimda tashkil etish, foydada qatnashish.

5-faza. Tashkilotning tiklanishi (qayta yaratilishi). Bosh maqsad-barcha funksiyalar bo‘yicha jonlanishni ta’minlash: jamoatchilik hisobiga o‘sish; bosh vazifa-yosharish; mehnatni tashkil qilish sohasida-ITTKI (ilmiy tajriba tadqiqot kostruktorlik ishlari) tadbiq qilish, jamoaviy mukofatlash.

Tashkilot faoliyatini o‘zini- o‘zi boshqarish tamoyili asosida amalga oshirish uning muhim alomati bo‘ladi, u qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun mavjud qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va amalga oshirish imkoniyatini ko‘zda tutadi. “O‘zini- o‘zi boshqarish” atamasi o‘zini o‘zi boshqarishning mustaqilligi va shaxsiy atamashunosligini aks ettiradi. Tashkilotlarning o‘zini o‘zi boshqarishi asosida ularning iqtisodiy va boshqa manfaatlari yotadi.

Tashkilotning yashash davrini ko‘rib chiqish mumkin. Uning eng keng tarqalgan varianti 11 – chizmada berilgan.



11-chizma. Tashkilotning yashash davri

Birinchi bosqich – tashkilotni tashkil qilinishi, uni vujudga kelishi. Bunda asosiy vazifalar – bozorga chiqish, yanada rivojlanish uchun ko‘proq foyda olishdir.

Ikkinchi bosqich – tashkilotning o‘sishi. Bu bosqichning asosiy maqsadi

– qisqa muddatli foyda va jadal o‘sish. Asosiy vazifa – bozorning bir qismini qamrab olish.

Uchinchi bosqich – tashkilotning balog‘ati. Bunda asosiy maqsad barcha yo‘nalishlar bo‘yicha samaradorlikni oshishidan iborat bo‘ladi. Eng muhim vazifa - korxonaning obro‘sini oshirish. Bu korxonaning tuzilishiga davriy ravishda o‘zgartirishlar kiritishni talab qiladi.

To‘rtinchi bosqich - tanazzul, tashkilotni qarishi. Raqobat, bozorni qisqarishi natijasida tashkilot o‘z mahsulotiga talabni kamayishiga duch keladi. Tashkilotning asosiy maqsadi mavjud o‘rinlari saqlab qolish hisobiga barqarorlikni ta’minlashdan iboratdir.

Tashkilot hayotining yana bir pallasini ajratish mumkin. Tashkilotdagi ishlarning holati va menejmentning hulqiga ko‘ra quyidagi variantlar bo‘lishi mumkin: tashkilotning qaytadan tiklanishi yoki uni tugatilishi. Ko‘pgina hollarda tashkilotni boshqarishning asosiy maqsadi uni qaytadan

tiklashdan iborat bo‘ladi. Bunda tashkilot faoliyatini o‘zgartirish, uni qayta tashkil qilish va innovatsiyalarni tadbiq etish asosiy vazifa bo‘ladi.

Tashkilotning bevosita va kundalik boshqaruvida menejerlar va, ayniqsa, ularning yuqori darajasi muhim rol o‘ynaydi. Bunda mulk egasining o‘zini o‘zi boshqarishi daslabki boshqaruv munosabati bo‘ladi.

Zamonaviy tashkilotlar katta turli-tumanliklari bilan ta’riflanadilar va ma’lum alomatlar bo‘yicha bo‘linadilar.

Masalan, shakllantirish alomatlari asosida quyidagilarga ajrati ladilar:

Rasmiy tashkilotlar, ular aniq quyilgan maqsad, shakllantirilgan qoidalar, tuzilma va aloqaga egalar, bu guruhga biznesning barcha tashkilotlari, davlat va halkaro institutlar va idoralar kiradi. Ushbu o‘rganishning predmeti asosan rasmiy xo‘jalik tashkilotlari- yuridik shaxslardan iboratdir;

Norasmiy tashkilotlar, ular aniq ma’lum maqsadlar, qoidalar va tuzilmalarsiz faoliyat yuritadilar: ularga oila, do‘stlik, odamlar o‘rtasidagi norasmiy munosabatlarning barcha institutlari kiradi.

Tashkilotning ichki va tashqi muhitlari. Har qanlay tashkilotda bir turdagi ishni bajaruvchi kishilar birlashadi. Ba’zi bir kompaniyalarda guruhlash funksional belgilar bo‘yicha, boshqalarida esa bo‘limlar ishlab chiqarilayotgan mahsulot, iste’molchi ko‘rinishi, geografik belgilar asosida shakillanadi.

Katta korxonalarda bo‘limlar bir necha belgilar bo‘yicha tashkil topishi mumkin, bo‘limlarni tashkil qilishning eng umumiy belgilari funksional belgi bo‘lib, menejer va xizmatchilar bir bo‘limni, firmaning moliyaviy muvaffaqiyaitni ta’minlovchilar boshqa bo‘limni tashkil etadi.

Bu bo‘limlar rahbarlari firma prezidenti oldida hisob beradilar. Chegaralangan hududda chegaralangan mahsulot ishlab chiqaradigan firmalarda funksional bo‘limlar tashkil qilinadi. Ammo kichik firmalarda doim ham maqsadga muvofiq emas.

Bunday paytlarda u yoki bu tashkilotda bo‘limlarni ixtisoslashtirish kombinatsiya shaklda bo‘lishi mumkin. Lekin biznesning yangi yo‘nalishi bo‘yicha muvofiq bo‘limlarni tashkil qilish mumkin. Bo‘limlar geografik belgilar bo‘yicha u yoki bu xududga xizmat ko‘rsatish asosida tashkil qilinishi mumkin.

Shunday qilib, bo‘limlarni korxona ichida ixtisoslashuvining to‘rtta talabini ajratib ko‘rsatish mumkin:

1. ishlab chiqarish turlari bo‘yicha;
2. geografik hududlar bo‘yicha;
3. iste’mol bozorlari bo‘yicha;

4. faoliyat turi bo‘yicha.

Bu yo‘nalishlar korxona tashqi va ichki muhitiga ta’sir ko‘rsatuvchi asosiy va “ilmiy boshqarish” nomini olgan yangi maktab lideri F.Teylor tasodifiy ishga tasdiqlangan ishchi tizmini o‘zgartirishga ahd qilib, uning o‘rniga u ishni ishchiga berishga qaror qildi. U ishni standartlashni orzu qilib, ishchilarga tashkil qilish, hisob-kitob, rejalashtirish ishlariga yordam berib, ish haqini rag‘batlantiruvchi roliga erishib, ishchilarni muvaffaqiyatga erishishga yordam beradigan nazoratchilarga katta e’tibor berdi.

Agar firma ishchi hayoti, yashash sharoiti haqida g‘amxo‘rlik qilib, uni qaror qabul qilishga tortib katta ma’suliyat yuklasa, u birdaniga ish sifatini va mehnat unumdorligin oshiradi.

Tashqi va ichki muhit. Tashkilotning eng ahamiyatli xususiyatlarldan biri bu uning tashqi muhitga bog‘liqligi hisoblanadi. Xech bir tashkilot tashki muhitdan ajratgan xolda amal kilishi mumkin emas. Bu tashkilot faoliyatidan katiy nazar tashki muxltda yuzaga keladigan xamda u yoki bu darajada tashkilotga ta’sir kursatadigan sharoitlar va omillardir.

Tashkilotga tashqi muhitning (siyosiy va iktisodiy muhit, madaniyat, ekologiya va boshqalar) ta’sirini ko‘rganda, uning bir xil emasligini nazarda tutish lozim. Shuning uchun tashqi ta’sirning eng muhim omillarini aniklashga qodirlik va tashqi ta’sirga javob berishning samarali yullarini ishlab chiqish muhimdir**.**

Tashkilotning ichki muhiti deganda tashkilot ichidagi omillar tushuniladi. Tashkilot o‘zida odamlar tomonidan yaratilgan tizimni aks ettirganligi sababli, ularning ichki omillari asosan boshqaruv qarorlarining natijasi hisoblanadi. Mohiyati bo‘yicha bu tashkilotning xo‘jalik tuzilishi, uning tarkibidir.

Tashkilot tuzilishi – bu boshqarish darajalari va funksional sohalarning mantiqiy o‘zaro munosabati bo‘lib, tashkilot maqsadlariga samarali erishishga imkon beruvchi shakl qurilgan.

Vazifa- bu oldindan o‘rnatilgan yo‘llar bilan oldindan kelishilgan muddatlarda bajarilishi lozim bo‘lgan belgilangan ishlar yoki ishning bir qismidir. Texnologik nuqtai-nazardan vazifalar ishchiga emas balki lavozimga belgilanadi.

Texnologiya – bu materiallar, axborotlar va odamlarda o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur malakaviy ko‘nikmalar, uskunalar, vositalar va mos keluvchi bilimlarni birgalikda qo‘llanilishidir.

Odamlar (mehnat resurslari) tashkilot ichki muhitining beshinchi va eng ahamiyatli qismidir. Tashkilotning maqsadiga odamlar mehnati orqali

erishiladi.

Tashkilotning tashkiliy tuzilmasi alohida bo‘linmalarning vujudga kelgan ajratilishi, ular o‘rtasidagi aloqalar va bo‘linmalarning yagona bir butunga birlashishini aks ettiradi.

Texnik vositalar va ularning tashkilot tomonidan yaratilayotgan yakuniy mahsulotni olish uchun kombinatsiyalash va foydalanish usullarini o‘z ichiga oluvchi texnoligiya menejment tomonidan eng diqqatli e’tiborning predmeti bo‘ladi. Boshqaruv texnologiyalari va ulardan samaraliroq foydalanishni amalga oshirish masalalarini hal qilish kerak. Keyingi vaqtlarda borgan sari ilg‘orroq texnologiyalarni paydo bo‘lishi munosabati bilan menejmentning tegishli vazifalari yetarlicha murakkabroq va ahamiyatliroq bo‘lib bormoqda, chunki ularni hal qilish tashkilot uchun kelajakda jiddiy va g‘oyatda ijobiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

2. MENEJMENTNING TASHKILIY TUZILISHI HAQIDA TUSHUNCHA

Menejmentning tarkibiy tuzilishi deganda menejment bo‘g‘inlari, uning bosqichlari soni va tarkibi tushuniladi. Menejment tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli boyishi uning ish qobiliyati yuqori bo‘lishini kafolatlaydi, ya’ni menejment tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo‘g‘inlar soni qancha kam bo‘lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo‘ladi.

Menejment bo‘g‘inlari - bu bitta yoki bir-nechta vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlar, tuzilma elementlari, ularning bo‘linmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

Menejment bosqichlari - bu boshqaruvning biror darajasidagi ma’lum bo‘g‘inlar yig‘indisidir. Shu belgisiga ko‘ra menejmentning tashkiliy tuzilmalari - ko‘p bosqichli (ko‘p bo‘g‘inli), uch, ikki bosqichli (bo‘g‘inli) bo‘ladi. Bosqichlar va bo‘g‘inlar o‘rtasidagi aloqa vertikal va gorizontal bo‘lishi mumkin. Vertikal aloqalar rahbarlar va ularga bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi munosabatlarni, gorizontal aloqalar menejmentning teng huquqli bo‘g‘in va unsurlari o‘rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

Menejmentning tarkibiy tuzilishiga qo‘yiladigan talabalar[44]:

1. Optimallik - barcha darajadagi aloqalar va boshqaruv bosqichlari o‘rtasida eng kichik bosqichlar bilan oqilona aloqalar o‘rnatiladi.

[44] https://studfiles.net/preview/2490971/page:2/

2. Operativlik- ushbu talab, boshqariladigan tizimda ijro etilishidan oldin qaror qabul qilish vaqtida uni amalga oshirishga to‘sqinlik qiluvchi har qanday o‘zgarishlar sodir bo‘lishi mumkin emas.

3. Ishonchlilik-boshqaruv apparati tuzilishi axborotni uzatishning ishonchliligini kafolatlashi, nazorat komandalarining buzilishlariga yo‘l qo‘ymasligi, boshqaruv tizimida uzluksiz aloqani ta’minlashi kerakligi.

4. Iqtisodiy tejamkorlilik - boshqaruv apparatlari harajatlari shunday bo‘lishi kerakki, eng zarur ta’sirlarni iqtisodiy ta’sirlar bilan ta’minlanishga yerishadigan bo‘lishi lozim;

5. Moslashuvchanlik-tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga muvofiq o‘zgartirish qobiliyati.

Boshqaruv tuzilmasining barqarorligi turli tashqi ta’sirlarda asosiy xususiyatlarining o‘zgarmasligi hisoblanadi.

Iqtisodiyot boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng huquqli tashkilotlarga bo‘linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradi. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Respublika Konstitusiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

Milliy xo‘jalikni boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo‘linadi. Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot - O‘zbekiston Respublikasi Oliy Yig‘ilishidir. U xo‘jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy hujjatlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va byudjetining bajarilishi haqida hisobotni muhokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

Milliy xo‘jalikni boshqarishning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi va hokimliklar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga vazirliklar va Davlat qo‘mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlarining asosiy vazifalari:

- fan- texnika taraqqiyotining asosiy yo‘nalishlarini belgilash;
- tabiiy muhitni muhofaza qilish;
- pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish;
- soliq va daromadlarni belgilash;
- hisob va statistikani tashkil etish;

- narx va ta’riflar belgilash;
- milliy xo‘jalik tarmoqlariga rahbarlik qilishdir.

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining doimiy ish yurituvchi tashkilotlari faoliyati tarmoqlararo ilmiy-texnikaviy ishlarga rahbarlik qilish, fan-texnika sohasida tanlov, ko‘ngilli asosda ishlarni tashkil etish kabi vazifalarni bajaradi.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan hamkorlikda mintaqada moddiy-texnikaviy ta’minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, iste’molchi va ishlab chiqaruvchilar o‘rtasida barqaror mintaqaviy aloqalarni o‘rnatish, mahsulot yetkazib berishni nazorat qilish, korxonalarga ularni moddiy-texnikaviy ta’minlashda ko‘mak berishdan iboratdir.

Moddiy- texnika ta’minoti tashkilotlari xo‘jalik hisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko‘p tarmoqli savdosini ta’minlash va moddiy resurslardan maqbul foydalanishga rahbarlik qiladi.

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini himoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga oshiradi, xo‘jalik yuritish samaradorligini so‘m bilan nazorat etishni ta’minlaydi, shirkat va individual mehnat faoliyatini moliya-kredit vositasida tartibga solish bo‘yicha choralarni belgilaydi, aholi daromadlaridan soliq olish, bozor iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, budjet tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o‘zgartiradi, uni iqtisodiy meyor va normativlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirishni iqtisodiy rag‘batlantirish va ajratilgan mablag‘lardan maqbul ravishda foydalanishni iqtisodiy rag‘batlantirish usullarini keng qo‘llashni ta’minlaydi.

Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va hisob-kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir.

Tijorat banklari tizimi faoliyati to‘liq xo‘jalik hisobi va o‘zo‘zini moliya bilan ta’minlash asosiga o‘tkaziladi. Mehnat va ijtimoiy masalalar bilan shug‘ullanuvchi davlat tashkilotlari va ularning joylardagi bo‘linmalari to‘liq bandlikni, band bo‘lmagan mehnat resurslarini qayta tayyorlash va kasb o‘rgatish, kadrlarga bo‘lgan talabni qondirishni ta’minlaydilar.

Respublika vazirliklari respublika hududidagi konsernlar, tarmoqlarni boshqarishni amalga oshiradi. Tarmoqni boshqarish tizimiga yakka

rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo‘l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Har bir Vazirlikda tarmoqni boshqarishning muhim masalalarini kollegial ravishda ko‘rib chiqish va amalga oshirishga imkon beruvchi maslahat tashkilotlari tashkil etiladi. Bosh maslahat beruvchi tashkilot - kollegiya bo‘lib, uning tarkibiga vazir o‘rinbosarlari, boshqarma boshliqlari, korxonalar rahbarlari kiradi.

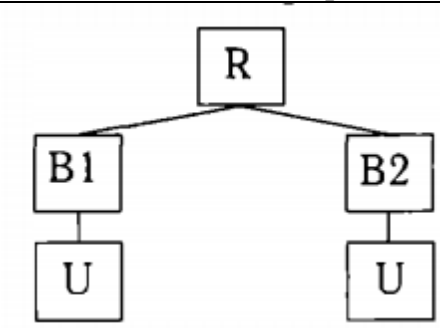
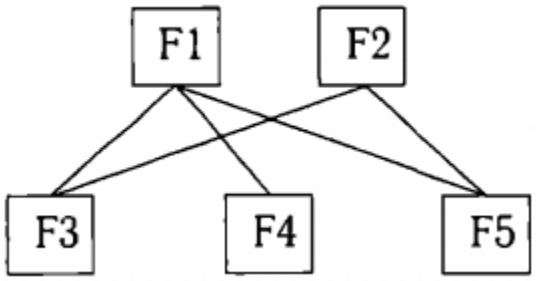
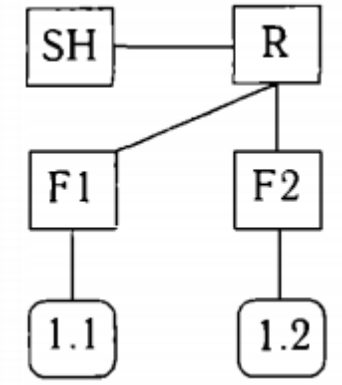
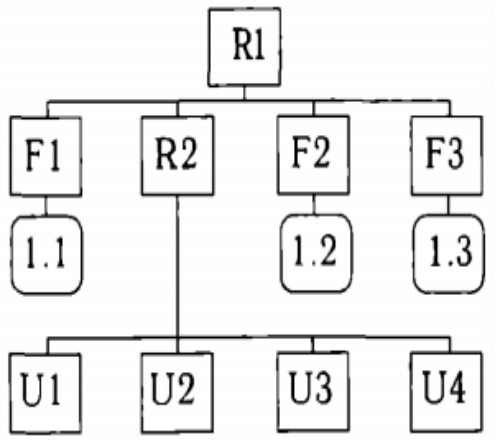
Milliy xo‘jalik tarmog‘i tarkibida ham davlat, ham xususiy korxona, firma, aksiyadorlik jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxona, firma, aksiyadorlik jamiyatlari fan-texnika salohiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uyg‘unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo‘jalik hisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob raqamiga ega bo‘lishi va ijara pudrati bo‘yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

Korxona, firma, aksiyadorlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag‘larni biriktiradi, ichki xo‘jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o‘rtasidagi munozaralarni hal etish, shuningdek, ularning o‘z majburiyatlari bo‘yicha javobgarlik tartibini belgilaydi. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan huquq doirasida unga biriktirilgan mulkni tasarruf etadi, firma, aksiyadorlik jamiyatlari nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadi. Korxona, firma, aksiyadorlik jamiyatlari tarkibiy birlikka o‘z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo‘yicha javobgar bo‘lish huquqini beradi.

Korxonani boshqarish “Korxona to‘g‘risidagi qonun”ga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko‘zda tutilgan tamoyillardan biri butun jamoaning hamda uning tashkilotlari muhim qarorlarni qabul qilish va uni bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo‘li bilan amalga oshiriladigan o‘z-o‘zini boshqarish tamoyilidir.

4. MENEJMENTNING TASHKILIY TUZILMALARINING TURLARI

Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog‘liqlikka ega va qonuniyatlarga bo‘ysunadi. Menejment tashkiliy tuzilmasining asosiy turi chiziqli va funksional tuzilmalardir. Ularning birikishi asosida turli xil chiziqli funksional tuzilmalar tarkib topadi.

C chiziqli	Funksional
	
Chiziqli shtabli	Chiziqli funksional
	

Shartli belgilar: *R - rahbar, B - boshliq, U - usta, F - funksional rahbar, SH - shtab, 1,1; 1,2; 1,3 - funksional bo‘limlar.*

12- chizma. Menejment tashkiliy tuzilmasining chiziqli va funksional tuzilmalari.

Chiziqli tuzilma uning quyi boshqaruv bo‘g‘inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo‘ysunishi bilan tavsiflanadi.

Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo‘ysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali bog‘lanadi.

Chiziqli tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kam xarajatligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo‘yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish huquqi markazlashishiga olib keladi.

C chiziqli tuzilmalarni hal etiluvchi masalalar doirasi keng bo‘lmagan, buni masalalar yechilishi oson bo‘lgan hollarda qo‘llash maqsadga muvofiqdir.

Sof holda chiziqli boshqaruv juda kam, asosan, jamoa, bo‘lim, shirkat, kichik korxonalarda qo‘llaniladi.

Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi shundan iboratki, bo‘g‘inlar koordinatsiyasi puxta bo‘lmaydi. Rahbar universal mutaxassis bo‘lishi

va unga bo‘ysunuvchi barcha bo‘g‘inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim.

Funksional tuzilma - menejment vazifalarining funksional bo‘g‘inlar va rahbarlar o‘rtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqaruvning murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bog‘liq holda vujudga kelgan.

Funksional tuzilmada boshqaruvchi ko‘rsatmalar nisbatan malakali bo‘ladi, lekin yakkaboshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional bo‘g‘inlar soni ortishi bilan har bir bo‘g‘in mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati har bir bo‘g‘in o‘z masalasini birinchi navbatda hal qilishdan manfaatdor bo‘lishida emas, balki bitta ham bo‘g‘in bu masalani yetarli darajada asoslangan holda va to‘g‘ri hal qila olmasligi, yechimlar maydalashib, to‘liq bo‘lmay qolishidadir. Bu boshqaruvni murakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqli tuzilmani tashkil etish va funksional tuzilmaning kamchiliklari quyma, biriktirilgan tuzilmalar - chiziqli-shtabli, chiziqli funksional va boshqa tuzilmalarning vujudga kelishiga sabab bo‘ldi.

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi bo‘g‘inga ega har bir bo‘g‘inida ayrim muhim muammolar bo‘yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini koordinatsiya qiladi, muvofiqlashtiradi va natijada, agar vazifalar miqdori ko‘p bo‘lsa, boshqaruv sifati yaxshilanadi.

Lekin, vazifalar mikdori ko‘p bulsa, chiziqli tuzilma rahbari vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo‘shma tuzilmalar vujudga keldi. Ular orasida eng keng tarqalgani chizikli-funksional tuzilmadir.

Vazifalar miqdori ko‘p bo‘lsa, chiziqli tuzilma rahbarining vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo‘shma tuzilmalar vujudga keldi.

Sakkizinchi bob bo‘yicha xulosa

Ushbu bobda tashkilot va uning hayot sikli, iyenejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushunchalar va menejmentning tashkiliy tuzilmalarining turlari atroflicha keltirilgan.

Jumladan quyidagi iborlarning tashkilot, zamonaviy tashkilot, tashqi va ichki muhit, sinergetik samara, ideal, o‘zini o‘zi boshqarish, tadbirkor,

mulk egasi, rasmiy va norasmiy tashkilotlar, tashkiliy tuzilma, tashkilot ichidagi jarayonlar, texnologiya, tashkiliy madaniyat, chiziqli tuzilma, funksional tuzilma, chiziqli-shtabli tuzilma va boshqalarga alohida to‘xtalgan bo‘lib, bu tushunchalarni nazariy jihatdan mazmun va mohiyati to‘laligicha ochib berilgan.

O‘z-o‘zini nazorat savollari.

1. Menejmentning tashkiliy tuzilmasi nima, uning qaysi turlari mavjud?
2. O‘zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi Davlat boshqaruvi va xo‘jalik hokimiyati qanday taqsimlangan?
3. Davlat boshqaruvi organlarining tuzilishi qanday va «O‘zbekiston Respublikasida ma’muriy territorial tuzilish masalalarini hal qilish tartibi to‘g‘risida»gi Qonunning mohiyatini tushuntirib bering.
5. Menejment bosqichlari va menejment bo‘g‘inlari nima?
6. Menejmentning chiziqli tuzilmasini tushuntirib bering.
7. Menejmentning funksional tuzilmasini tushuntirib bering.
8. Menejmentning chiziqli-funksional tuzilmasini tushuntirib bering.
9. Tashkilot deb atalishi uchun qandaydir guruh quyidagi majburiy talablarga javob berishi kerak?
10. Tashkilotning ichki muxitini tushuntirib bering?
11. Menejment tarkibiy tuzilishiga qo‘yiladigan talablar?

Vaqtning qadriga yetmaslik o‘z
umrining qadriga yetmaslik bilan barobardir!
E.D.Yusupov

IX-BOB. MENEJMENT JARAYONLARI VA MEXANIZMI

Kalitli so‘zlar: *jarayon, menejment jarayoni, menejment vazifalari, konsepsiya, motivatsiya, muvofiqlashtirish, kommunikatsiya, qarorlar qabul qilish, strategik rejalashtirish, korxona, biznes-reja, konsepsiya, ehtiyoj, fiziologik ehtiyoj, protsessual nazariya, partisipativ boshqaruv, dinamiklik, tizimiylik, vorislik, diskretizatsiya, determinatsiY.*

1. MENEJMENTDA MAQSADGA ERISHISH JARAYONLARI

Yirik ilmiy manbalarning ta’kidlashicha “Menejmentga jarayon sifatida yondoshish kerak” deyilgan. Jarayon nima? degan savol tug‘iladi. Jarayon – bu oldinga qo‘yilgan maqsadga erishish uchun qilingan barcha hatti-harakatlar majmuidir.

Menejment jarayoni – bu mavjud resurslarni tashkilot tomonidan o‘z maqsadlariga erishish uchun shakllantirish va foydalanish bo‘yicha uzluksiz, izchil amalga oshiriladigan, o‘zaro bog‘langan harakatlari majmuasidir. Buni harakatlarni boshqaruv vazifalari deyish ham mumkin. Shunday qilib, menejment jarayoni barcha vazifalarning umumiy yig‘indisi desa ham bo‘ladi.

Menejment vazifalari - bu nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan boshqaruv faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. Bunday deb hisoblanish uchun boshqaruv vazifasi aniq aks ettirilgan mazmunga, uni amalga oshirishning ishlab chiqilgan mexanizmiga va doirasida uning tashkiliy ajralishi yakunlanadigan ma’lum tuzilmaga ega bo‘lish kerak. Mazmun degan so‘z ostida aniq vazifa doirasida amalga oshirilishi kerak bo‘lgan harakat yotganligini inobatga olish lozim.

Menejment jarayonida amalga oshiriladigan harakatlar va vazifalarning mazmuni tashkilotning turi (ma’muriy, ijtimoiy, ta’lim va h.k), uning faoliyati ko‘lami va sohalari (ishlab chiqarish, savdo, xizmatlar ko‘rsatish), boshqaruv iyerarxiyasidagi darajasi (boshqaruvning yuqori, o‘rtacha yoki quyi darajasi), tashkilot ichidagi roli (ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar) va bir qator boshqa omillarga bog‘liq.

Menejmentning tashkilotdagi vazifalari turli-tumanligiga qaramasdan bir xil turdagi umumiy faoliyatlari mavjud bo‘ladi. 1916 yilda ushbu

konsepsiyani birinchi bo‘lib ishlab chiqqan A.Fayolning yozishicha, dastlabki beshta umumiy vazifalar mavjud bo‘lishligini qayd etgan:

1. boshqaruvni oldindan aytib berish va rejalashtirish,
2. tashkil qilish,
3. boshqarish,
4. muvofiqlashtirish
5. nazorat qilish.

Gap u yoki bu tashkilotni xususiyatlari(o‘lchami, belgilanishi, mulkchilik shakllari va h.k) dan qat’iy nazar boshqaruvning har qanday jarayoni tarkibiy qismlariga bo‘lgan vazifalar haqida ketmoqda, shuning uchun ularni umumiy deb ataydilar.

Maqsadlar – bu aniq yakuniy vaziyatlar bo‘lib, u yoki bu subyekt (tashkilot, jamoa, inson)ning faoliyati unga erishishga qaratiladi. Maqsadlar tashkiliy munosabatlarni belgilaydi, ularga motivatsiya va nazorat tizimlari asoslanadilar.

Maqsadlarning ikkita asosiy turlari mavjud:

1. uzoq muddatli;
2. qisqa muddatli.

Odatda bir yil yoki kamroq muddatda erishiladigan maqsadlar qisqa muddatli, uch yil yoki ko‘proq muddatda erishiladiganlar maqsadlar uzoq muddatli deb hisoblanadi. Agar zaruriyat vujudga kelsa, yana oraliq (o‘rtacha muddatli) maqsadlar ham belgilanadi.

To‘g‘ri shakllangan maqsadlarni qanoatlantirishlari kerak bo‘lgan bir necha asosiy talablar mavjud. Ular quyidagicha bo‘lishlari kerak:

- haqiqiy;
- egiluvchan;
- o‘lchanadigan, vaqtga qaratilgan;
- aniq;
- bir- birlari bilan birga bo‘la oladigan;
- ta’sirning asosiy subyektlari uchun qulay.

Boshqaruv tizimida bir necha o‘zaro bog‘langan maqsadlar mavjudligida maqsadlar tizimi(daraxti)ni qurish zaruriyati vujudga keladi. U maqsadlar iyerarxiyasini, ya’ni umumiylik, ahamiyatlilik va maqsadga erishishning izchilligi darajasi bo‘yicha joylashgan, bir-biriga bo‘ysunuvchi maqsadlarning tartibga solingan majmuasini qurishdan iboratdir.

Rejalar nima qilish kerakligini ko‘rsatuvchi ro‘yxatga egalar, qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan ishni bajarishning

izchilligi, resurslar va vaqtni belgilab beradilar. Shunga koʻra rejalashtirish quyidagilarni oʻz ichiga oladi:

- maqsadlar va vazifalarni belgilash;
- maqsadlarga erishish uchun strategiyalar, dasturlar va rejalarni ishlab chiqish;
- zarur resurslarni aniqlash va ularni maqsadlar va vazifalar boʻyicha taqsimlash;
- rejalarni ularni bajarishi kerak boʻlgan, ularni amalga oshirish uchun javobgar boʻlgan kishilarga yetkazish.

Umuman rejalashtirish vazifasi zamonaviy tashkilotlarda uchta darajada bajariladi: strategik, taktik, operativ.

Strategik rejalashtirishdan taktik, keyinroq esa operativ (odatda bir yillik) rejalashtirish kelib chiqadi, u yetarlicha batafsil quriladi. Ushbu rejaga muvofiq tashkilot faoliyatining har bir yoʻnalishi boʻyicha faoliyatning hajmi belgilanadi. Ishchi kuchi va kapital kiritmalarni jalb qilish boʻyicha rejalar, mahsulotni ishlab chiqarish rejalari tuziladi. Yillik reja ishlab chiqarish va sotish rejalarini choraklar va oylar boʻyicha tafsiloti bilan aniqlab beradi. Bunda har bir boʻlinma har oyda sotishlar va xarajatlar bashoratlarini aniqlab oladi va oʻz rejalarini ushbu aniqlashlar bilan moslashtiradi.

Korxona faoliyatini operativ rejalashtirish koʻpincha biznes-reja asosida amalga oshiriladi. Biznes-rejada tashkilot rioya qilish kerak boʻlgan vaqt oraligʻi maʼlum boʻlishi kerak (odatda bir yil).

Biznes-reja yordamida tadbirkor maʼlum davr ichidagi faoliyati natijalarini baholashi mumkin. Bu rejadan yana kelajakda biznesni olib borish konsepsiyasini ishlab chiqish uchun foydalanish mumkin.

Bundan tashqari qarz beruvchilar va sarmoyadorlar biznesga pullarini kiritishdan avval, biznes-reja bilan tanishishlari darkor. Bunda ular tadbirkorning ishga doir obroʻsi, qarzga xizmat koʻrsatish boʻyicha pul oqimlari, kafolatlarni taʼminlanishi va shaxsiy sarmoyaning ulushiga eʼtibor qaratishlari kerak.

Biznes-rejalar asosan quyidagi boʻlimlarga ega boʻladilar:

- mahsulot va xizmatlar;
- marketing;
- ishlab chiqarish rejasi;
- boshqaruv va tashkil qilish;
- sarmoya va kompaniyaning yuridik shakli;
- moliyaviy reja.

Tashkil qilish. Boshqaruvning keyingi vazifasi tashkil qilishdir.

Uning vazifasi quyidagilardir:

- tashkilotni qismlarga bo‘lish, umumiy boshqaruv vazifalarini bo‘linmalar va xodimlar o‘rtasida taqsimlash;
- tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, uning elementlari o‘zaro hamkorligini yo‘lga qo‘yish;
- tashkilotning ma’lum tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun sharoitlar yaratish;
- qabul qilingan qarorlarni bajarilishini tashkil qilish;
- ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni joriy tashkil qilish;
- tashkilot faoliyatini resurslar bilan ta’minlash;
- vazifalar va vakolatlarni boshqalarga topshirish;
- tashkilotni uni rivojlanish jarayonida isloh qilish (qaytadan tashkil qilish).

Menejment jarayonlari va ularni tashkil qilishni ham ko‘rib chiqish mumkin. Menejment jarayonlari: asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatuvchi turlarga bo‘linadi. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqaruv qarori, axborotlar va hujjatlar bo‘ladi. Agar harakat mehnat predmetining parametrlarini o‘zgartirishga qaratilsa, u holda jarayon asosiy bo‘ladi. Xizmat ko‘rsatuvchi boshqaruv jarayonlariga mehnat predmetini jamlash, nazorat qilish va uzatish, yordamchilarga esa natijasida asosiy va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini bajarilishi uchun normal sharoitlar yaratiladigan harakatlar kiradi.

Menejment jarayonlarini ratsional tashkil qilishning shartlarini ajratish mumkin:

- mutanosiblik;
- uzviylik;
- maqsadlarning mavjudligi;
- harakatlarning elastik (egiluvchan)ligi;
- barqarorlik;
- mehnat taqsimoti;
- boshqarilish meyorlariga rioya qilinishi;
- majburiyatlar va vakolatlarni boshqalarga topshirilishi;
- parallellik;
- to‘g‘ridan-to‘g‘ri aniqlik;
- bir maromdalik;
- bir turdagi mehnat predmetlarini bir joyda jamlanishi;
- jarayonlarni egiluvchanligi.

Masalan, mutanosiblikda bitta jarayonning har xil ish joylarining teng o‘tkazish qobiliyatiga, ish joylarni axborotlar, moddiy resurslar bilan bir

xilda ta’minlanishiga va hakazolar, parallellikda –harakatlarni bir vaqtda birga bo‘la olishligiga, to‘g‘ridan- to‘g‘ri aniqlikda - mehnat predmetlari, axborotlar va hakazolarni o‘tishining muvofiq yo‘liga, bir maromdalikda – boshqaruv jarayonlarini bajarilishining vaqtdagi tengligiga, uzviylikda – ish vaqtidan boshqaruv jarayonlarini bajarish uchun ko‘proq foydalanishga erishiladi.

Bu shartlarga rioya qilinishiga erishish uchun jarayonlar va harakatlarni takrorlanishini oshirish zarur, bunga turli xarakterdagi ayrim jarayonlarni unifikatsiya[45]lash va bir turga keltirish yo‘li bilan erishiladi.

Menejer tomonidan vakolatlarni qo‘li ostidagilarga topshirilishi boshqaruvni ratsional tashkil qilinishining muhim sharti bo‘ladi, keyingilar o‘zlariga topshirilgan sohalarda qarorlar qabul qiladilar va ularni amalga oshiradilar. Topshirish vazifalar va qarorlar qabul qilish huquqini ularni bajarish bo‘yicha majburiyatlarni o‘ziga oluvchi shaxsga topshirilishini bildiradi.

Topshirish jarayoni o‘z ichiga quyidagi harakatlarni oladi:

- majburiyatlarni belgilash;
- talab qilinadigan natijalarni belgilash;
- kerakli vakolatlarni topshirish va zaruriy natijalarga erishish bo‘yicha majburiyatlarni zimmasiga yuklash.

Motivatsiya-o‘zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Rahbarlar doimiy ravishda xodimlarni, ular buni his qiladilarmi yoki yo‘qmi, undaydilar. Qadimgi vaqtlarda buning uchun qamchi va qo‘rqitishlar, tanlab olinganlar uchun mukofotlar xizmat qilganlar.

XX asrga qadar shunday fikr keng tarqalganki, odamlar hamma vaqt ham ularga ko‘proq pul ishlab topish imkoniyati berilganda yaxshiroq ishlaydilar, ya’ni motivatsiya qilinayotgan harakatlarni pul mukofotlariga almashtirilishi bilan tenglashtirilgan. Ammo keyingi tadqiqotlar bunday yondoshuvni asossiz ekanligini aniqlab bergan va motivatsiya ehtiyojlarni murakkab yig‘indisining natijasi ekanligini ko‘rsatadi. Xodimlarni rag‘batlantirish uchun rahbarga ularning ehtiyojlarini aniqlash zarur, ular yaxshi ish orqali qanoatlantiriladilar.

To‘g‘ri motivatsiya-odamlarni baxtli va samarali ishlashining asosiy kalitidir!

[45] Unifikatsiya (lotin. unus " bir "+ facio " qilaman; birlashma») - yagona tizim yoki shaklga olib kelish. Manba: https://ru.wikipedia.org/wiki/ Унификация

Motivatsiyaga jarayon sifatida qarash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun uni quyidagi oltita shartlarning ma’lum darajasida ketma-ket keluvchi bosqichlar ko‘rinishida tasavvur qilish mumkin:

1. ehtiyojni vujudga kelishi;
2. ehtiyojni qanoatlantiruvchi, bartaraf qiluvchi yo‘llarni qidirib topish;
3. harakatlarning maqsadlari (yo‘nalishlari)ni belgilash;
4. kerakli harakatlarni amalga oshirish;
5. amalga oshirilgan harakatlar uchun mukofotlar olish;
6. ehtiyojlarni qanoatlantirish, bartaraf qilish.

Motivatsiya jarayoni motivatsiyaning mazmuniy nazariyalarini tushuntirib beradi. Ularda odamlarni harakat qilishga undovchi, ayniqsa ishning hajmi va mazmunini belgilashdagi asosiy ehtiyojlar aniqlanadi. Motivatsiyaning konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gersberg, D. Mak Klellandlarning asarlari katta ahamiyatga ega bo‘lgan.

Amerikalik ruhshunos A.Maslouning (1908-1970) nazariyasi bo‘yicha ehtiyojni qat’iy iyerarxik tuzilma ko‘rinishida joylashtirish mumkin. U pastki bosqichlardagi ehtiyojlar odamga yuqoriroq bosqichdagilarga qaraganda oldinroq ta’sir qiladilar deb hisoblaydi. Real vaqtda inson o‘zi uchun muhimroq yoki kuchliroq bo‘lgan ehtiyojni qanoatlantirishga harakat qiladi. Keyingi bosqichdagi ehtiyoj pastroq bosqichdagi ehtiyojni qandirgandan keyin insonning hulqidagi qudratliroq omil bo‘ladi.

Fiziologik ehtiyojlar yashab qolish uchun zarur bo‘lgan ehtiyojlardir. Insonning fiziologik ehtiyojlari insonlarning va butun xalqlarning xulq-atvorining eng muhim vositasidir[46]. Ular o‘z ichiga ovqatga, suvga, uy-joyga, dam olishga bo‘lgan ehtiyojlarni oladilar.

Tegishlilik va dahldorlikka ehtiyojlar o‘z ichiga nimagadir yoki kimgadir tegishlilik hisini, ijtimoiy o‘zaro hamkorlik, bog‘liqlik va qo‘llab quvvatlash hisini oladilar.

Xavfsizlik va himoyalanganlikka ehtiyojlar atrof-muhit tomonidan jismoniy va psixologik xavflardan ximoya qilinganlik va kelajakda fiziologik ehtiyojlar qanoatlantirilishiga ishonchni ko‘zda tutadi.

Tan olinish va o‘zini o‘zi qaror toptirishga ehtiyojlar o‘zini o‘zi hurmat qilish (shaxsiy yutuqlar, omilkorlik)ni, atrofdagilar tomonidan hurmat qilinishni ko‘zda tutadi.

O‘zini-o‘zi aks ettirishga ehtiyojlar – bu o‘zining salohiyatli imkoniyatlarini amalga oshirishga ehtiyojlardir.

Maslou konsepsiyasidan amaliy xulosalar quyidagilardir:

[46] https://businessman.ru/new-fiziologicheskaya-potrebnost-bazovye-nuzhdy-cheloveka.html

- yuqori bosqichlar ehtiyojlari birlamchi ehtiyojlar (birinchi ikki bosqichdagilar) qandirilganligiga qadar undovlar bo‘lishlari mumkin emas;
- ehtiyojlarning bosqichlari qanchalik yuqori bo‘lsa, ular odamlarning shunchalik kamroq soni uchun faol faoliyatga undovlar bo‘ladilar;
- qanoatlantirilmagan ehtiyojlar xodimlarni rag‘batlantir-maydi, qanoatlantirilganlari esa ta’sir etishni to‘xtatadi, shuning uchun ularning o‘rnini qanoatlantirilmaganlar egallaydilar;
- qandaydir bitta ehtiyojni qanoatlantirilishi yuqoriroq bosqichdagi ehtiyojni avtomatik ravishda ishga tushishiga olib keladi.

Maslou konsepsiyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga katta ta’sir ko‘rsatgan. Ammo hayot shuni ko‘rsatganki, konsepsiyada bir qator juda zaif jihatlar mavjud.

Birinchidan, ehtiyojlar ko‘pgina vaziyatli omillar (ishning mazmuni, tashkilotdagi holat, yosh va h.k) ga bog‘liqlikda har xil namoyon bo‘ladilar.

Ikkinchidan, hamma vaqt ham Maslou piramidasida taqdim etilganidek, ehtiyojlarning bitta guruhini boshqasining orqasidan qat’iy kelishi amalga oshirilavermaydi.

Uchinchidan, ikkilamchi ehtiyojlarni qanoatlantirilishi hamma vaqt ham ularning motivatsiyaga ta’sirlarini kuchsizlanishiga olib kelmaydi. Maslouning hisoblashicha, bu qoidadan faqat o‘zini o‘zi aks ettirish istisno bo‘ladi. U kuchsizlanmaydi, balqi u kanoatlanganligi sari uning motivatsiyaga ta’siri kuchayadi. Amaliyotni ko‘rsatishicha, tan olinish va o‘zini o‘zi qaror toptirish ehtiyojlari ham ularni qanoatlanishi jarayonida motivatsiyaga kuchayib boruvchi ta’sir ko‘rsatishlari mumkin.

2. MENEJMENTNING PROTSESSUAL TUZILISHIGA YONDOSHUVLAR

Motivatsiyaning ko‘rsatib o‘tilgan mazmunli nazariyalaridan tashqari protsessual nazariyalari ham mavjud. Ularda inson maqsadlarga erishish uchun harakatlarni qanday taqsimlashi va ularni amalga oshirish jarayonida hulq-atvorning turini tanlashi tahlil qilinadi. Bu nazariyalarga muvofiq shaxsning hulq-atvori yana uning ushbu vaziyat bilan bog‘liq idrok etishi va kutish vazifasi, u tomonidan tanlab olingan hulq-atvor turining ehtimoliy oqibatlari bo‘ladi.

Protsessual[47]-doimiy va izchil ravishda ma’lum vaqt oralig‘ida o‘zgarib turadigan(aylantiriladigan) holat. Bu hayotning davomiyligi va yaxlitligini bildiradi.

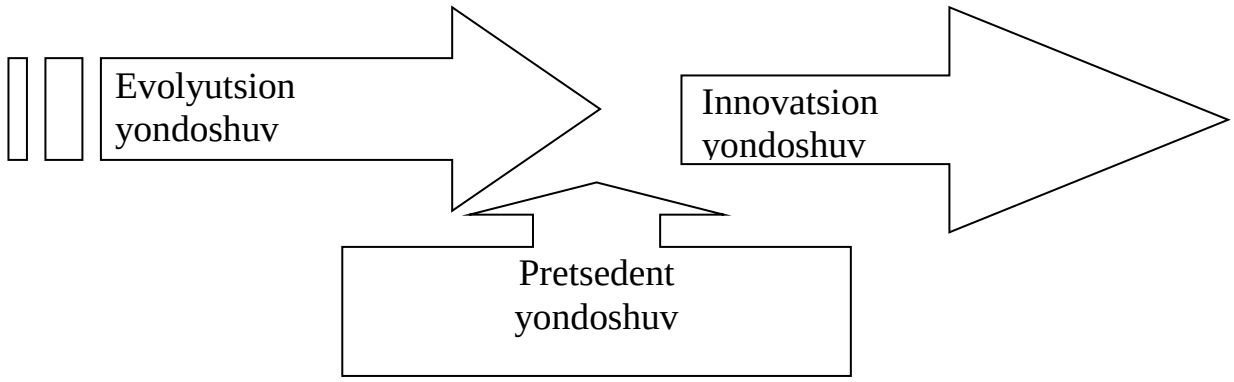
Tarixiy jihatdan biznes tashkilotlarida menejmentning protsessual tuzilishi bo‘yicha uchta asosiy yondoshuv shakllandi va rivojlandi[48]:

1) evolyusion yondoshuv;

2) pretsedent[49] yondoshuv;

3) innovatsion yondoshuv

Har qanday jarayonning obyektiv va subyektiv tamoyillari uning tabiiy kombinatsiyasini ifodalab, ular asosan jarayonning xarakterini, mazmunini, boshqalar bilan o‘zaro ta’sirini aniqlaydi. Har bir menejer bu uch tamoyilni amaliyotda tatbiq etuvchisi va foydalanuvchisi hisoblanadi, shuning uchun ular tashkilotning boshqaruvini tashkil etish va amalga oshirishda ularning mohiyatini, mazmunini, o‘rnini va rolini aniq ifodalashi kerak. Ushbu yondoshuvlarni menejmentning protsessual tuzilishiga shakllantirish va joylashtirish 13-chizmada keltirilgan.



13-chizma. Boshqaruvning protsessual tuzilishiga yondoshuvlar

Obyektiv ravishda shakllanadigan va rivojlanayotgan jarayonlar tasodifiy hodisalarning ketma-ket o‘zaro ta’sirining tabiati, mohiyati va mazmunini ifodalaydi va bularning natijasini evolyusiya sifatida qabul qilinadi. Ushbu tamoyilni to‘liq amalga oshirish tashkilotni boshqarishning evolyusion modeli o‘zgarish jarayonini tushunish, sinchiklab o‘rganish va unga rioya qilish asosida amalga oshiriladi. Asosan bu yondoshuv "nima bo‘lishidan qat’iy nazar" tamoyiliga javob beradi, jarayonlarni kuzatishga, qarshilik jarayonlarini o‘rganishga va berilgan narsalar oqibatida nima sodir bo‘lishiga asosiy e’tibor qaratiladi.

[47] https://psy-space.ru/?page=processual-nost

[48] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 191 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

[49] Pretsedent- lotin tilidan. praecedere oldin, oldinga borish. Manba:

Evolyusion yondoshuvdan farqli o‘laroq, menejmentning pretsedent modeli mavjud bo‘lib, u mukammal ravishda amaliy rasmiylashtiriladigan, ehtiyotkorlik bilan qabul qilinadigan, izchil o‘rganiladigan va mavjud bo‘lgan tashkilot samaradorligini takrorlash orqali shakllanishga asoslangan. U nafaqat tan olingan, balki maqsadga muvofiq ravishda sodir bo‘layotgan voqealarni ijobiy o‘zgartirishga intiladi, biroq ayni paytda faqat yaxshi tashkil etilgan vositalar va usullardan foydalanadi. Boshqa birovning pretsedentiga asoslanib, menejerning qarori ancha uzoqqa boradi va maqsadli ravishda eng samarali jarayonlar va tizimlar ketma-ketligini o‘rnatadi. Ularga tayanib, menejer, oldin bunday vaziyatlarda muvaffaqqiyatli amalga oshirilgan mavjud bog‘liqliklar, ketma-ketliklar, o‘z harakatlarining tajribasi haqida tobora ko‘proq bilimga ega bo‘lib boradi.

Jarayonni allaqachon amalga oshiradigan protseduralarga olib kelish va unga va harakatlarning ketma-ketligiga qat’iy rioya qilishni menejer tomonidan ularni ma’muriy ravishda belgilaydi. Ushbu yondoshuvning namunasi asosiy vaziyatning turli xil modifikatsiyalarida qaror qabul qilish, optimal yetimlarni tanlash va amalga oshirishning odatiy, muntazam, analog usullari hisoblanadi. Ular bir vaqtning o‘zida avtomatlashtirilgan ishlab chiqarishni boshqarish tizimlarining asosi bo‘lib xizmat qiladi. Keyinchalik bunday yondoshuv zamonaviy axborot texnologiyalari asosida boshqaruv tizimlarining muntazam tartib-qoidalarining katta qismini avtomatlashtirishga imkon berdi, ammo menejmentda sezilarli rivojlanish bo‘lmadi, bu obyektiv va subyektiv omillarga bog‘liqdir.

Bu menejment va boshqaruv o‘rtasidagi farqlarga bog‘liq bo‘lib, u aslida uchinchi yondoshuvni shakllantirishga olib keldi. Tashkilotni boshqaruvining innovatsion modeli dastlab menejerning yangi vaziyatga mustaqil javobi sifatida har doim ishlab chiqarilgan harakatlarning yangi, hech qachon qo‘llanilmagan ketma-ketligi va mazmunini ishlab chiqish va amalga oshirishga qaratilgan. Innovatsion menejment tashkilotning rivojlanish strategiyasi va taktikasini, o‘zining noyob "nou-xau" asosida biznesni tubdan o‘zgartirishga imkon beradi. Bu uning etakchi o‘rni va bozorda yuqori raqobatbardosh joylashishni aniqlash konsepsiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirishda, barqaror daromadli faoliyat, biznes tashkilotining strategik rivojlanishidagi konstruktiv rolini belgilaydi.

3. MENEJMENT JARAYONINI TASHKIL ETISH VA UNING MODELI

Menejmentni taqdim etish va amalga oshirishda jarayonli yondoshuv asosan tizimli, mazmunli va boshqa tarkibiy qismlarning ketma-ketligini, uni aniqlashni o‘z ichiga oladi. Har qanday jarayonning o‘ziga xos tuzilishi avvalgi boblarda tahlil qilinganidek, nafaqat ketma-ketlik va dinamikaga, balki uning tarkibiy qismlarining mohiyati, tabiati, xususiyatlari va ixtisoslashuviga ham asoslangan bo‘lishi kerak. Aslida, jarayonning ketma-ketligi va bunday tarkibiy qismlarning o‘zaro bog‘liqligi va konfiguratsiya[50]sini tartibga solish, jarayonlarning tashkil etilishidagi o‘rni va rolini belgilaydi.

Bunday dekompozitsiya[51]larning mazmuni va diskretligi, bir tomondan, odatda, umumiy qabul qilingan tarkibga ega bo‘lgan menejment jarayonini yaratish tartibi va boshqa tomondan ishlab chiquvchilar, menejerlar va ijrochilarning o‘ziga xos ishtiroki bilan belgilanadi.

Bu tabiiydir, chunki turli xil imkniyat va salohiyatga ega bo‘lgan turli xil ishtirokchilar sezilarli farqlar, kelishmovchiliklar, jarayonning o‘ziga xos namunasining tarkibi va mazmuni bilan bir-biridan ajralib turadi.

Umuman olganda, jarayonni boshqarishning asosiy tarkibiy qismlarini tanlash va joylashtirish, ular o‘rtasidagi munosabatlarni o‘rnatish va ularning uyg‘unlashuvi ketma-ketligi quyidagi qoidalarga asoslanadi[52]:

1) jarayondagi sikllarning shakllanishi takrorlash davriyligini, ketma-ketligini, jarayonning tarkibiy qismlarining o‘zaro ta’sirini aniqlash imkonini beradi;

2) tashqi kuzatishlar asosida jarayonning rivojlanishini aniqlash uchun fazalarga bo‘linish usuli qo‘llaniladi, hozirgi vaqtda bu usul jarayonning umumiy holatini aniqlash imkonini beradi;

3) jarayonlar bosqichlarning belgilanishi tashkilotning asosiy bo‘limlarining ixtisoslashuvini belgilovchi menejment faoliyatining asosiy mazmunini aks ettiradi;

[50] Konfiguratsiya- [lotin tilidan. configuratio-shakl berish, joylashtirish] - tashqi tasavvur, shuningdek, har qanday narsalarning o'zaro joylashuvi, ob'ektlar yoki ularning qismlari, yoki Odatda, ob'ektlar, mashinalar, odamlar, imtiyozlar va boshqalar. Bundan tashqari, dekompozitsiya — bu muammoning strukturasidan foydalanadigan va bir-biriga bog'liq bo'lgan, ammo sodda bo'lsa-da, bir qator kichik vazifalarni hal qilish uchun bitta katta vazifani hal qilish imkonini beruvchi ilmiy usul. Manba: https://vocabulary.ru/termin/konfiguracija

[51] Dekompozitsiya-butunni qismlarga ajratish.

[52] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 194 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

4) jarayonlar bosqichlarning puxta o‘ylangan holda to‘ldirilishi uning funksional ixtisoslashuvni, professional hamkorlikni va faoliyat turlarini, tashkilotning tegishli bo‘limlarini ma’muriy ravishda aniqlashni belgilaydi;

5) universal harakatlarning kombinatsiyasi to‘g‘ridan-to‘g‘ri professional operatsiyalarning mazmunini shakllantiradi va butun jarayonni butunlay tiklashni ta’minlaydi.

Bu qoidalar menejment chora-tadbirlarini tizimlashtiradi va tabaqalashtiradi, uni yaratish va amalga oshirish jarayonini optimallashtirishga imkon beradi.

Bunday muhim-mazmunli tahlil va jarayon tarkibini taqdim etishning obyektiv moslashuvi asosiy boshqaruv tartibining muhim tarkibiy qismlarini aniqlash mezonlarini tushunish va qo‘llash uchun amaliy yondoshuvni sinab ko‘rish va amalga oshirish imkonini berdi.

7-jadval

Menejment jarayonlarini diskretizatsiya[53]lash mezonlari

Komponentlari	Aniqlash mezonlari
Harakat	Birlamchi, o‘ziga xoslik, to‘liqlik
Oparatsiyalar	Professional yo‘nalish va mutaxassislik
Pog‘ona	Funksional bir xillik va mustahkamlik
Bosqichlar	Oraliq natija va boshqarish
Faza	Namunani ajratish va xarakterlash
Sikl	Vaqti-vaqti bilan takrorlanadigan ketma-ketlik

Jadvalda keltirilgan aniqlash mezonlari nafaqat ularni identifikatsiya qilish, yanada aniqroq aniqlashga imkon beradi, balki ularning har birining aniq qo‘llanilishining maqsadlari va mazmunini ham belgilaydi. Ular jarayonning tarkibiy qismlarining har bir o‘ziga xos toifasining mohiyatini, kvintessensiya[54]sini ajratib turadi, ularni har tomonlama to‘liq aniqlash, kompleks tasniflash, ketma-ketgini to‘g‘ri tashkil etish, mazmunli yo‘naltirilgan va maqsadli ravishda hamkorlik qilish imkonini beradi. Shu bilan birga, mezonlarni batafsil va determinatsiya[55] qilish tashkilotni boshqarishning asosiy yo‘l-xaritalarini yaratishning umumiy konfiguratsiyasini barqaror, vaqti-vaqti bilan takrorlanadigan sikl sifatida belgilaydi.

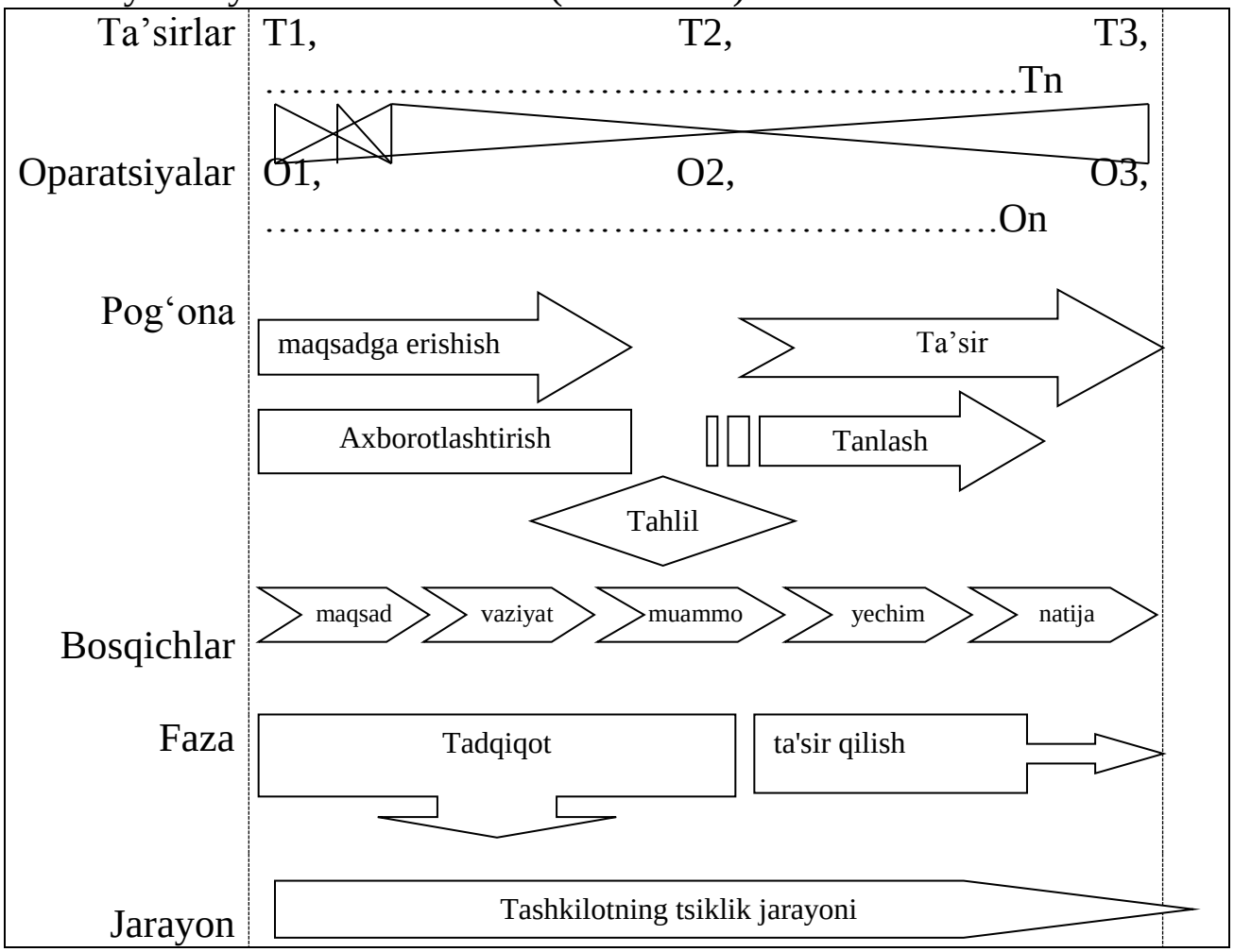
[53] Diskretizatsiya – “ajratish”", “tanib olish”, “namuna olish”, manba: https://ru.wikipedia.org/Дискретизация

54 Kvintessentsiya (от лат. quinta essentia –beshinchi mohiyat, перевод греч. πεμπτὴ οὐσία), Manba: https://iphlib.ru/greenstone3/library/collection/newphilenc/document/HASH01f00a0a0f2303e53af2ffef

[55] Determinatsiya (lotin. *determinatio* -chegara, xulosa, ta'rif) degan ma'noni anglatadi. Keng ma'noda- ob'ektining chegaralarini istiqbolini aniqlash, uning konfiguratsiyasi haqidagi g’oyalar, muayyan toifadagi yoki namunaga xos bo’lgan mavjud parametrlar va tarkibiy qismlarni o’rganishdir. Manba: https://ru.wikipedia.org/wiki/ Determinatsiya

Professional operatsiyalarda birlashtirilgan oddiy harakatlar ishlab chiqarish va boshqaruv bo‘limlari tomonidan boshqaruv jarayonining tegishli funksional bosqichlarini maqsadli shakllantirish va izchil amalga oshirishni ta’minlaydi. Jarayonlarni qamrov kengligini samarali aniqlash tadqiqotlar fazasida ketma-ketliklarni shakllantiradigan etaplarni ajratib turuvchi aniq oraliq natijalarni tanlash va ishlab chiqarish jarayonining siklini va aniq maqsadga erishish imkonini beradi.

Davriy takrorlanadigan sikllar ketma-ketligi yagona jarayonga aylanadi, bu esa, boshqa parallel va ketma-ket amalga oshiriladigan tartib-qoidalar bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, tashkilot boshqaruvining umumiy faoliyatini shakllantiradi(14-chizma).



14-chizma. **Menejment jarayonini yaratish modeli**

14-chizmadan ko‘rinib turibdiki, menejment maqsadlarini belgilash va unga erishish jarayonini amalgi oshirishning asosiy elementi, umuman olganda, har qanday maqsadli jarayon kabi, obyektiv ravishda tadqiqot yoki ta’sir ko‘rsatadigan harakat(faoliyat)dir. Harakat, shuningdek, tegishli tartibda ishga qabul qilinayotgan yoki tavsiya etilishi mumkin bo‘lgan xodim faoliyatining asosiy konstruktiv elementi hisoblanadi. Uning

tarkibiy qismlarini birlashtirish tartibi, shuningdek, 14-chizmada koʻrsatilgan menejment jarayonining asosiy bazaviy modeli aks ettirilgan.

Ta’lim olish jarayonida boʻlajak menejer oddiy universal harakatlarning bajarilishini, masalan, taqqoslash, koʻpaytirish, tarqatish kabilarni oʻrganadi. Determinatsiya darajasiga koʻra tahlil qilganda, menejerlarni soni ikki yuzdan ortiq deb emas, balki ta’lim oluvchi menejerlarning umumiy bilim olish darajasi yuqori qoʻyiladi. Keyinchalik, ma’lum bir tartib bilan, molekulalar atomlardan iborat boʻlganidek, har bir mustaqil rivojlanish, kasbiy tayyorgarlik yoki mutaxassislik boʻyicha ish olib boradigan muayyan operatsiyalar harakatlardan hosil boʻladi.

Professional tarzda bajariladigan operatsiyalar va ular bilan menejment jarayonining boshqa tarkibiy elementlari izchil birlashtirilishi ta’minlanadi:

- bir xil operatsiyalar majmuasi sifatida pogʻonalar,
- bosqichlar oraliq natijani olish bilan belgilanadigan jarayonning segmentlari,
- chora-tadbirlar siklining qismlarini eng xarakterli tashqi belgilar va davriy ketma-ketliklar sifatida haqiqiy sikllar sifatida ajratib turadigan bosqichlar.

Bu tashkilotning missiyalarini belgilash va amalga oshirishni maqsadli ravishda ishlab chiqish, amalga oshirish va nazorat qilish imkonini beradigan menejment tuzilmasining protsessual formatini ta’minlaydi.

Menejment jarayonining taqdim etilishi maqsadli ta’sirni ishlab chiqish va amalga oshirish ustuvorligi bilan ifodalanadigan pretsedent yondoshuvga asoslangandir. Koʻplab olimlar va amaliyotchilar tomonidan boshqaruv va menejmentni tushunish va tashkil etish oʻrtasida sezilarli farqlar mavjud ekanligi tan olingan.

Tashkilotda ular strategik yoʻnaltirilgan va tezkor taktik jihatdan yakuniy maqsadga erishish uchun juda koʻp turli xil, koʻpincha norasmiy yoʻllar bilan yoʻnaltirilgan menejmentdan farqli oʻlaroq, qaror qabul qilish, mohiyatini tushunib olish va amalga oshirish tartib-tamoyillarining mazmunini loyihalashda boshqaruvning ustuvor tomonlari namoyon boʻladi. Va, albatta, menejment koʻpincha maqsadga erishish va erishish san’ati sifatida belgilanadi va boshqaruvni maqsadli ta’sirini ifodalovchi va ta’minlaydigan qarorni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish sifatida belgilaydi.

Yuqorida keltirilgan ta’riflarni taqqoslash natijasi shuni koʻrsatadiki, menejmentda asosiy yoʻnalish sifatida maqsad ajratiladi, boshqaruvning asosiy tushunchalari – masalaning yechimi tushunchasidir. Ushbu

pozitsiyalardan menejment jarayonlarini tashkil etishda ikkita asosiy ustunlik mavjud: maqsad va yechim, asosan, ularning rivojlanishi, taqdim etilishi va amalga oshirilishining barcha konfiguratsiyasini belgilash.

4. MENEJMENT MEXANIZMLARI: BOSHQARUV VOSITALARI VA USULLARI

Boshqarish mexanizmi - mexanikani, boshqaruv ishining o‘ziga xos xususiyatlarini, boshqariladigan obyektga ta’sir qilish vositasi shaklida turli xil vositalarni va menejer tomonidan ularni tanlash texnologiyasini ochib beruvchi menejmentning markaziy qurolidir. Boshqaruv mexanizmini ishlab chiqish (xodimlarga ta’sir ko‘rsatishning zarur vositalarini tanlash), birinchi navbatda, to‘g‘ridan - to‘g‘ri rahbarlarning asosiy muammosini tashkil etadi, garchi boshqaruv apparati o‘z faoliyatining qolgan qismida bu mexanizmning yaratuvchisi bo‘lsa ham.

Boshqarish vositalari – bu menejmentning unsurlari va ular orqali ta’sir qurollaridir. Har qanday holatda, bu muayyan boshqaruv usullaridan foydalanishni o‘z ichiga olgan boshqaruv funksiyalarining tarkibiy qismlari, rasmiylashtirilgan jihatlari hisoblanadi.

Qabul qilingan qarorni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun rejalashtirish, nazorat qilish, tashkil etish va axborot ta’minoti zarur bo‘ladi. Ular boshqaruv vositalari deb ataladi[56].

Rejalashtirish alohida fazalarga bo‘linishi mumkin: maqsadlarni aniqlash, muammolarni tahlil qilish, muqobillarni topish, qabul qilingan qarorlarni baholash. Rejalashtirishning maqsadi-kelajakda muayyan ish parametrlarini belgilaydigan loyihalarni ishlab chiqish, natijada maqsadga erishishdir. Ushbu loyihalar yordamida maqsadlarga erishishda imkoniyat va xatarlar o‘z vaqtida aniqlanadi, shuningdek, zarur tashkiliy chora-tadbirlar shakllantiriladi. Rejalashtirish odatda, rejalarni amalga oshirish, mantiqiy, nazorat qilish va rad etishni tahlil qilishdir. Nazorat reja va haqiqat o‘rtasidagi farqni belgilashi kerak va rad etish tahlillari bu farqlarning sabablarini aniqlaydi. Nazorat va tahlil natijalari, o‘z navbatida, keyingi rejalashtirish jarayoni uchun muhim ma’lumotlarni beradi.

Tashkilotning vazifasi - maqsadga maqbul erishish uchun korxonada, shaxslarda va materiallar o‘rtasidagi munosabatlarni shakllantirishdan iboratdir. Buning uchun albatta bir qator muqobillar mavjud bo‘lishi shart. Ular fanda tashkiliy shakllar va tashkiliy modellar deb ataladi. Ularni

[56] https://studfiles.net/preview/5429879/page:27/

tanlashda ular maqsadga yo‘naltirilgan va tashqi muhitning ta’siri ham hisobga olinadi.

Axborot-bu tashkilotni boshqarish va tashkil etish jarayoni uchun zarur bo‘lgan maqsadli bilimdir. Rejalashtirish va nazorat qilish axborotni qayta ishlash jarayonlari tezlashtiradi. Tashkilot korxonalar o‘rtasidagi axborot aloqalarini o‘rnatish bilan shug‘ullanadi.

Boshqaruv usullari[57]. Usul -aniq vazifalarni, ishlarni, yechimlarni bajarish uchun muayyan, eng oqilona, oldindan ishlab chiqilgan ketma-ketlikdir.

Menejment tizimida usullar alohida pozitsiyani egallaydi, chunki ulardan faqat amaliy foydalanishda ishlatiladi. Bu usullar yordamida menejerlar boshqariladigan obyektlarga ularni asl holatdan itsalgan holatga aylantirish uchun foydalanadilar.

Uslublar-boshqaruv faoliyatini amalga oshirish usullari, ya’ni bir tomondan boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish jarayoni, ikkinchidan, uning ishini faollashtirish va uni ijodiy, manfaatdor, faol xarakterga ega bo‘lish uchun tashkilot xodimlariga ta’sir ko‘rsatish jarayonida ishlatiladi.

Boshqaruv usullari-boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish metodlari. Shu bilan birga, ular mas’uliyat, bajarilmaslik yoki yetarli darajada samarali bo‘lmagan, funksiyalar va majburiyatlarni samarasiz bajarish uchun sanktsiyalar o‘rnatadilar.

Boshqacha aytganda, menejment usullari-boshqaruv ta’sirini va boshqaruv maqsadlarini amalga oshirishdagi ta’sir qurolidir. Harakatning tabiati qarab usullar iqtisodiy, tashkiliy-ma’muriy, ijtimoiy-psixologik va miqdoriy jihatdan farqlanadi.

Boshqarish usullari:

- Iqtisodiy;
- Tashkiliy-ma’muriy;
- Ijtimoiy-psixologik;
- Miqdoriy usullarga bo‘linadi.

Iqtisodiy boshqaruv usullari iqtisodiy qonunlar ta’siriga asoslanadi, tashkilotlar va xodimlarning mulkiy manfaatlariga ta’sir ko‘rsatadi. Bunga quyidagilar kiradi: iqtisodiy hisoblash, rejalashtirish, prognozlash, iqtisodiy tahlil, iqtisodiy asoslash, iqtisodiy rag‘batlantirish va boshqalar.

Boshqaruv usuli maqsadga erishilganda ularning faoliyatini muvofiqlashtirishni ta’minlash uchun xodimlar va ishlab chiqarish guruhlariga maqsadli ta’sir ko‘rsatish usullarini anglatadi.

[57] http://infomanagement.ru/lekciya/Metodi_upravleniya

Shu bilan birga, rus olimlari tomonidan taklif etilgan to‘rtta sinfga bo‘lingan va vaziyatni boshqarish uchun asos bo‘lgan usullarni integral tasniflashni ko‘rib chiqish tavsiya etiladi.

1. Umumiy ilmiy usullar guruhi:

a) Modellashtirish; b) eksperimental;

c) iqtisodiy va matematik usullar;

d) tahlil va sintez usullari;

ye) deduksiya va induksiya usullari;

c) ijtimoiy o‘lchovlar.

2. Tashkilotning funksional quyi tizimlarini boshqarish usullari:

3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari:

a) muammoni shakllantirish usullari;

b) muammoni yechish usullari;

c) qarorni tanlash usullari;

g) qabul qilingan qarorni amalga oshirishni tashkil etish usullari.

4. Boshqarish funksiyalarini bajarish usullari:

1) rejalashtirishni amalga oshirish uchun:

a) ekstrapolyatsiya usuli b) regression tahlil usuli s) senariylarni yaratish usuli; d) omillarni tahlil qilish usuli; ye) muammolar daraxtini shakllantirish usuli.

2) motivatsiyani amalga oshirish uchun: a) mukofotlash usullari (ish haqi); b) lavozimni oshirish; v) o‘qitish d) daromadlarda ishtirok etish.

3) nazoratni amalga oshirish uchun:

a) buxgalteriya usullari;

b) statistik hisobot usullari;

v) operatsion va ishlab chiqarishni nazorat qilish usullari

4) tashkil etishni amalga oshirish uchun:

a) tashkiliy va ma’muriy usullar-bu rahbarning erkinligi va vakolatiga asoslangan va boshqaruv obyektiga bevosita ta’sir ko‘rsatadigan usullar;

b) boshqaruvning iqtisodiy usullari-bu guruhlar va ularning ayrim a’zolarining iqtisodiy manfaatlariga ta’sir ko‘rsatadigan usullar;

s) boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari - jamiyat va shaxs manfaati uchun ijtimoiy hodisalar va jarayonlarni optimallashtirish uchun odamlarning psixologik faoliyat qonunlarini o‘rganish va ulardan foydalanish.

M. Skibitskiy[58]ning fikriga ko‘ra, inqirozni boshqarish mexanizmi – bu istalgan maqsadga erishish uchun obyektga harakat qilish tizimidir.

[58] http://uchebnikirus.com/menedgment/situatsiyniy_menedzhment_-_bondar_ov/mehanizmi_menedzhmentu_metodi_zasobi_vplivu.htm

Tizim shunday elementlarni o‘z ichiga oladiki, bunda elementlarning o‘zaro ta’sirlari natijasida mexanizm harakatga keladi. U umumiy iqtisodiy tizimga kiritilgan va uning tarkibiy qismidir.

Abstarkt ta’riflarga ko‘ra, inqirozni boshqarish mexanizmi iqtisodiy jarayonni tashkil etish tizimi sifatida qaralishi kerak. Mahalliy va xorijiy olimlarning menejment mexanizmining toifasini aniqlash bo‘yicha fikrlarini umumlashtirish bizga uning quyidagi xulosalarni taqdim etish imkonini berdi.

Demak, boshqarish mexanizmi-tashkilotning maqsadlariga erishish uchun tanlangan usullar yordamida muayyan vositalardan foydalanishdir.

Mutaxassislarning fikriga ko‘ra, boshqaruv mexanizmini shakllantirishda quyidagi tamoyillarni qo‘llash tavsiya etiladi[59]:

1. kompaniyaning maqsad va vazifalarini boshqarish mexanizmining muvofiqligi tamoyili;
2. guruhlar harakatiga ta’sir choralari sezgirligi tamoyili;
3. motivatsion qiymatga ega bo‘lgan faoliyat shartlarini hisobga olish tamoyili;
4. muayyan boshqaruv usullarini yo‘naltirish tamoyili;
5. boshqaruv uslubini hisobga olish tamoyili;
6. ta’sir vositalarining to‘liqligi va muvozanati tamoyili;
7. axloqiy tamoyil.

Ushbu tamoyillarni mohirona qo‘llash har qanday ijtimoiy-iqtisodiy tizimni boshqarish mexanizmini samarali shakllantirish va faoliyatining kalitidir.

E’tiborli jihati shundaki, bizning fikrimizcha, "menejment mexanizmi" ning talqini olim tomonidan taklif etilganligi. V. A. Vlasenko[60] ko‘plab olimlar tomonidan berilgan ta’riflarni umumlashtirib, strukturaning asosiy elementlarini hisobga olgan holda, quyidagicha talqinni beradi.

Menejment mexanizmi - bu funksiyalar, usullar, tamoyillar va boshqaruv vositalari, asosiy vazifalar va maqsadlar, shakllar, tuzilmalar, texnologiyalar to‘plamidir.

Korxona nuqtai-nazaridan menejment mexanizmi har doim o‘ziga xosdir, chunki u bunday yutuqni ta’minlaydigan tegishli omillarga ta’sir qilish orqali aniq belgilangan maqsadlarga erishishga qaratilgan bo‘ladi.

[59] http://uchebnikirus.com/menedgment/situatsiyniy_menedzhment_-_bondar_ov/mehanizmi_menedzhmentu_metodi_zasobi_vplivu.htm

[60] http://cchgeu.ru/university/tsentr-razvitiya-talantlivoy-molodezhi/nashi-nastavniki/vlasenko-vyacheslav-aleksandrovich.php

Bu ta’sir moddiy resurslardan yoki korxona boshqaruv tizimining salohiyatidan foydalanish orqali amalga oshiriladi.

Vaqt shuni ko‘rsatadiki, to‘g‘ri tanlangan usullar tashkilotning maqsadlariga minimal xarajatlar bilan erishishga yordam beradi.

Shunday qilib, boshqaruv mexanizmini shakllantirishning nazariy asoslarini bilish va korxonaning hayot aylanish jarayonining har bir bosqichida usul va vositalarni to‘g‘ri tanlash unga rivojlanish yo‘lidagi inqirozlarni oldini olish va samarali bartaraf etish imkonini beradi.

To‘qqizinchi bob bo‘yicha xulosa

Mazkur bobni “Menejmentda maqsadga erishish jarayonlari”, “Menejmentning protsessual tuzilishiga yondoshuvlar” va “Xodimlarga rahbarlik mexanizmi” kabi mavzular atrofida yoritilgan.

Menejmentda maqsadga erishish jarayonlari: Menejment jarayoni va vazifalari, Maqsadlarning ikkita asosiy turlari, Umuman rejalashtirish vazifasi zamonaviy tashkilotlarda uchta darajada bajarilishligi: strategik, taktik, operativ turlarga bo‘linadi.

Menejment jarayonlari: asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatuvchi turlarga bo‘linadi. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqaruv qarori, axborotlar va hujjatlar bo‘ladi.

Motivatsiya-o‘zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Menejmentning protsessual tuzilishiga yondoshuvlar: motivatsiyaning ko‘rsatib o‘tilgan mazmunli nazariyalaridan tashqari protsessual nazariyalari ham mavjud. Ularda inson maqsadlarga erishish uchun harakatlarni qanday taqsimlashi va ularni amalga oshirish jarayonida hulq-atvorning turini tanlashi tahlil qilinadi. Menejmentning protsessual tuzilishi bo‘yicha uchta asosiy yondoshuv shakllandi va rivojlandi: evolyusion yondoshuv, pretsedent yondoshuv va innovatsion yondoshuvlardir.

Menejment jarayonini tashkil etish va uning modeli, menejment jarayonlarini diskretizatsiyalash mezonlarining nazariy asoslari batafsil yoritilgan.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Menejment jarayoni nimaq
2. Menejment vazifasi nimaq
3. Menejment jarayonlarini qayta ishlash zarurligini qanday aniqlanadi?
4. Motivatsiyaning asosiy mazmuniy nazariyalari qanday?
5. A.Maslou extiyojlar piramidasida oliy ehtiyoj qanday?
6. Menejmentning qaysi vazifasi barcha qolganlarni muvofiqlashishi va o‘zaro hamkorligini ta’minlaydi?
7. Menejmentning protsessual yondoshuvi boshqa yondoshuvlardan farqlari nimalardan iborat?
8. Menejment jarayonining tarkibiy qismlarini ajratish mezonlari qanday?
9. Menejment jarayonini tashkil qilish asosini nimalar tashkil etadi?
10. Xodimlarni boshqarish mexanizmi qanday ishlaydi?
11.Menejment jarayonlarini ratsional tashkil qilishning shartlarini ayting?

Biz tezkor texnikaviy taraqqiyot, shiddat bilan rivojlanayotgan va muntazam yangilanayotgan zamonaviy yuqori texnologiyalar, axborot-kompyuter tizimlari asrida yashayotganimizni unutmasligimiz kerak!

I.A.Karimov

X-BOB. MENEJMENTDA AXBOROT BAZASINING O‘RNI

Kalitli so‘zlar: *Axborot, ma’lumot, xabar, boshqariluvchi obyekt, boshqaruvchi organ, tashqi va ichki axborot, perspektiv axborot, tarixiy axborot, direktiv axborot, ovozli axborot, tasvirli axborot, ishonchli axborot, ehtimolli axborot, aks aloqa, kommunikatsiya, tashqi va noformal kommunikatsiya, kommunikatsion jarayon, dekodlashtirish, filtrlash, noverbal, hujjat, hujjatlashtirish, axborot tizimi, oddiy va murakkab tizim*

1. MENEJMENT FAOLIYATINI AXBOROT BILAN TA’MINLASH

Axborot - bu ma’lumot va xabarlar to‘plami bo‘lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo‘ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o‘ta zarur bo‘lgan ma’lumotlardir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo‘lmaydi. Axborotlar boshqaruvning asosiy negizi hisoblanadi.

Menejmentni axborot bilan ta’minlash deganda belgilangan vaqtda belgilangan tartib-qoidalar asosida kerakli joyga kerakli ma’lumotlarni taqdim etish orqali amalga oshiriladigan jarayonlar tushuniladi. Har qanday tashkilotda moddiy axborot vositalarida saqlanadigan va xodimlarning ongida, bilimlarida saqlanib qoladigan ma’lumotlar, axborotlar va bilimlar mavjud. Birinchi qism rasmiylashtirilgan, ikkinchisi-tashkilotning norasmiy axborot resurslariga tegishli bo‘ladi.

Rasmiylashtirilgan axborotning bir qismi hujjatlar shaklida rasmiylashtiriladi (rejalar, arizalar, buyurtmalar, hisobotlar va boshqalar), yoki hujjatsiz ko‘rinishga ega (ovoz ma’lumotlari, kompyuter dasturlari, fotosuratlar, kino, video ma’lumot va boshqalar) bo‘ladi.

8-jadval

Tashkilotning axborot resurslari

Rasmiylashtirilgan axborot va bilimlar		Rasmiylashtirilmagan axborotlar
Hujjatlashtirilgan axborotlar-turli boshqaruv funksiyalarini bajarish jarayonida qo‘llaniladigan o‘zaro bog‘liq hujjatlar majmuidir	Hujjatlashtiril-maydigan axborotlar	Bilim, ko‘nikma, tasavvurlar, xodimlar

Keng ma’noda, hujjat har qanday shaklda - matn, yozuv, rasm yoki ularni identifikatsiya[61]lashga imkon beruvchi rekvizitlarga ega bo‘lgan, ularning kombinatsiyasi shaklida saqlangan ma’lumotlarga ega bo‘lgan moddiy vosita hisoblanadi. Unlar har qanday vaqt va makonda ommaviy foydalanish va saqlash uchun mo‘ljallangan bo‘lishi kerak. Boshqarish amaliyotida hujjat juda keng tushuncha emas.

Hujjat-bu muayyan qoidalarga muvofiq rasmiylashtirilgan va belgilangan tartibda tasdiqlangan, boshqaruv uchun foydalaniladigan biror narsa yoki haqiqatni tasdiqlovchi qog‘oz yoki elektron shakldagi axborot xabaridir[62].

Ixtiyoriy yo‘nalishdagi tashkilot o‘zining faoliyati davomidagi ishi haqidagi ma’lumot ko‘rsatkichlari majmui bilan tavsiflanadi. Har qanday ko‘rsatkich iqtisodiy ma’noga ega (masalan, savdo hajmi), o‘z nomi va raqamli xarakteristikasi (qancha sotilgan, qachon)ga ega bo‘ladi. Ko‘rsatkichlar asosida bir yoki bir nechta ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga olishi mumkin bo‘lgan hujjatlar tuziladi. Hujjatlarni ko‘chirish va ular bilan tashkilotda ishlash natijasida - Hujjatlarni aylanishi yuzaga keladi. Hujjat aylanishi-bu hujjatlarni yaratish, talqin qilish, topshirish, qabul qilish va arxivlash, shuningdek ularning bajarilishini nazorat qilish va ruxsatsiz kirishdan himoya qilish tizimidir (boshqarish uchun hujjatlarni shakllantirish va ulardan foydalanish tartibi). Jarayon hujjatlar bilan bog‘liq harakatlar ketma-ketligini anglatadi. Menejer tegishli tartib-qoidalarni belgilash uchun hujjatlashtirilmagan ma’lumotlardan ham foydalanadi.

[61] Identifikatsiya - noma'lum ob'ektning o'ziga xosligini belgilar tasodifiyligi asosida aniqlash; tanib olish. Manba: https://ru.wikipedia.org/wiki/ Identifikatsiya

[62] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 212 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

Menejmentni axborot bilan ta’minlashda hujjatlar turli toifalarga ajratiladi:

1. **Nomi bilan**:

- harflar;
- ko‘rsatmalar;
- telegramma, telefonogramma;
- arizalar;
- buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar, ko‘rsatmalar, topshiri?lar, bayonnomalar;
- topshiriqlar;
- eslatmalar, aktlar, tilxatlar;
- xarakteristikalar;
- ma’lumotnomalar;
- sertifikatlar va boshqalar ;

2. **Moddiy vositalarning turi bo‘yicha**:

- qog‘oz (yozma, grafik va boshqalar);
- elektron hujjatlar ko‘rinishida.

Insonning muayyan faoliyat turi biron-bir hujjat tizimiga tegishli bo‘ladi (Axborotni qo‘llab-quvvatlashni rivojlantirish jarayonida asta-sekin muayyan hujjatli majmualar-hujjatlar tizimlari ishlab chiqiladi).

Hujjat tizimlarining quyidagi turlari mavjud:

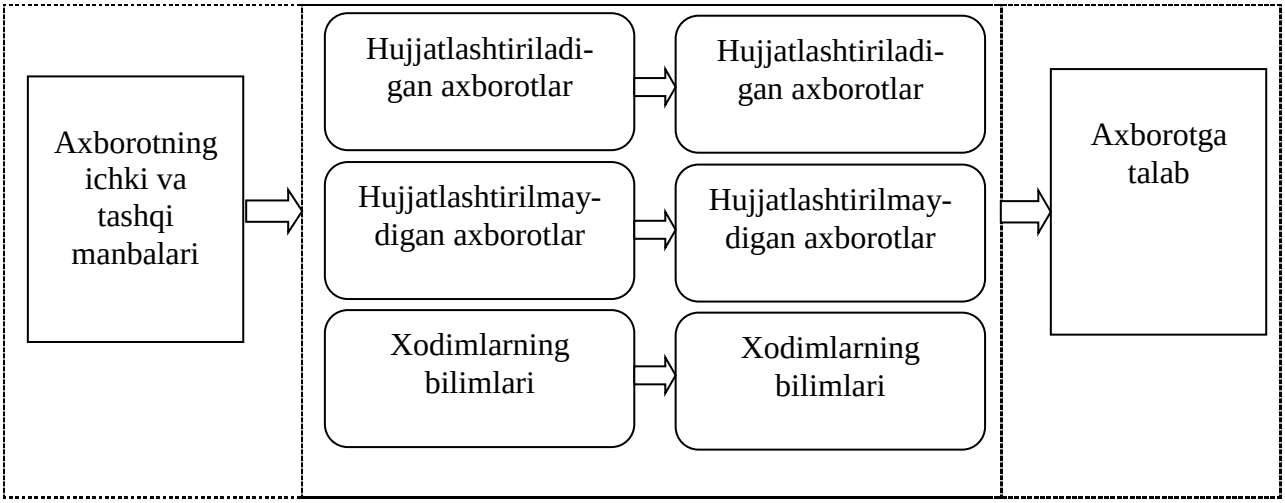
- boshqaruv hujjatlari tizimi,
- hujjatlarni taqdim etish tizimi,
- asosiy faoliyat uchun hujjatlar tizimi va boshqalar.

Yaratilgan hujjatlarning turlari va maqsadlari uchun juda ko‘p turli xil tashkilotda, birinchi navbatda, tashqi aloqalarni amalga oshirish uchun mo‘ljallangan, ikkinchidan, har xil jihatlarda uning ichki faoliyati uchun ishlatiladi.

Shunday qilib, menejmentni axborot bilan ta’minlash tashkilotning axborot tizimi doirasida hujjatlashtirilmagan va hujjatlashtirilgan ma’lumotlardan foydalanish, shuningdek, xodimlarning norasmiy bilimlari asosida axborotni yig‘ish, uzatish, saqlash, qayta ishlash va taqdim etish uchun maxsus texnologiyalar yordamida amalga oshirish jarayonidir (15 - chizma).

Boshqaruv faoliyatini axborot bilan ta’minlashdan maqsad amaldagi Qonunchilik va meyoriy hujjatlarni, ichki tartib-qoidani mustahkamlash zarurligini, tegishli axborot texnologiyalari doirasida texnik vositalardan

foydalanishda zarur xavfsizlikni ta’minlash va axborot xavfsizligi darajasini ta’minlashi hisoblanadi[63].



15-chizma. Menejmentning axborot ta’minoti

Axborotni boshqarishning meyoriy-uslubiy bazasi-hujjatlarni yaratish texnologiyasini tartibga soluvchi qonunlar, normativ-huquqiy hujjatlar va uslubiy hujjatlar to‘plami, ularni qayta ishlash, saqlash va tashkilotning joriy faoliyatida foydalanishdir.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko‘rsatipsh, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o‘zgarishni o‘z vaqtida payqab olish, resurslar bilan hisoblasha olish, har bir aniq sharoitda maqbul qaror qabul qilipsh zarur. Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqg sarflashga olib keladi.

Axborot tushunarli bo‘lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo‘lmaydigan ko‘rsatkichlar to‘g‘ri rahbarlik qilishga va o‘z vaqgida qaror qabul qilishga putur yetkazadi.

Axborotning o‘z vaqgida kelishi va o‘z vaqgida bajaruvchilarga yuborilishi, ya’ni tezkorligi ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, binobarin, ishlab chiqarishning ueluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dasglabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o‘zgarish, undan boshqaruvning barcha bo‘g‘inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo‘shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katga ahamiyatga ega.

[63] Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиерь Ф. И., Мышко О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление м : Гуманистика, 2006

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o‘z qimmatini yo‘qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to‘g‘ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to‘liq ta’min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo‘liish kerax. Axborot yetishmasligi yoki hadsan tashqari ko‘payib ketishi tezkor va to‘g‘ri boshqarishga xalal beradi. Va, nihoyat, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo‘lsalar, axborot qimmati ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo‘ladi. Boshqarish organlari ma’lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta’minlangan bo‘lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoyda ma’lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa, o‘z navbatida axborot oqimidagi **tejamkorlikni** ta’minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to‘g‘ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo‘lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostlab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo‘ysunuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya’ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to‘g‘risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko‘p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to‘g‘risida teskari aloqa yo‘li bo‘yicha o‘z vaqtida axborot bilan ta’minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

2. MENEJMENTNI AXBOROT TA’MINOTINI TASHKIL ETISH

Axborot bizga voqea-hodisalardan xabardor bo‘lish va boshqarishda samarali qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Lekin axborotni o‘zini boshqarish, ya’ni uni yig‘ish va undan foydalanish jarayonini, yig‘ilgan axborot resurslarini boshqarish va axborot ta’minoti ta’minlash talab etiladi. Ushbu boshqaruv vazifalari barcha tashkilotlar uchun o‘xshashdir. Tashkilot darajasida axborotga bo‘lgan ehtiyojlarini o‘rganish, axborotni rejalashtirish, axborot resurslarini va ulardan samarali foydalanishni boshqarish kerak.

Menejmentda axborot ta’minotini maqsadlari va vazifalari quyidagilardan iborat:

- boshqaruv organlarining axborotga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish, ularga axborotlarni hujjatlar shaklida berish;

- tashkilotning axborot resurslarini shakllantirish, joylashtirish, to‘ldirish, qo‘llab-quvvatlash, yangilash va ulardan foydalanish.

Axborot resurslarini boshqarish va boshqaruv faoliyatini axborot bilan ta’minlash quyidagi vazifalarni hal qilishni anglatadi:

-har bir darajadagi va boshqaruvning har bir funksiyasi doirasida axborot ehtiyojlarini baholash(boshqaruv, ishlab chiqarish va boshqa faoliyatni axborot bilan qo‘llab-quvvatlashni ta’minlash), axborot iste’molchilarini aniqlash, axborot tarkibi, uning aylanishining davriyligi, axborotni taqdim etish shakllari(diagrammalar, grafikalar, matnlar, jadvallar shaklidagi axborotlar rahbarlar uchun qulay bo‘ladi)ni aniqlash;

-axborot manbalarini aniqlash, ichki va tashqi manbalardan axborotga kirishni ta’minlash;

-axborotlarni yig‘ish, filtrlash, ro‘yxatga olish, qayta ishlash, saqlash, yangilash, uzatish va ulardan foydalanish jarayonlari va vositalarini birlashtirish hamda tashkil etish, ushbu vazifalarni bo‘limlar o‘rtasida taqsimlash;

-axborot oqimini tashkil etish, axborotni dolzarblini ta’minlash, axborot oqimlarini (axborot-telekommunikatsiya tizimlari, dispetcherlik va monitoring tizimlari, yangi AKT larini rivojlantirish va yaratish hamda tashkilotning yagona axborot makonini bosqichma-bosqich shakllantirish) tashkil etish uchun texnik vositalar majmuasini shakllantirish, turli-tuman (ko‘p platformali) majmualarda axborotni boshqarishni ta’minlash;

- ma’lumotlarni boshqarish tizimlarini yaratish, axborot majmualarini saqlashni tashkil etish, axborotdan bir necha marta foydalanishni ta’minlash;

- yagona hujjat tizimini shakllantirish, hujjat aylanishini va hujjatlarni shakllantirishning texnologik jarayonlarini ishlab chiqish, hujjatlarni tuzish, rasmiylashtirish, ro‘yxatga olish, tasdiqlash va tasdiqlash tartibini belgilash, ko‘rsatkichlar sonini va axborot oqimlari hajmi(hujjatlar soni va hujjatlar aylanmasi hajmi)ni ratsionalizatsiya[64] qilish;

- axborot-kommunikatsiya tizimini shakllantirish va ulardan foydalanish;

[64] Ratsionalizatsiya (lotin. rationalis-oqilona, lat. ratio-aql) - fikrlash jarayonida faqat qabul qilingan ma'lumotlarning bir qismini ishlatadigan psixologik himoya mexanizmi va faqat o'z xatti-harakati yaxshi nazorat qilinadigan va ob'ektiv sharoitlarga zid bo'lmagan xulosalar chiqariladi, Manba: https://ru.wikipedia.org/ Рационализа́ция

- tizimlar va menejerlar, tendensiyalarni baholash, prognozlarni ishlab chiqish, qarorlar va harakatlarning muqobillarini baholash, strategiyani ishlab chiqish uchun axborotdan foydalanishni tashkil etish.

Har qanday tashkilot boshqa tashkilotlar, odamlar, jamoat birlashmalari va texnologik, ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy va boshqa munosabatlar bilan davlat tomonidan tashkil etilgan tashqi muhitda mavjud. Xuddi shu tashkilot o‘z ichki muhitini yaratadi ichki muhit korxonaning tarkibiy bo‘linmalari va u yerda ishlaydigan odamlar va ular o‘rtasidagi texnologik, ijtimoiy, iqtisodiy va boshqa munosabatlar to‘plami tomonidan shakllantiriladi.

Ichki axborot manbalari tashkilot ichidagi birliklarni ifodalaydi. Ular rejalashtirilgan nazorat, hisob, ilmiy-texnik, analitik va boshqa ma’lumotlarni ishlab chiqaradi.

Ushbu ma’lumotlar bir joydan ikkinchi joyga uzatiladi va kundalik faoliyatda ishlatiladi:

- tezkor amalga oshiriladigan ishlar uchun mo‘ljallangan tranzaksiya[65] tizimlari;
- ichki elektron hujjat tizimlari;
- axborot va hujjatlarni elektron saqlash;
- qog‘ozli hujjat aylanishini va qog‘ozdagi hujjatlarni tashish;

Ichki muhit ma’lumotlari - odatda aniq, to‘liq, moliyaviy va iqtisodiy holatni aks ettiradi. Ichki muhit ma’lumotlarini qayta ishlash standart rasmiylashtirilgan ketma-ketliklar yordamida amalga oshiriladi. Ichki ma’lumotlarning namunalari: odamlar, mahsulotlar, xarajatlar, shikoyatlar, xizmatlar, texnologik jarayonlar, mahsulotni qo‘llash sohalari, sotish usullari va sotish texnikasi, yetkazib berish, tarqatish kanallari.

Tashqi muhit ma’lumotlari -korxona tashqarisida faoliyat yuritadigan iqtisodiy va siyosiy subyektlar va ular bilan munosabatlarni aks ettiradi. Ular korxonaning mijozlar, yetkazib beruvchilar, vositachilar, kasaba uyushmalari raqobatchilari, davlat organlari va boshqalar bilan iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik, siyosiy va boshqa munosabatlaridir.

Tashqi axborot manbalari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- qonun chiqaruvchi va tartibga soluvchi organlar (soliq organlari qonunlari, qarorlari, xabarlari va boshqalar);
- korxona mijozlari va hamkorlari (ilmiy bilimlar, ixtirolar, texnologiyalar haqidagi ma’lumotlar, yetkazib beruvchilar, iste’molchilar,

[65] "Tranzaksiya" atamasi lotin tilidan kelib chiqqan va to'g'ridan-to'g'ri tarjima qilinganida "almashinuv" yoki "bajarish" degan ma'noni anglatadi, Manba: https://wikifin.ru/tranzaktsiya-chto-eto-takoe-prostymi-slovami/

hamkorlar, konsalting firmalari, banklar haqidagi ma’lumotlar va shu kabilarni o‘z ichiga olgan texnologik va ilmiy-texnik ma’lumotlar);

- axborot agentliklari (iqtisodiyotning holati haqida umumiy ma’lumotlar va axborot-tahliliy materiallar, ixtisoslashtirilgan jurnallar, gazetalar, Internet-resurslardagi ixtisoslashgan iqtisodiy ma’lumotlar);
- raqobatchilar (narxlar, harakatlar va boshqalar haqida ma’lumot);
- statistikani hisobga olish organlari (statistik tadqiqotlar ma’lumotlari).

Tashqi muhitdan olingan ma’lumotlar ko‘pincha taxminiy, noto‘g‘ri, to‘liq bo‘lmagan, ziddiyatli, ehtimollik xususiyatiga ega bo‘ladi. Bunday holda, u nostandart ishlov berish tartib-qoidalarini talab qiladi.

Tashqi ma’lumotlarning namunalari: bozor, raqobatchilar, mamlakatning biznes muhitidagi o‘zgarishlar va xalqaro bozorlarning holati, xaridorlar, talab, tovarlar bahosi, mijozlar va raqobatchilarning talablari, qonunchilikdagi o‘zgarishlar, tezkor iqtisodiy yangiliklar, valyuta, fond, veksel, kredit bozorlari, analitik ma’lumotlar va boshqalar.

Turli ichki va tashqi manbalardan foydalanish odatda doimiy emas. Axborotni taqdim etish doirasida axborotni kiritish va uzatish mumkin, ya’ni quyidagi tarmoqlar orqali uzatiladi:

- global tarmoqlar;
- korporativ va mahalliy kompyuter tarmoqlari;
- qog‘oz hujjat uzatish tizimlari.

Axborotni saqlashning asosiy talablari va xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- yaxlitlik;
- obyektiv ma’lumotlar yo‘nalishi;
- tarixiy, integratsiya;
- vaqt o‘zgarmasligi;

Axborotga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish axborotni qayta ishlash va tahlil qilish asosida amalga oshiriladi. Ushbu harakatlar rejali tartibda va axborot so‘rovlari doirasida amalga oshiriladi:

- oddiy va murakkab (ko‘p tomonlama) so‘rovlar;
- rasmiylashtirilgan va norasmiy, o‘zgartirilmagan so‘rovlar.

Rasmiylashtirilgan so‘rovlar asl va chiqish ma’lumotlarining oldindan belgilanishi, shuningdek, birinchi bo‘lib olingan algoritmning aniqligi bilan tavsiflanadi. Axborotni qayta ishlash uchun bunday tartib-qoidalarni tanlash ularni rasmiylashtirishga va kelajakda avtomatlashtirishga imkon beradi. Faqatgina tashkilotda ishlatiladigan axborot texnologiyalari buning uchun infratuzilmani ta’minlay oladimi degan savol tug‘iladi. Agar

rasmiylashtirilgan harakatlar avtomatlashtirilgan bo‘lsa, unda norasmiy tasodifiy so‘rovlarni qayta ishlash juda oson kechadi.

Axborot bilan quyidagi harakatlar amalga oshiriladi:

- konvertatsiya qilish, kerakli shaklda taqdim etish;
- axborotni biznes obyektlarining jami sifatida talqin qilish (mizojlar, shartnomalar va boshqalar);
- analitik ish, tartiblanmagan va kuchsiz tartiblangan axborotlarni tahlil qilish;
- prognozlashtirish;
- modellashtirish (axborot, moliyaviy, matematik va evristik modellar, vaziyatlar va jarayonlarni modellashtirish, biznesning adaptiv modellari);
- qaror qabul qilishga yordam berish.

Axborotni qayta ishlash natijasida hujjatsiz ma’lumotlarga ega bo‘lgan hujjatlar va hisobotlar tuziladi hamda ular boshqaruv organlariga taqdim etiladi.

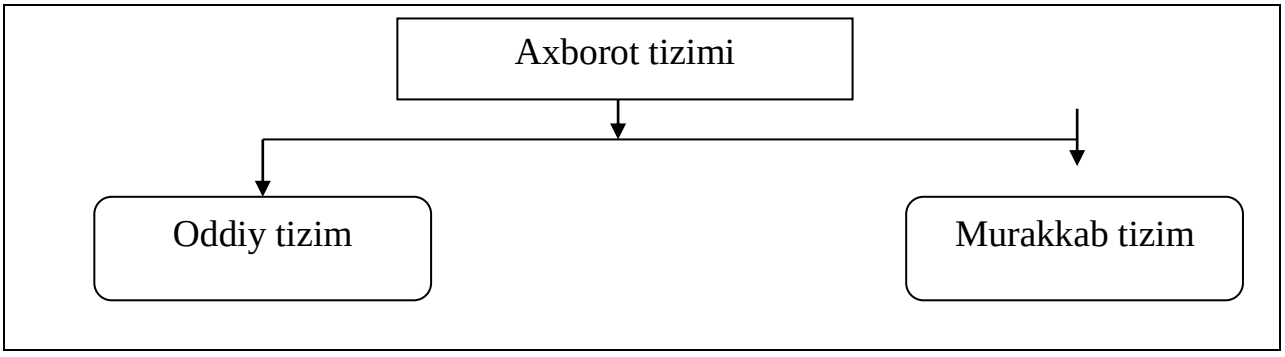
Axborot bilan ishlashning ushbu bosqichi uchun asosiy talablar:

- muvaffaqiyat nafaqat kontent bilan, balki axborotni taqdim etish shakli bilan ham bog‘liqligini tushunish kerak;
- axborot bilan ta’minlashni qo‘llab - quvvatlashni tashkil etishda foydalanuvchi interfeysi uchun to‘g‘ri talablarni shakllantirish kerak;
- taqdimot jadvallarini ishlatish kerak.

Menejmentni axborot bilan ta’minlash har qanday tashkilot uchun eng muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Bundan tashqari, zamonaviy sharoitda ko‘plab korxonalar uchun axborot ta’minoti tizimi texnologik jarayonni tashkil etish vazifalarini hal qiladi va ishlab chiqarish xususiyatiga ega.

3. AXBOROT TIZIMLARI VA ULARNING KOMPONENTLARI

Axborot tizimlari ikki xil bo‘lishi mumkin (16-chizma).



16-chizma. Axborotlar tizimi.

Oddiy tizim. Axborot paydo bo‘lgan joydan iste’mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to‘g‘ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo‘la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarshi va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog‘liq. Bu yerda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

- **Axborotlarni to‘la o‘zlashtirish davri**.

Bunda axborot oddiy mexanizimlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

- **Aralash axborot tizimi**.

Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o‘zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta’minlaydi, ba’zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

- **Axborot-ma’lumot tizimi**.

Bunda ko‘z bilan bajariladigan nazorat uchun ba’zi bir ma’lumotlarni berish bilan cheklanadi.

- **Kuzatuv axborot tizimi**.

Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta’minlaydi. Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to‘g‘risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo‘llaniladi.

Axborotlar tizimi - bu murakkab tizim bo‘lib, o‘z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Axborot tizimi - hujjatlar axborot oqimlari, aloqa kanallari va menejment obyektining texnikaviy vositalarini qamrab oluvchi murakkab axborot majmuidir. Menejment obyektining qandaydir bir qismi bo‘yicha axborot yig‘indisi kichik tizimni tashkil etadi. Maqbul axborot tizimini tashkil etish menejmentning u yoki bu tashkiliy tizimini loyihalashtirish va uning samarali faoliyat yuritishning muhim shartlaridan bo‘lib hisoblanadi.

Har bir rahbarning uslubi koʻp jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va yetarli axborotni olish hamda undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Ishlab chiqarishni boshqarish - bu ijodiy jarayon, oʻziga xos bir san'at. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon boʻladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada tadbirkor kishilarning fikrini turli kanallar orqali aniqlash va bu ijobiy fikrlardan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi.

U oʻz fikrlarini har bir kishining ongiga yetkazish uchun ham ma'lum xislatlarga ega boʻlishi kerak.

Rahbar suhbatdoshini shunday tinglay bilishi lozimki, suhbat natijasida ish haqida eng koʻp darajada foydali axborot olishi kerak. Bunga esa boshqarishning, ayniqsa, oʻz qoʻli ostidagilarning fikrlariga, soʻzlariga, taklif va tanqidlariga e'tibor bilan munosabatda boʻlgandagina erishish mumkin. Boʻysunuvchi yushga ma'lum ishini bevosita bajaradi va bu ishni boshqalardan koʻra yaxshiroq biladi.

Shuning uchun rahbar oʻz qoʻl ostidagilar bilan suhbat qilganida oʻzi uchun ayniqsa qimmatli boʻlgan axborotni olishni moʻljallashi kerak. Buning uchun ochiq gaplashish shartini yaratishi lozim. Begonalar boʻlmasligi lozim, telefon qoʻngʻiroqlarini cheklash va hokazolar talab qilinadi.

Murakkab axborot tizimlari axborotni qayta ishlashning mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi boʻyicha turlarga ajratiladi. Birinchi guruhga qoʻlda yoki eng oddiy mexanizmlar yordamida qayta ishlanuvchi axborot tizimlari kiradi. Ikkinchi guruhga axborotni toʻplash, qabul qilish va qayta ishlashda mexanizatsiya keng qoʻllaniladigan axborot tizimlari kiradi. Uchinchi guruhga ma'lumotlarni tizimli mexanizatsiya vositasi bilan birga avtomatlashtirish elementlarini qoʻllab qayta ishlash va toʻplash qoʻllanilgan axborot tizimlari kiradi.

Axborot qabul qilish, uzatish va qayta ishlash siklining avtomatlashtirilgan axborot tizimi toʻrtinchi guruhni tashkil etadi.

Axborotni qayta ishlashda qoʻllaniladigan boshqaruv tizimlari avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi (ABT) nomini olgan. ABT quyidagi vazifalarni bajaradi:

- axborot qabul qilish;
- axborotni qayta ishlash;
- axborotni yigʻish va saqlash;
- boshqaruv tashkilotiga axborot berish;

- ijrochilarga buyruq uzatish.

Ilg‘or axborot tizimini loyihalashtirish jarayoni quyidagi vazifalarni amalga oshirishga asoslanishi lozim:

- korxonada mavjud axborot tizimini tahlil qilish, axborotning asosiy yo‘nalishlarini o‘rganish;
- axborot tizim ining iqtisodiy-modelini ishlab chiqish;
- zarur axborot hajmi va mazmunini aniqlash;
- axborot to‘plash va qayta ishlash uchun texnikaviy vositalarni aniqlash;
- axborotni qayta ishlash texnologiyasini yaratish;
- axborot vujudga kelishi va foydalanish davriyligini belgilash;
- korxonada qo‘llaniladigan axborot uchun shifrlar tizimini yaratish;
- axborotni uzatish va qayta ishlashni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish qulay bo‘lishi uchun standart ma’lumotlarni loyihalashtirish;
- loyihalashtirish jarayonida olingan barcha materiallarni tartibga solish va rasmiylashtirish.

Bozor sharoitida ishlab chiqarish axborot tizimlarini ular rivojlanishi va loyihalashtirishga tizimli yondashish asosida majmuiy tashkil etishni talab etadi. Bu talablarga ma’lumotlarni qayta ishlashning integratsion tizimi javob beradi. Uni turli darajadagi zamonaviy kompyuterlar, inson mashina tizimini har tomonlama qo‘llash asosida loyihalashtirish mumkin.

O‘ninchi bob bo‘yicha xulosa

Menejmentni axborot bilan ta’minlash deganda belgilangan vaqtda belgilangan tartib-qoidalar asosida kerakli joyga kerakli ma’lumotlarni taqdim etish orqali amalga oshiriladigan jarayonlar tushuniladi. Har qanday tashkilotda moddiy axborot vositalarida saqlanadigan va xodimlarning ongida, bilimlarida saqlanib qoladigan ma’lumotlar, axborotlar va bilimlar mavjud. Birinchi qism rasmiylashtirilgan, ikkinchisi-tashkilotning norasmiy axborot resurslariga tegishli bo‘ladi.

Axborot bizga voqea-hodisalardan xabardor bo‘lish va boshqarishda samarali qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Lekin axborotni o‘zini boshqarish, ya’ni uni yig‘ish va undan foydalanish jarayonini, yig‘ilgan axborot resurslarini boshqarish va axborot ta’minoti ta’minlash talab etiladi. Ushbu boshqaruv vazifalari barcha tashkilotlar uchun o‘xshashdir. Tashkilot darajasida axborotga bo‘lgan ehtiyojlarini o‘rganish, axborotni

rejalashtirish, axborot resurslarini va ulardan samarali foydalanishni boshqarish kerak.

Menejment obyektining qandaydir bir qismi bo‘yicha axborot yig‘indisi kichik tizimni tashkil etadi. Maqbul axborot tizimini tashkil etish menejmentning u yoki bu tashkiliy tizimini loyihalashtirish va uning samarali faoliyat yuritishning muhim shartlaridan bo‘lib hisoblanadi.

Har bir rahbarning uslubi ko‘p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va yetarli axborotni olish hamda undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Bozor sharoitida ishlab chiqarish axborot tizimlarini ular rivojlanishi va loyihalashtirishga tizimli yondashish asosida majmuiy tashkil etishni talab etadi. Bu talablarga ma’lumotlarni qayta ishlashning integratsion tizimi javob beradi. Uni turli darajadagi zamonaviy kompyuterlar, inson mashina tizimini har tomonlama qo‘llash asosida loyihalashtirish mumkin.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Tashkilotning axborot resurslari nima?
2. "Hujjat" va "hujjat aylanishi" tushunchalariga aniqlik kirting
3. Axborotni qo‘llab-quvvatlashning umumiy maqsad va vazifalarini ayting
4. Axborotni boshqarish jarayonini tavsiflang
5. Boshqaruv faoliyatini axborot bilan ta’minlash jarayonida axborot bilan bog‘liq asosiy harakatlarni tavsifi nimalardan iborat?
6. Moddiy vositalarning turi bo‘yicha nimani bilasiz?
7. Menejmentda axborot ta’minotni maqsadlari va vazifalari nimalardan iborat?
8. Ichki va tashqi ma’lumotlarni tushuntirib bering?
9. Tashqi axborot manbalari nimalardan iborat? Misollar asosida tushuntiring.

Rahbar bo‘la turib, bo‘ysunuvchilarini himoya qilmaydiganlar faqat o‘z mansabini yo‘qotishdan qo‘rqib yashaydiganlar va shaxsiy manfaatining qo‘lidirlar!
E.D.Yusupov

XI-BOB. MENEJMENT TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

Kalitli so‘zlar: *kooperatsiya, ixtisoslashuv, standart, standartlash, mehnat unumdorligi, boshqaruv samaradorli, referent, samara, samaradorlik, yalpi ichki mahsulot, yalpi mimiy daromad, yalpi sof mahsulot, yalpi sof daromad, boshqaruv resurslari, mezoni, intensivlik, mezon, boshqaruv xarajatlari, ko‘rsatkich*.

1. MENEJER MEHNATINI TASHKIL ETISH MEXANIZMI

Menejer faoliyati ijtimoiy ishlab chiqarishning o‘ziga xos tarkibiy qismi sifatida qaraladi.

Menejer mehnatining asosiy faoliyati korxonada yo‘lga qo‘yilgan mahsulot ishlab chiqaruvchilar faoliyatning ajralmas qismidir. Shuningdek, Menejer faoliyati ishlab chiqarish natijalariga sezilarli ta’sir ko‘rsatuvchi va boshqaruv funksiyalarini tezkor ravishda amalga oshirib boruvchi xatti-harakatlar jamlanmasini o‘zida mujassam etadi. Menejer to‘g‘ridan-to‘g‘ri moddiy boylik yaratmaydi, biroq uning boshqaruvchilik faoliyati ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladi. Shuningdek, menejer faoliyati ishlab chiqarish ko‘rsatkichlarida kuzatiladigan o‘zgarishlar asosida baholanadi. Ko‘rinib turibdiki, menejer faoliyati ko‘p qirrali va korxonaning samarali faoliyatiga ulkan ta’sir ko‘rsatuvchi mehnat turi ekan.

Menejer mehnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo‘lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligini ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi.

Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini shunday belgilashi lozimki, bunda har bir ishlovchi haqidagi ma’lumot va uning tavsifi imkoni boricha to‘liq keltirilishi lozim. Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo‘linmalari xodimlari o‘rtasida aloqa o‘rnatilishini ko‘zda tutadi. Menejment jarayonida shu korxonada

ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo‘linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiya qilish yo‘llari tarkibiy bo‘linmalar haqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim yo‘riqnomasi bilan belgilangan bo‘ladi. «Korxonalar to‘g‘risida»gi Qonun asosida korxona va uning bo‘linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim yo‘riqnomalari ishlanadi. Lavozim yo‘riqnomalari, huquq va majburiyatlari yakkaboshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo‘ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi.

Lavozim yo‘riqnomalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini hisobga olgan holda tuzatilib, to‘ldirilib borilishi kerak.

Menejer mehnatini samarali tashkil qilish va shu orqali korxona boshqaruv tizimini rivojlantirish, korxonaning umumiy samaradorlik ko‘rsatkichlarida o‘z aksini topadi va unga baho beriladi.

Boshqaruv – ko‘p ma’noli tushuncha. U obyektni mustahkamligini saqlash yoki tizimning bir holatdan ikkinchi holatga o‘tkazishda ta’sir etish uchun kerak bo‘lgan joyda qo‘llaniladi. Shu bois, “boshqaruv” tushunchasi boshqaruvchi ta’siriga ta’rif berish uchun qo‘llaniladi.

Menejer deganda, biz rahbarni yoki ish boshqaruvchini ko‘z oldimizga keltiramiz, ya’ni, ular maxsus tayyorgarlik ko‘rgan boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassisdir. Menejerlar yollanma boshqaruvchilar bo‘lib, aholining alohida ijtimoiy qatlamini tashkil etadi. Kompaniya firma, korxona, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga ega bo‘lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma’muriy boshqaruvchi kabilarning barchasi ham menejerlar deb yuritiladi.

Boshqaruv tizimining uch turini ajratib ko‘rsatish mumkin:

1) ishlab chiqarishning uzluksiz bajaruvchilari bo‘lgan insonlar alohida mashinalar, mexanizmlar, tizimlar, ishlab chiqarishdagi texnologik jarayonlar, aniqrog‘i, ishlab chiqarish jarayonlaridagi alohida elementlarni boshqaradi. Boshqaruvning bu sohasi texnik fanlarni o‘rganish predmeti hisoblanadi.

2) jonli tabiatda, tirik organizmlarda (organizmlarning hayot faoliyati bilan bog‘liq fiziologik, biokimyoviy va biofizik jarayonlar) sodir bo‘layotgan jarayonlarni boshqarish. Boshqaruvning bu tizimi tabiiy fanlar tomonidan o‘rganiladi.

3) ijtimoiy jarayonlarni boshqarish, ya’ni aniq bir masalalarni hal qilish uchun ijtimoiy guruhlarga birlashgan ongli individlarning uyushgan faoliyatiga ta’sir etish. Boshqaruvning bu sohasi ijtimoiy fanlar tomonidan fanning qator tabiiy va ilmiy sohalarini jalb etgan holda o‘rganiladi.

Ishlab chiqarish sohasida – bu mehnat bevosita bajaruvchi bo‘lgan jamoaning jarayonida yuzaga keladigan munosabatlar, ya’ni insonlarni boshqarishdir. Bu asosiy boshqaruv hisoblanadi, chunki insonlar ishlab chiqarishning asosiy yaratuvchi kuchidir. To‘xtovsiz va maqsadga yo‘naltirilgan jarayon sifatida boshqaruv, xo‘jalik birligining aniq vazifalari va unda ishlayotgan qonunlar bilan chambarchas bog‘liq. Ishlab chiqarishni boshqarish, mehnat faoliyatining faol anglangan shakli sifatida, insonlarning turli xildagi emas, o‘zaro qo‘shma faoliyati bo‘lgandagina kerak bo‘ladi. YA’ni turli insonlarning o‘zaro mehnatdagi qo‘shma faoliyati natijasida jamiyatning iqtisodiy rivojlanish qonunlariga bo‘ysunadi.

Menejment sohasida insonlarning mehnat faoliyatini ikki turga ajratish mumkin: ishlab chiqarish jarayoni bevosita amalga oshiriladigan “mehnat” va bu jarayonlarni bevosita boshqarishga yo‘naltirilgan “faoliyat”. Insonlar mehnat faoliyatining birinchi turi obyekt sifatida, ikkinchisi esa menejmentning subyekti sifatida namoyon bo‘ladi.

2. MENEJERLAR MEHNATINI TAQSIMLASH VA KOOPERATSIYALASH YO‘LLARI

Umuman ijtimoiy mehnat taqsimoti va menejer mehnati taqsimoti tushunchalari mavjud. Ikkinchisi menejment samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

Menejer mehnatini taqsimlash-uning ayrim turlarini boshqaruv xodimlari turli guruhlarini mustaqil faoliyat sohalariga ajratishning obyektiv jarayoni.

Umumiy holda esa, menejer mehnatini taqsimlashning bir necha turlari mavjud (9-jadval).

Professiya - hunar-muayyan umumiy va maxsus bilim hamda ko‘nikmalarga ega bo‘lgan shaxsning mehnat faoliyati.

Mutaxassislik-bu kasb doirasida faoliyat turi.

9-jadval

Menejer mehnatini taqsimlash turlari[66]

Turlari	Tasnifi
Iyerarxik (tarkibiy)	Boshqaruv iyerarxiyasi darajasida ishlarni taqsimlash, ularni muayyan boshqaruv xodimlariga biriktirish va shu asosda ularning vakolatlarini shakllantirish
Funksional	Ishlab chiqarishni samarali boshqarish uchun zarur bo‘lgan funksiyalarni ajratish, ularning bajarilishi nazorati muayyan xodimlarga yoki bo‘limlarga yuklatiladi
Texnologik	Boshqaruv jarayonini xodimlarning muayyan toifalari tomonidan amalga oshiriladigan axborotni yig‘ish, uzatish, saqlash va o‘zgartirish operatsiyalariga ajratish
Professional	Boshqaruv xodimlarini kasbiy tayyorgarligiga ko‘ra diferensatsiyalash
Xodimning malakasi	Xodimlarga ularning malakasiga, ish sajiga va shaxsiy qobiliyatlariga muvofiq muayyan turdagi ishlarni taqdim etish
Xodimning lavozimi	Boshqaruv tizimida boshqaruv xodimlarini ularning vakolatlariga muvofiq tayinlash

Xodimning malakasi - umumiy va kasbiy maxsus tayyorgarlik darajasini belgilaydi.

Bunga muvofiq, biz malakali menejerlarning mehnatini taqsimlashning uchta asosiy turi mavjud: tarkibiy, funksional va texnologik.

1) Mehnatni tarkibiy taqsimlash. Mehnatning tarkibiy bo‘linishi tashkiliy tuzilma, miqyosi, faoliyat sohasi, tarmoq yoki hududiy a’zolik kabi boshqariladigan obyektning o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi. Har bir tashkilot o‘z yo‘nalishidan kelib chiqib mehnat taqsimotiga ta’sir qiluvchi ko‘plab omillarni hisobga oladi. Shu bilan birga, menejerlar mehnatini vertikal va gorizontal ravishda tarkibiy taqsimlash uchun asos yaratadigan ikkita yondoshuv mavjud.

Mehnatning vertikal taqsimlanishi - uchta boshqaruv darajasini tanlashga asoslangan: oliy, o‘rta va birinchi (quyi); gorizontal-tashkilotning tarkibiy tashkil topishida, ishlab chiqarishdan tashqari, marketing, innovatsiya, moliya, xodimlar va boshqalarga ixtisoslashgan kichik tarkibiy qismlar bo‘lishi mumkinligini bildiradi.

[66] https://studfiles.net/preview/6212180/

10-jadval

Tashkilotda menejerlar mehnatining tarkibiy taqsimlanishi

Mehnatning vertikal taqsimlanishi	Funksional quyi tizimlar bo‘yicha mehnatning gorizontal taqsimlanishi				
Darajalar bo‘yicha	Marketing	Ishlab chiqarish	Xodimlar	Innovatsiya	Moliyaviy boshqarish
Oliy					
O‘rta					
Birinchi (pastki)					

Eslatma: *Qatorlar va ustunlar kesishmasida matritsalar bir yoki bir nechta funksional quyi tizim bo‘yicha mutaxassis bo‘lgan va muayyan boshqaruv darajasiga ega bo‘lgan menejerlarning pozitsiyalarini taqdim etishi mumkin.*

Shunday qilib, tashkilotda mehnatni ajratishning ikkita ichki shakli mavjud. Birinchisi- mehnatning umumiy faoliyat qismlarini tashkil etuvchi komponentlarga bo‘linishi, ya’ni mehnatning gorizontal taqsimlanishi bo‘lsa, ikkinchisi- vertikal deb nomlanadi, bunda harakatlarni o‘ziga mos ravishda muvofiqlashtirilgan holda taqsimlaydi.

2) Mehnatni funksional taqsimlash. Yuqorida ta’kidlanganidek, menejerlarning mehnat faoliyatining mazmuni rejalashtirish, tashkil etish, rag‘batlantirish, nazorat qilish va boshqalar bilan bog‘liq bir xil turdagi ishlarni ifodalovchi vazifalar tashkil etadi. Bu funksiyalarning barchasi boshqaruv jarayonining mazmunini tashkil qilganligi sababli umumiy funksiyalar deb nomlanadi.

Boshqaruv funksiyalarini bajarishga ixtisoslashgan menejerlar. Ixtisoslashgan yirik tashkilotlarda boshqaruv mehnatining muayyan boshqaruv funksiyasini bajaradigan haqiqiy menejerlarni uchratish mumkin. Ulardan ba’zilari rejalashtirish funksiyasi uchun va ayrimlari tashkilot faoliyatining rejalar tizimi uchun mas’uldirlar.

Xuddi shunday, boshqa menejerlar ham mehnat, ishlab chiqarish va boshqaruvni tashkil etish bilan bog‘liq funksiyalarni nazorat qiladi, shuningdek, tashkilot xodimlarining motivatsiyasini kuchaytirishga qaratilgan rag‘batlantirish tizimlarini rivojlantirishga ixtisoslashgan bo‘ladilar.

Mehnatning funksional taqsimlanishi- butun boshqaruv jarayoni uchun mas’ul bo‘lgan mutaxassis menejerlarning tarkibini o‘z ichiga oladi. Ushbu menejerlar umumiy (bosh menejer) deb ataladi va ularning asosiy vazifasi tashkilotning butunligini ta’minlashdir.

3) Mehnatni texnologik taqsimlash. Boshqarish jarayonida menejerlarning roli boʻyicha mehnatni taqsimlash texnologik taqsimlash deb ataladi, u bajarilgan ishlarning tabiati va murakkabligini, shuningdek, ish uchun javobgarlik darajasini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Ushbu mezonlarga koʻra, boshqaruv apparati tarkibida xodimlarning uchta toifasi mavjud:

-rahbarlar,

-mutaxassislar,

-xodimlar (yordamchi xodimlar, texnik ijrochilar).

Boshqarmada tashkilotning muayyan faoliyat turlari boʻyicha qaror qabul qilish uchun zarur vakolatlarga ega boʻlgan va ish natijalari uchun toʻliq javobgarlikni oʻz zimmasiga olgan maʼlum bir jamoani boshqaradigan ishchi — rahbar markaziy oʻrinni egallaydi. Zamonaviy milliy iqtisodiyotda "rahbar" konsepsiyasining sinonimi sifatida "menejer" (boshqaruvchi) tushunchasi qoʻllanila boshlandi. Menejer-bozor sharoitida faoliyat yuritadigan firma faoliyatining muayyan turlari boʻyicha qaror qabul qilish sohasida vakolatga ega boʻlgan rahbar yoki boshqaruvchidir.

"Menejer" atamasi quyidagilarga nisbatan amaliy qoʻllaniladi:

- ayrim boʻlinmalar (boshqarmalar, boʻlimlar) doirasida muayyan turdagi ishlarni tashkilotchilariga;

- rahbarga boʻysunuvchilarga nisbatan;

– zamonaviy usullar asosida ishni tashkil etuvchi har qanday darajadagi maʼmuriyatlarga nisbatan.

Boshqaruv jarayoni texnologiyasi nuqtai-nazaridan rahbarning vazifalari, birinchi navbatda, qaror qabul qilish va ularni amalga oshirishni tashkil etishga qaratiriladi.

Rahbarlik lavozimlarini tasniflash:

-korxona rahbari (bosh direktor, direktor, mudir, kapitan-direktor, boshliq, boshqaruvchi);

- taʼlim muasasasi rahbari (bosh arbitr, bosh shifokor, rektor, direktor, prezident, boshqaruvchi, boshliq);

- xizmat yoki boʻlinma rahbari (usta, boshliq, rais, rahbar, direktor, dekan, mudir, bosh mutaxassis).

Mutaxassislar echimlarni ishlab chiqish va ishlab chiqishni amalga oshirib, ularning haqiqiyligini va muvofiqligini taʼminlaydilar. Ularning faoliyatining asosiy xususiyati shundaki, ular rahbarlarning buyruqlari va buyruqlari, texnik va texnologik standartlar, faoliyatning tashkiliy qoidalari va maxsus bilimlar boʻyicha aniq malaka talablari asosida qoidalardan chiqib kelmagan holda ishlaydi.

Ularning faoliyatida mantiqiy operatsiyalar ustunlik qiladi, bu esa, ijodkorlikni istisno qilmaydi. Muayyan sohada ishlaydigan mutaxassislar uchun quyidagi lavozimlar ajratiladi:

-muxandislik-texnik ishlar;

-iqtisodiy ishlar;

-qishloq xo‘jaligi tarmoqlari, zootexnik, baliqchilik va o‘rmon-jihozlash ishlari profillari;

-tibbiy xizmat, xalq ta’limi, fan, madaniyat, san’at, yuridik xizmat ko‘rsatish xizmatlari.

Xodimlar asosan butun jarayonni axborot bilan ta’minlash bilan shug‘ullanadi: axborotni yig‘ish, uzatish, qayta ishlash, saqlash va yangilash. Ularning faoliyatining o‘ziga xosligi standart protseduralar va operatsiyalardan foydalanishdir va u ko‘proq tartibga solinishi mumkin. Texnik ijrochilarning ishi mantiqiy va texnik operatsiyalar tomonidan boshqariladi.

Ishning texnik ijrochilari quyidagilar bilan band bo‘ladi:

- hisobga olish va nazorat qilish;

- hujjatlarni tayyorlash;

-iqtisodiy xizmatlar bilan.

Menejerning barcha professional faoliyati va uning o‘zgarishi natijasida yuzaga keladigan holatlar murakkab vaziyatlarning tarkibiy qismlarni birlashtirish jarayonini ifodalaydi. Bundan tashqari, xodimlarni boshqaruvning rejalashtirilgan va amalga oshiriladigan barcha harakatlari, ularning to‘g‘ridan-to‘g‘ri va vositachilik natijalari, birinchi navbatda, muayyan harakatlar birlashuvini ifodalaydi[67].

Bu menejer mehnatining tarkibiy qismlarini juda keng doirasini farqlash, aniqlash va hamkorlik qilish zaruratini keltirib chiqaradi. Bunday muammolarni hal qilish asosida kasbiy rahbarlik jarayonining alohida faoliyat turlari yotadi.

Xodimning maqsadini, mehnatini har doim rejalashtirish, uning faoliyat turlarini bir darajada yoki boshqa darajada tashkil etish, ajratish, ixtisoslashtirish, taqsimlash va kooperatsiya qilishga muhim hisoblanadi[68]. Bunday tartibning tabiati, maqsadga muvofiqligi, ketma-ketligi, mahsuldorligi tashkilotni boshqarish va tushunish uchun zaruriy asoslardir. Menejerning vazifasi- harakatlarning bajarilishini maqsadli ravishda aniqlash, ta’minlash, kuzatib borish va optimallashtirishdir. Dastlab,

[67] Лодон Дж., Лодон К. Управление информационными системами. – 7-е изд., сер. «Классика MBA» / Пер. с англ. под ред. Д.Р. Трутнева – СПб.: Питер; 2005 – 912 с

[68] Свистунов В. М. Управление развитием персонала производственной организации: теоретические и прикладные аспекты: Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н.: ГУУ. – М., 2005

rahbarning vazifalaridan biri evolyusion tarzda ajralib turishi yoki yuzaga keladigan har qanday muammolarga javob berishi lozim.

Tashkilotning ixtisoslashuvi, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasini ajratish jarayonlari turli funksiyalarni yuzaga kelishiga, funksional tashkilotning paydo bo‘lishiga va shakllanishiga olib keldi.

Jamiyatda funksional tashkilotni shakllantirish jarayoni obyektiv va subyektiv sabablar majmuasidan kelib chiqadigan ikki tomonlama xususiyatga ega. Har qanday korporatsiya paydo bo‘lishi yoki yuzaga kelishi muayyan ijtimoiy tashkilotning individual tarkibiy qismlarini birlashtirish jarayonida amalga oshiriladi.

Boshqaruv funksiyalarining juda keng va xilma-xil tarkibini tuzish klassik (A. Fayoldan G. Teylorgacha) va zamonaviy, an’anaviy va innovatsion g‘oyalarni (U. Dunkandan P. Drukergacha) boshqarish tuzilmasining asosiy tushunchalarini ishlab chiqish va taqdim etishdan iboratdir. Ularning barchasi, tanlangan yondoshuvlarga qarab bir nechta ajratilgan va tasniflangan guruhlarga qarab tuzilgan boshqaruv funksiyalarining aniq belgilangan tarkibini ajratish zarurlini taqoza etadi.

Mahalliy tadqiqotchilar va menejment amaliyotchilarining ko‘pchiligi ilmiy, o‘quv-uslubiy jihatdan asoslangan va deyarli talab qilinadigan pozitsiyalardan quyidagi boshqaruv funksiyalari guruhlari ajratiladi:

- umumiy (asosiy);
- aniq (tarkibiy);
- amaliy (agregatlashgan);
- ishlab chiqarish (kombinatsiyalashgan);
- xususiy (boshlang‘ich).

Ushbu tuzilma zamonaviy boshqaruv funksiyalarining mutloq ko‘pchiligini o‘rganish va qo‘llash uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

Bir qator asosiy elementlarning kombinatsiyasi bilan shakllantiriladigan boshqaruv funksiyalarining hosilalari dastur, tartib, texnologiya va ishlab chiqarish tartib-tamoyillarini loyihalashtirish, ishlab chiqish, qurish va amalga oshirishning asosiy elementlariga aylanadi va tashkilot maqsadlariga erishadi. Shu ma’noda, mehnatning funksional mazmunining tarqalishi tashkilotda menejerning natijadorligi va samarali faoliyatini amalga oshirish va amalga oshirishning asosiy, konstruktiv resurslari va adaptiv salohiyatini ta’minlaydi.

Menejer va uning bo‘ysunuvchilari harakatlarini muayyan funksiyalarga farqlash rivojlanish jarayonining zarur bosqichi bo‘lib, barcha ajratilgan bosqichlarning bajarilishini muayyan bo‘linmalar, tuzilmalar, birlashmalar va boshqalar bilan takomillashtirish va qayta

taqsimlashni ta’minlaydi. Bu tashkilotning iyerarxik modelini qurishda, ish ta’riflarida, shakllar va boshqalarni aks ettirishda qo‘llaniladi.

Boshqaruv mehnatining samarali taqsimlanishi faqat maxsus faoliyat turlarini birgalikda tashkil etish manfaatlariga bo‘ysunishni ta’minlaydigan mexanizmlardan bir vaqtning o‘zida foydalaninish demakdir.

Kooperatsiya- tashkilotning umumiy maqsadlari yoki maqsadlariga erishish uchun birgalikda ishlashni anglatadi.

Kooperatsiyaning mexanizmlari sifatida: tashkilotning umumiy qadriyatlari va madaniyatini, rivojlanish strategiyasi va rejalarini, axborot ochiqligini, aloqa kanallarini, menejerlarni o‘qitish tizimini va boshqalarni keltirish mumkin.

Mehnat kooperatsiyasining muhim usuli-boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi hisoblanadi. U quyidagilarni ta’minlaydi:

-bir yoki bir nechta mezonlarga muvofiq turli tadbirlarni guruhlash;

-kimning ishi yoki qanday vazifalari va qaror qabul qilish vakolatiga ega bo‘lishini taqsimlash;

-aloqa kanallarini tashkil etish va axborot almashish va umumiy harakatlarni muvofiqlashtirish mexanizmlarini yaratish.

Birgalikdagi faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan odamlar va boshqa resurslarni tashkil etish ham muvofiqlashtirishni talab qiladi.

Muvofiqlashtirish-boshqaruvning umumiy funksiyasi bo‘lib, ular o‘rtasida oqilona aloqalar (kommunikatsiyalar) o‘rnatish orqali tashkilotning barcha bo‘g‘inlarining ishida izchillikka erishishni ta’minlaydi.

Uni amalga oshirish uchun quyidagilardan foydalanish mumkin:

-hujjatli manbalar (hisobotlar, hisobot yozuvlari, tahliliy materiallar);

-yuzaga keladigan muammolarni muhokama qilish natijalari (uchrashuvlar, yig‘ilishlar, intervyular va boshqalar).

Faoliyatda aloqa texnik vositalari katta rol o‘ynaydi, bu esa, oddiy ishlardagi muammoalarga tezda javob berishga, quyi tizimlar o‘rtasidagi o‘zaro aloqani o‘rnatishga, resurslarni optimallashtirishda va boshqaruv jarayonining barcha bosqichlarini muvofiqlashtirishga yordam beradi. Tabiiyki, barcha darajadagi rahbarlar va ijrochilarning mustaqilligi va mas’uliyati ortib borayotgan sharoitda ishlarning gorizontal muvofiqlashtirilishini ta’minlaydigan norasmiy aloqalar soni ortib boradi. Shu bilan birga, agar boshqaruv tuzilmalari "tekis" bo‘lsa, vertikal muvofiqlashtirish zarurati kamayadi.

Tashkilot rahbarlari tomonidan bajariladigan murakkab va mas’uliyatli vazifalar ularning ishining o‘ziga xos mas’uliyatlarini va xususiyatlarini belgilaydi.

3. BOSHQARUV APPARATI MEHNATINI MAQBULLASHTIRISH

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondoshuvni ta’minlash maqsadida ta’rif-malaka ma’lumotnomasi ham qo‘llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo‘lgan ishlar hajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi, turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko‘rsatiladi.

Menejment ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (77 %) hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli hujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxona va tashkilotda axborot oqimlari yo‘nalishi va hujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi ham katta ta’sir ko‘rsatadi. Bu yerda hujjatlar o‘tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muhim bo‘lsa, hujjatlar o‘tish bosqichlari o‘rnini hujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida o‘tish texnologiyasi, axborot uzatilishining maqbul yo‘llari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo‘lmagan hujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog‘liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar, standart varaqlardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxona va tashkilotlar o‘rtasida yozishmalarda kelgan hujjatni javobi bilan qaytarish keng qo‘llaniladi.

Hujjatlarni birxillashtirish va standartlash menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo‘nalishidir. Standart varaqlarni qo‘llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot hajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish, ayniqsa, muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko‘ra, boshqaruv apparatida tashkiliy va hisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7 % ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan.

Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo‘nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini, bo‘linmalarning o‘zaro aloqasini ishlar muhimligini hisobga olgan holda

joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo‘l yetadigan qilib joylashtirilishi kerak. Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari hamda yordamchi uskunalar bilan jihozlashda uzluksiz ishlashni ta’minlash talablari hisobga olinishi kerak. Tajribadan ma’lumki, ish joyini texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (5 % va undan ko‘pga) imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiyena meyorlari, temperatura, namlik, yorug‘lik meyorlari, shovqin darajasi, shuningdek, mehnat va dam olish tartiblarini hisobga olgan holda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

Faoliyat jarayonida inson (yoki bir guruh odamlar) ish obyektlari va vositalari bilan, shuningdek, maqsadga erishish uchun atrof-muhit bilan o‘zaro ta’sir qiladi.

Mehnat jarayoni-ishlaydigan odamlarning asbob-uskunalar va mehnat obyektlari bilan takrorlanadigan o‘zaro ta’siri, texnologiya va sharoitlarga muvofiq vaqt va makonda amalga oshiriladi.

Boshqaruv faoliyati tarkibadi yettita asosiy element mavjud. Bular[69]:

1) alohida faoliyat bilan ta’minlangan obyektlar, qaysiki boshqa shaxslar faoliyatiga, obyektga, atrof-muhit sharoitlariga yo‘naltirilgan faoliyatga ega bo‘lgan subyekt(individ)lar;

2) faol obyektga yo‘naltirilgan predmet;

3) maqsad-tahmin qilingan, hohlagan natija;

4) mehnat vositasi (asboblari) - maqsadga erishish uchun obyektdan foydalanadigan vositalar (predmetlar);

5) obyektga ta’sir qilish jarayoni (aslida mehnat va mehnat obyektlarini birlashtirgan shaxsning mehnat faoliyati texnik-tashkiliy va ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarga ega), faoliyat uslubi, faoliyat texnologiyasi, ya’ni “obyektga obyekt” ta’sirining usullari, vositalari va uslublari ketma-ketligi;

6) faoliyat amalga oshirilayotgan joyda jami vositalar, shart-sharoitlar;

7) Natijada- bu ta’sirning haqiqiy mahsuloti, shaxsning maqsadga mos kelishi mumkin bo‘lgan, ayrim hollarda mos kelmaydiganish faoliyati natijasida olingan narsa.

Jamiyatda ishlaydigan odamlar bo‘lmasa, u holda umumiy tizim, ya’ni ijtimoiy ishlab chiqarish yo‘q bo‘ladi.

Jamiyatning umumiy mehnatini differensiatsiyalash sifat jihatidan yangi ish turlarining paydo bo‘lishi bilan birga keladigan jarayondir[70].

[69] https://studbooks.net/25649/menedzhment/suschnost_osobennosti_upravlencheskoy_truda

4. MEHNAT UNUMDORLIGI VA BOSHQARUV SAMARADORLIGI

Mehnat unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek, xodimlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar ham katta ta’sir ko‘rsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, mehnat natijalari bu omilga bog‘liq bo‘ladi.

Boshqaruvning samaradorligi asosan rahbar o‘z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarishi bilan bog‘liq bo‘ladi. Hozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy yechimlari, usullarini qo‘llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer ham tashkilotchi, ham tarbiyachi, ham izlanuvchi, ma’muriyatchi sifatlariga ega bo‘lishi kerak.

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlarning murakkabligi va javobgarlikning ortishi, bajariladigan ishlar turli-tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishni talab qiladi. O‘z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug‘ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini tahlil qilishgagina ulgurib, kelajakda qilinishi lozim bo‘lgan ishlarni hal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

Menejer faoliyati maqsadini belgilashda, avvalo, undan yuqoriroq menejment tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqish lozim, aks holda, butun tizim faoliyatiga to‘g‘ri kelmaydigan (yoki qarama-qarshi) ish ko‘rish mumkin.

Rahbar ishi sur’atining tezligi, uning mehnat faoliyati to‘laqonli dam olish bilan, shuningdek, ish kuni davomida mehnat turlari almashinishini talab etadi, chunki faqat shunday qilinganda mehnat yuqori samarali bo‘lishi, ish qobiliyati to‘liq tiklanishi mumkin.

Menejer mehnatida maqbul ish sur’atini, u amalga oshiruvchi harakatlarning doimiy tartibini o‘rnatish juda muhimdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, hujjat va hakazo.lar) hajmi juda katta. Bunday holda axborotni «filtrdan» o‘tkazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u hal qilishi mumkin bo‘lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar o‘rtasida taqsimlcvchi kotib yoki yordamchi (referent) katta ko‘mak beradi. U

[70] https://studbooks.net/25649/menedzhment/suschnost_osobennosti_upravlencheskoy_truda

malakali xodim bo‘lishi, menejmentning barcha bo‘linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Rahbar va unga bo‘ysunuvchi boshqaruv apparati o‘rtasida majburiyatlarni maqbul taqsimlash rahbarga ish vaqtini samarali sarflashga imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko‘proq hujjatga imzo chekishi uchun imkon berish kerak. Bu rahbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig‘ilish va yig‘ilishlar muhim o‘rin egallab, ularga ish vaqtining 77 foizi sarf bo‘ladi. Shu sababli, yig‘ilisharni to‘g‘ri tashkil etish uchun quyidagilarga alohida e’tibor berish lozim:

- yig‘ilishda ko‘riladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat bo‘lishi kerak. Bu muammo bitta yig‘ilish davomida hal etilishi lozim;
- yig‘ilish qatnashchilari muhokama etilayotgan muammo bo‘yicha yetarli tajriba va bilimga ega bo‘lishlari kerak;
- yig‘ilishda ko‘riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko‘rish vaqtiga ega bo‘lishlari uchun avvaldan e’lon qilinishi lozim;
- yig‘ilish o‘tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko‘rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o‘z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak. Yig‘ilish rahbari avvaldan yig‘ilish maqsadi va o‘tkazilish shaklini belgilashi lozim. Yig‘ilish o‘tkazilish tartibi, erkin, ishchan muhokama uchun sharoit yaratish ham muhimdir.

Rahbarning ko‘plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suhbat o‘tkazishni alohida ajratib ko‘rsatish lozim.

Qo‘l ostida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun alohida vaqt ajratish muhimdir, chunki «ochiq eshiklar siyosati» tashqaridan demokratik xususiyatga ega bo‘lsa-da, ish vaqtini noto‘g‘ri sarflashga olib keladi. Suhbat davomida rahbar savollar berish yo‘li bilan xodimlardan ularning niyatini aniq bilib olishi, o‘z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suhbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo‘lsa, xodim suhbat vaqti va maqsadi haqida m a’lumotga ega bo‘lishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni bo‘yicha tayyorgarlik ko‘rish, psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suhbat davomida o‘zaro ishonch muhitini yaratish uning muvaffaqiyatli bo‘lishiga imkoniyat beradi.

Bunda rahbar suhbat maqsadi va xodimning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak. Suhbat oxirida rahbar, albatta, muhokama etilgan masala bo‘yicha erishilgan natija va uni keyinroq hal etish yo‘llarini qayd qilib qo‘yishi kerak.

Rahbar mehnati samaradorligi ning muhim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlaming bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbaming doimiy vazifasi bo‘lib, uning ish rejasida hisobga olinishi lozim hamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan m a’lumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo‘li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli - topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida hisobga olishdir.

Rahbar butun jamoa va boshqaruv apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun menejment tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog‘liqdir.

Boshqaruv samaradorligi. Boshqarish subyekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo‘llaniladi:

1. Boshqarish tizimidagi moliyaviy xarajatlarki tejash.

Boshqarish apparati xarajatlarining kamayishi boshqariluvchi tizim samaradorligining iqtisodiy mezoni bo‘lishi mumkin. Bu o‘rinda boshqaruv apparati shtatlarini oqilona qisqartirish, xizmat safarlarini kamaytirish kabilar tejamkorlikning muhim omilpari ekanligini ta’kidlash zarur.

2. Boshqarish tizimida jonli va buyumlashgan mehnatsh tejash.

Bu mezon kuchyaarni eng ko‘p darajada tejash va mehnatdan engunumli foydalanishni ko‘zda tutadi. U sermehnat ishlar va operatsiyalarni qisqartirishda, moddiy va mehnat vositalarini tejashda ifodalanadi. Mehnatni tejashga boshqaruv tarkibi va texnologiyasi jarayonlarini ratsionalizatsiyalash, boshqaruv apparatidagi mehnatni kompyuterlashtirish yo‘li bilan erishiladi.

3. Ayrim operatsiyalarni bajarishga va butun boshqaruv jarayoniga sarf bo‘ladigan vaqt.

• Bu mezonda bosh omil - vaqtdir. Axborot to‘plash va uni qayta ishlashga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishga sarf bo‘ladigan vaqtni har tomonlama qisqartirish; biznes rejani tuzishga ketadigan vaqtni qisqartirish, tezkor topshiriqlarni yetkazshi muddatini tezlashtirish, faoliyat natijalarini tezkorlik bilan baholash bilan iqtisodiy ko‘rsatkichlarni yaxshilashga hal qiluvchi ta’sir ko‘rsatadi.

Qayd qilingan mezonlarning qar biri mazkur davr uchun iqgisodiy siyosatda belgilangan maqsadlardan, korxona yoki tarmoqning aniq ish sharoitlari e’tiborga olingani holda boshqaruv faoliyatiga baho berish uchun tanlab olinishi kerak. Boshqaruv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiqlaiggirish uchun ham mezon tanlanadi.

5. RAHBAR MEHNATI SAMARADORLIGI

Rahbar mehnatining joriy natijalari ishga doir joriy jarayonlarni tartibga solishdagi oqibatlarga borib taqaladi. Agar rahbar ishga doir joriy jarayonlarning to‘g‘ri yechimini topishga yo‘naltirgan bo‘lsa, joriy natijalarning ijobiylik darajasi yuqori bo‘lib, bu o‘z navbatida samaradorlik ko‘rsatkichlariga ta’sir ko‘rsatadi. Aksincha holatlarda ijobiylik darajasi past bo‘lib, jamoani boshqarish qiyinlashadi. Bularning barchasi rahbarning mehnat faoliyatiga bog‘liq. Rahbar mehnatining samaradorligi uning o‘z mehnatini to‘g‘ri tashkil qilishidir. Rahbar mehnatini maqsadga muvofiq tashkil qilish uning o‘z vazifalirini va mehnati tarkibini mukammal bilishiga bog‘liqdir. Ana shunda unga o‘z mehnatini takomillashtirish imkoniyati tug‘iladi. Bunday sharoitlarda rahbar menejment usullarini turlicha muqobillikda qo‘llay oladi va bunga qobiliyati yetarli hisoblanadi. Bundan tashqari agar rahbar qobiliyatidagi ustuvorlik jihatlari ko‘pqirrali hisoblansa, u holda boshqaruvchilik sohasida yangiliklar va innovatsion jarayonlarni ham keng qo‘llash imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Ko‘rinib turibdiki, menejment tizimida rahbarning faoliyati muhim o‘rin egallaydi. Bu esa o‘z xarakteri bo‘yicha-siyosiy va klassik faoliyatdir. Rahbar davlat ko‘rsatmalarini ro‘yobga chiqaradi, u xo‘jalik tizimida davlatning vakili hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, haqiqiy rahbar – ushbu jamoaning ilg‘or kishisi bo‘lib, u o‘z korxona va tashkilotining foydasini ko‘zlovchi va korxona sha’nini himoya qiluvchi shaxsdir. Demak, rahbar shaxsni tavsiflashda ikki xil yondoshuvni hisobga olish kerak, bu ham bo‘lsa, makro va mikroko‘lamga xos boshqaruvchilik xususiyatlaridir. Kompaniya rahbari o‘zining boshqaruv apparatiga, kasaba tashkilotiga suyangan holda va ularning yordami asosida faoliyatini davlat tomonidan belgilangan reja topshiriqlarni bajarishga yo‘naltiriladi. Rahbarning boshqa xodimlardan farqi uning boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, joriy qilish va ularning bajarilishini nazorat qilishdan iborat. Rahbarning mehnat faoliyati asosan uchta yo‘nalishdan tashkil topadi: − texnik-iqtisodiy, − ijtimoiy-tarbiyaviy, − tashkiliy boshqaruvdir.

Rahbar texnik-iqtisodiy va ijtimoiy-tarbiyaviy muammolarni ma’muriy-boshqaruv faoliyati davrida hal qiladi. Ana shu faoliyat rahbar mehnatining asosiy mezoni hisoblanadi. Menejment usullarini qo‘llash nafaqat xodimlarga nisbatan balki, texnologik jarayonlarni tashkillashtirishga nisbatan ham amalga oshirilishi talab etiladi. Rahbar mehnatining muvaffaqiyatlari uning faoliyatining boshqaruv jarayonida to‘g‘ri yo‘nalishlarni tanlashiga bog‘liq. Agar rahbar asosiy yo‘nalishlardan chetlansa, unda u muhim ishlab chiqarishga oid masalalarni unutishi mumkin. Bu esa o‘z navbatida turli muammolarni keltirib chiqarishi tabiiy holdir.

Hozirgi globallashuv davriga kelib, menejmentning murakkablashuvi tufayli rahbar xodimning roli va mas’uliyati tobora oshmoqda. Bu esa ularning kasb qobiliyati tayyorgarligi, qolaversa amaliyotda orttirgan tajribasiga juda bog‘liq. Masalan, bozor munosabatlarini shakllantirish tegishli muhitnitalab qiladi. Jumladan, tovar, pul bozorlarida va mehnat resurslari bozorida xo‘jalik yurituvchi subyektlar o‘rtasida o‘zaro aloqani ta’minlaydigan bozor infratuzilmasi doim ishlashi kerak. Kompaniyalarning boshqaruvini tashkil etishda bozor infratuzilmalaridan unumli foydalanish chora-tadbirlari uzluksiz qo‘llanib borilishi kerak. Alohida qayd etish kerak, bizning iqtisodiy taraqqiyotimizning birdan- bir yo‘li – bu bozor munosabatidir. Tabiiyki, bu bozor munosabatlarida yangi boshqaruv uslublari qo‘llaniladi. Madaniy taraqqiyot darajasi yuqori bo‘lgan davlatlarning va bu yo‘nalishda birinchi qadamlar qo‘yayotgan mustaqil davlatlarning bozor iqtisodiyoti davrini tahlil qila turib, bizdagi boshqaruv uslublarini aniqlab beruvchi ba’zi bir xususiyatlar va belgilarni, shuningdek, guruh belgilarini ajratib ko‘rsatish mumkin. Xususiyatlarning birinchi guruhi – bu iqtisodiy fikr yuritishning yangi turi bo‘lib, u yoki bu tavsiflarni faoliyat tomonini qayta baholanishini o‘z ichiga oladi. Yangicha iqtisodiy fikrlashni taqazo etadi. Fikrimizcha, bozor iqtisodiyoti yangi turdagi iqtisodiy munosabatlarga, erkin tadbirkorlikka asoslanadi.

Shuning uchun bozor muhiti sharoitlarida rahbar idoralarning bozor subyektlariga aralashishi chegaraviy holatda bo‘lishi talab etiladi. Chunki bozor munosabatlarini shakllanishida ishbilarmonlarni (rahbar, tashkilotchi, mutaxassislarni) tayyorlash zarurki, ular iqtisodiy munosabatlarda ishtirok etib samara keltirishga harakat qilishi kerak. Bunday muhitdagi boshqaruvda o‘z-o‘zini boshqarish tendensiyalari kuchayib boradi. Tadbirkorlik, ishda faollik, erkinlik, yaxshi ishga va maoshga intilish kabi sifatlar birinchi darajali rol o‘ynaydi.

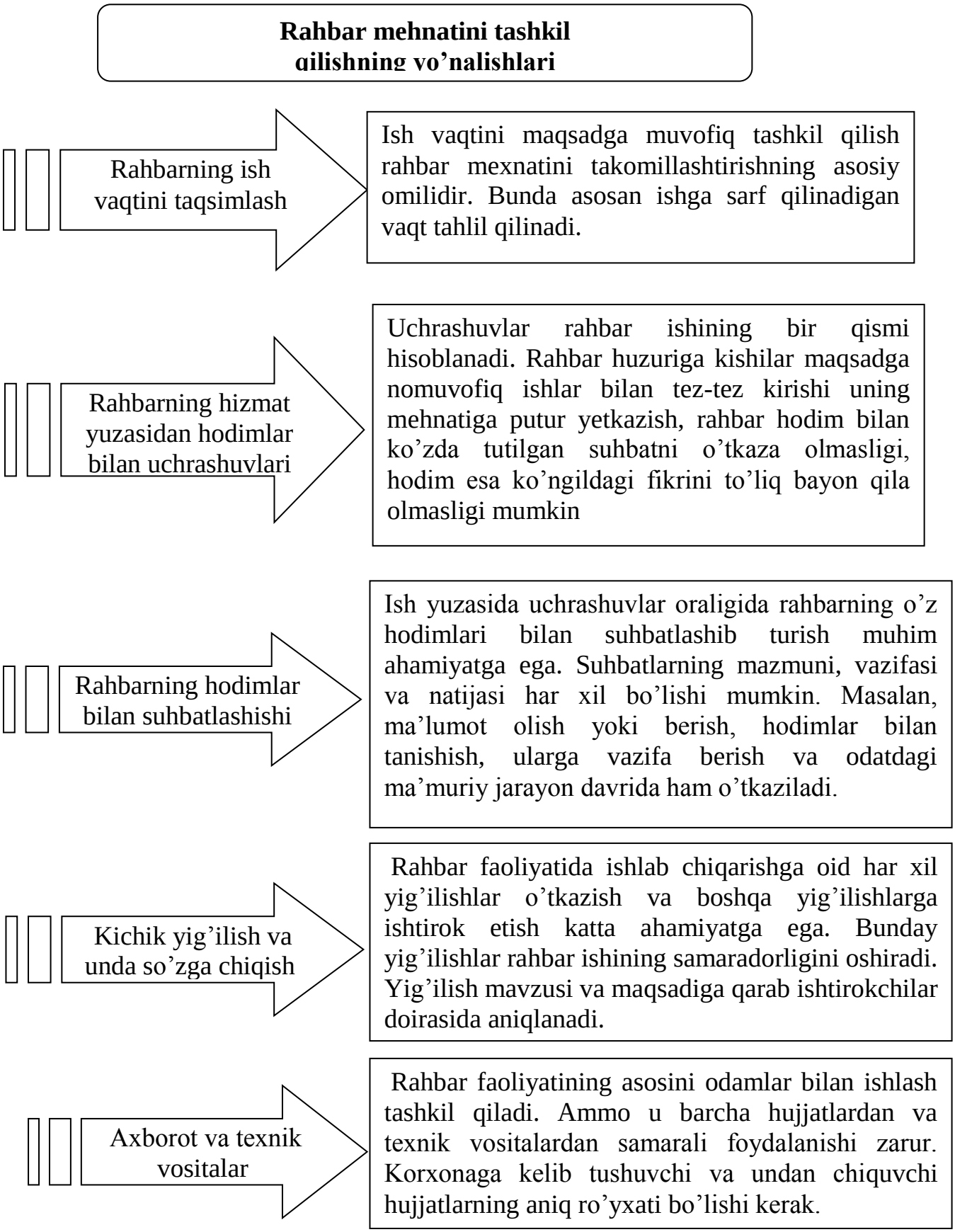
Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar mehnatini tashkil etish o‘ziga xos jihatlarga ega. Rahbar o‘z qo‘l ostidagi xodimlarga iliq munosabatda bo‘lishi, xodimlarning o‘z ishlarini yuqori sifatli qilib bajarishini va ko‘tarinki ruhda ishlashlarini ta’minlaydi. Rahbarlarning xodimlar bilan ishlash jarayonida ularning holatlarini va shaxsiy xususiyatlarini inobatga olish, ularning qalbiga yo‘l topa bilishi, uning bilim darajasiga, muomala madaniyatiga bog‘liqdir. Bu kabi xususiyatlarga ega bo‘lgan rahbarlar o‘zlari boshqarib turgan jamoalar oldiga qo‘yilgan murakkab masalalarni to‘g‘ri hal qilishga va rejalarni yuqori samarali qilib bajarishga qodir bo‘ladilar. Deyarli barcha korxonalarda rahbar mehnatini tashkil etishning alohida yo‘nalishlari mavjud bo‘lib, bu yo‘nalishlar har bir rahbarning ish faoliyatini u yoki bu darajada belgilaydi:

1. Rahbarning ish vaqtini taqsimlash. Ish vaqtini maqsadga muvofiq tashkil qilish rahbar mehnatini takomillashtirishning asosiy omilidir. Bunda asosan ishga sarf qilinadigan vaqt tahlil qilinadi. Bunday tahlilni tez-tez takrorlab turish ijobiy samara keltiradi. Ish kuni, ish xaftasi, un kunlik, oy va yillar tahlil asosi bo‘ladi. Kundalik tahlil natijalarini rahbarning o‘zi nazorat qilib turish lozim. Bir necha tahlillar o‘tkazilgandan keyin rahbar uchun manzara oydinlashib, aniq ma’lumotlar olinadi. Rahbar bu ma’lumotlar asosida ish vaqtidan qanchalik to‘g‘ri foydalanayotganligni, asosiy ishlar uchun sarf qilinayotgan vaqti va ularning meyorini aniqlaydi. Tahlil natijasiga ko‘ra bajarilayotgan ishlar uning vazifasi doirasiga tegishli yoki tegishli emasligini ham aniqlashi mumkin. Bu natijalar rahbarning ish vaqtini to‘g‘ri va unumli bo‘lishiga xizmat qiladi. Rahbarning ish vaqtini tashkil qilish uning ma’ruzalari ro‘yxatini tuzishdan boshlanadi. Bu rahbar bajaradigan ishlarni o‘z ichiga oladi.

2. Rahbarning xizmat yuzasidan xodimlar bilan uchrashuvlari. Uchrashuvlar boshqaruv ishining bir qismi hisoblanadi. Bu vaqtda rahbar huzuriga boshqa kishilarning maqsadga nomuvofiq ishlar bilan tez-tez kirib turishi uning ish faoliyatiga putur yetkazish, rahbar xodim bilan ko‘zda tutilgan suhbatni o‘tkaza olmasligi, xodim esa ko‘ngildagi fikrini to‘liq bayon kila olmasligi mumkin. Xodimlarning rahbar huzuriga kirib-chiqishini maxsus jadval orqali tashkil qilish maqsadga muvofiq keladi.

3. Rahbarning xodimlar bilan suhbatlashishi. Suhbatlarni ma’noli, madaniyatli va kerakli mavzuda o‘tkazish ham rahbarning malakasidan darak beradi. Suhbatni reja asosida tuzish kerak. Birinchi navbatda, suhbatning vazifasini (mehnat intizomini mustahkamlash, unumdorligini oshirish, rag‘batlantirish va hokazo), suhbatni olib borish usulini (nimadan

boshlash, nimalarni gapirish va hokazo) va uni o‘tkazish vaqtini aniqlash maqsadga muvofiq bo‘ladi.



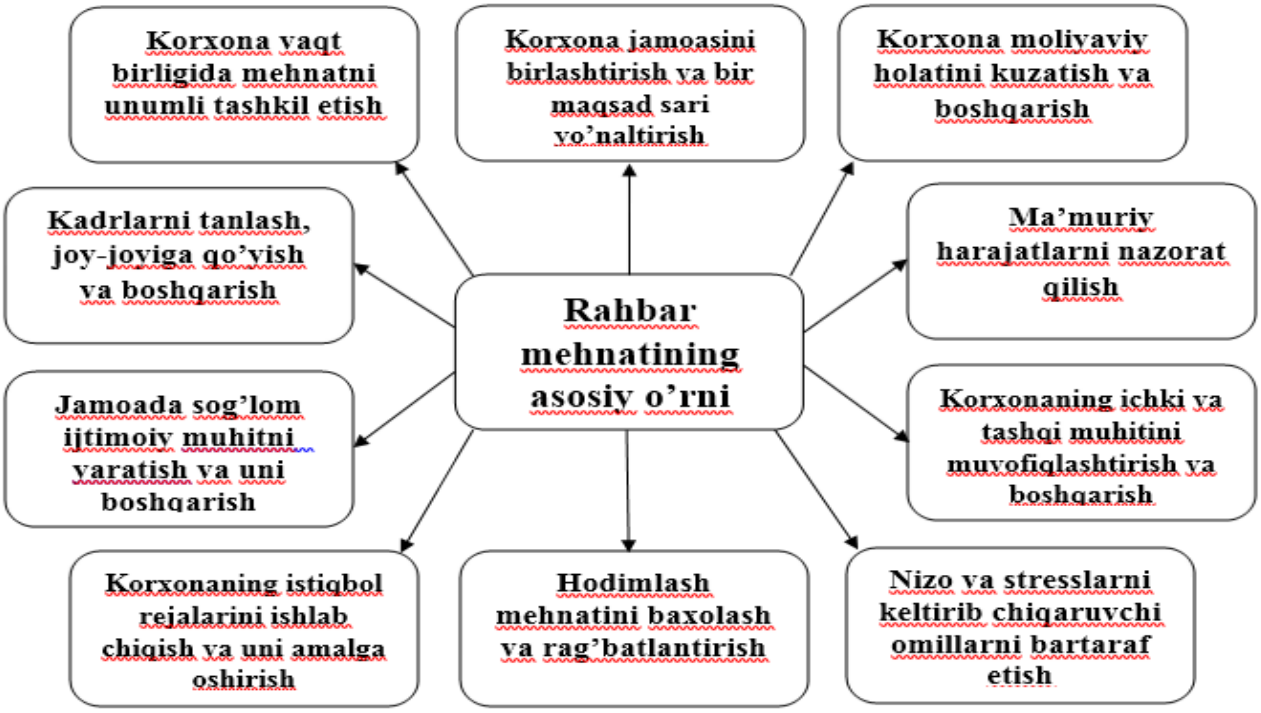
17-chizma. Rahbar mehnatini tashkil etish muhim yo‘nalishlari

4. Kichik yig‘ilish (yig‘ilish) va unda so‘zga chiqish. Rahbar faoliyatida ishlab-chiqarishga oid har-xil yig‘ilishlar o‘tkazish va o‘tkazilayotganlarida ishtirok etish katta ahamiyatga ega. Bunday yig‘ilishlar rahbar ishining samaradorligini oshiradi. Yig‘ilish mavzusi va maqsadga qarab qatnashuvchilar doirasi aniqlanadi. Yig‘ilishda rahbar ma’ruza qilishi yoki so‘zga chiqishi mumkin. Shuning uchun u yaxshi tayyorgarlik ko‘rishi, notiqlik san’atiga ega bo‘lishi, o‘z xodimlariga so‘zga chiqishdan maqsadini tushuntira olishi kerak. Har qanday yig‘ilishdan so‘ng uning ishini tahlil qilish samaralidir. Bunda maqsadga qay darajada erishilgani ma’lum bo‘ladi.

5. Axborot va texnik vositalar. Rahbar faoliyatining asosini odamlar bilan ishlash tashkil qiladi. Ammo u barcha hujjatlardan va texnik vositalardan samarali foydalanishi zarur. Korxonaga kelib tushuvchi va undan chiquvchi hujjatlarning aniq ro‘yxati bo‘lishi kerak. Kotiba hujjatlar ro‘yxatini aniq yo‘lga qo‘ygan bo‘lsa xech qachon xech narsa yo‘qolmaydi, hamma javob va yechim talab hujjalar o‘z vaqtida bajariladi. Yana shuni eslatib o‘tish kerakki, tezda bajarilishi zarur bo‘lgan hujjatlar alohida ruyxatda bo‘lishi kerak.

Bozor munosabatlariga asoslangan iqtisodiy muhitda ishlab chiqarish korxonalarida rahbar lavozimida ishlayotgan shaxslar, quyidagi rollarni bajarishi lozim: tadbirkor, korxonani inqirozdan saqlovchi, muzokara olib boruvchi, ishchi xodimlarni o‘qitish, malakasini oshirish, iqtisodiy kuchlarni joylashtirish, mukofotlash, ishchi-xodimlarning ishiga hamda intilishiga e’tibor berish, doimiy nazorat, komissiyani kutish, bo‘lim boshliqlarining hisobotlarini ko‘rib chiqish va boshqalardir.

Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar mehnatining asosiy o‘rnini shunday belgilash mumkinki, uning mehnati ko‘pqirrali hisoblanadi. Rahbar mehnati – uning o‘zi uchun mehnat qilish emas balki, korxona jamoasining mehnatini tashkil etish bilan birga, texnologik jarayonlarni boshqarilishini o‘z ichiga qamrab oladi. Qolaversa, korxonaning ichki va tashqi muhitini nafaqat boshqarish balki, monitoringini olib borish, raqobatchilar muhitidagi o‘rnini belgilashga doir mehnat ko‘lamini o‘z ichiga olgan mehnat – rahbar mehnatidir (18-chizma).



18-chizma. Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar mehnatining asosiy o‘rnini belgilaydigan elementlar

Bugungi kunga kelib, rahbar mehnati yanada keng miqyosdagi jarayonlar, ya’ni modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini tushungan holdagi boshqarishni tashkil etishdan iborat.

Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar shaxs korxonani boshqarib borganda mazkur korxonadagi ish faoliyatiga bog‘liq barcha jarayonlarda ishtirok etishga harakat qilishi kerak.

Ishlab chiqarish korxonalarining boshqaruvi tizimida rahbarning mehnati muhim o‘rin egallaydi. Bu esa, o‘z harakteri bo‘yicha-siyosiy va klassik faoliyatidir. Har bir rahbar o‘z mehnatini tashkil etar ekan, xo‘jalik yuritish faoliyatiga bog‘liq jarayonlarda o‘z fikriga tayanib ishlaydi. Xodimlarni boshqarishda ularga meyoriy hujjatlarda qabul qilingan talablar darajasida ko‘rsatmalarni berib boradi. U xo‘jalik yuritish va boshqarish tizimida xodimlar bilan doimiy aloqalar o‘rnatib boradi. Boshqacha qilib aytganda, ishlab chiqarish korxonalarida rahbar – shu korxona jamoasining ilg‘or kishisi bo‘lib, u o‘zi boshqarib borayotgan korxonaning foydasini ko‘zlovchi va korxona sha’nini himoya qiluvchi shaxsdir.

Ishlab chiqarish korxonalarining rahbari o‘zining boshqaruv apparatiga, kasaba tashkilotiga suyangan holda va ularning yordami asosida mehnatini yuritib boradi. Boshqacha aytganda ular bilan o‘zaro yaqindan munosabatlar o‘rnatib o‘z faoliyatini yuritib boradi. Mahalliy boshqaruv organlari va hokimlik tomonidan belgilangan chora-tadbirlarda

bevosita qatnashib boradi va davlat tomonidan belgilangan reja topshiriqlarni bajarishga yordamlashadi. Olib borilgan tadqiqotlar natijasidagi kuzatishlardan ma’lum bo‘ldiki, ishlab chiqarish korxonalarining rahbarida boshqa xodimlarga nisbatan olganda farqli jihatdagi fazilatlar bor. U boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishida, joriy qilishida va ularning bajarilishini nazorat qilishida xalqaro etika qonun-qoidalariga amal qilib, madaniy ahloqiy tamoyillarga rioya qiladigan shaxs hisoblanadi.

Ishlab chiqarish korxonalari rahbarlarining funksiyalari va vakolatlari quyidagilardan iborat:

– kundalik va kelajak rejalarini amalga oshirishni ta’minlaydi;

– ta’sischilar umumiy yig‘ilishining qarorlarini amalga oshirishni ta’minlaydi va hisobot beradi;

–korxona mulki va mablag‘ini mazkur Ustav chegarasida va ta’sischilar umumiy yig‘ilishining qarorlariga asosan boshqaradi; korxona nomidan ishonchnomasiz shartnomalar tuzadi va ularning– ijrosini ta’minlaydi;

– korxonaning shtat ro‘yxatini tuzadi va tasdiqlaydi;

– mazkur Ustavda ko‘rsatilgan vakolatlari doirasida tashkilotlar, korxonalar, shuningdek, ta’sischi davlatlar va uchinchi davlatlar bilan korxona ish faoliyatining barcha yo‘nalishlari bo‘yicha korxona nomidan ish olib boradi;

– ta’sischilarning umumiy yig‘ilishi tomonidan o‘rnatilgan tartiblarga asosan moliyaviy yil oxirida yillik balans, hisobot va moliyaviy rejalar, ularning bajarilishi hisobotini tayyorlaydi va ularni ta’sischilarning umumiy yig‘ilishi tasdigiga taqdim etadi;

– kvartal balansi va operativ hisobot tayyorlaydi;

– turli xil shartnomalarni va boshqa huquqiy aktlarni bajaradi, ishonchnomalar beradi, banklarda korxonaning hisob, valyuta va boshqa hisob raqamlarini ochadi;

–korxona xodimlari ishini tashkillashtiradi;

– korxona xodimlari bilan mehnat shartnomalarini tuzadi va bekor– qiladi, mehnat normalari va hajmini, moliyaviy va boshqa xil rag‘batlantirish choralarini o‘rnatadi, intizomiy jazo choralarini ko‘radi;

–korxonaning mol-mulkini, shu jumladan, uning pul mablag‘larini ta’sischilarning umumiy yig‘ilishi qarorlarida belgilangan doirada tasarruf etadi;

–Ustavda koʻrsatilgan va ta’sischilarning umumiy yigʻilishi hal qiladigan masalalardan tashqari korxona maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur boʻlgan boshqa masalalarni yechishga haqli.

Yuqoridagilardan koʻrinadiki, ishlab chiqarish korxonalari rahbarining ish bilan bogʻliq vaziyatlarda uning toʻlaqonli faolligini koʻrish mumkin. Ma’lumki, yirik korxona va tashkilotlarda rahbar mehnatini tashkil etish oʻziga xos murakkab jarayon. Bozor munosabatlari sharoitida barcha iqtisodiy munosabatlar bozor muhitidagi talab va taklif oʻzgarishlaridan kelib chiqilganligi uchun korxonalardagi xodimlarni yillik dinamikasi ham ish beruvchi va ishga joylanuvchining kelishuvlariga bogʻliq.

Oʻn birinchi bob boʻyicha xulosa

Menejer mehnatining asosiy faoliyati korxonada yoʻlga qoʻyilgan mahsulot ishlab chiqaruvchilar faoliyatning ajralmas qismidir. Shuningdek, uning faoliyati ishlab chiqarish natijalariga sezilarli ta’sir koʻrsatuvchi va boshqaruv funksiyalarini tezkor ravishda amalga oshirib boruvchi xatti-harakatlar jamlanmasini oʻzida mujassam etadi.

Umuman ijtimoiy mehnat taqsimoti va boshqaruv mehnati taqsimoti tushunchalari mavjud. Ikkinchisi menejment samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

Menejerlarning mehnat faoliyatining mazmuni rejalashtirish, tashkil etish, ragʻbatlantirish, nazorat qilish va boshqalar bilan bogʻliq bir xil turdagi ishlarni ifodalovchi vazifalar tashkil etadi. Bu funksiyalarning barchasi boshqaruv jarayonining mazmunini tashkil qilganligi sababli umumiy funksiyalar deb nomlanadi.

Boshqarish jarayonida menejerlarning roli boʻyicha mehnatni taqsimlash texnologik taqsimlash deb ataladi, u bajarilgan ishlarning tabiati va murakkabligini, shuningdek, ish uchun javobgarlik darajasini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondoshuvni ta’minlash maqsadida ta’rif-malaka ma ‘lumotnomasi ham qoʻllanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim boʻlgan ishlar hajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi, turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji koʻrsatiladi.

Mehnat unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek, xodimlar oʻrtasidagi oʻzaro munosabatlar ham katta ta’sir koʻrsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, mehnat natijalari bu omilga bogʻliq boʻladi.

Ishlab chiqarish korxonalarida rahbar mehnatini tashkil etish o‘ziga xos jihatlarga ega. Rahbar o‘z qo‘l ostidagi xodimlarga iliq munosabatda bo‘lishi, xodimlarning o‘z ishlarini yuqori sifatli qilib bajarishini va ko‘tarinki ruhda ishlashlarini ta’minlaydi.

O‘z-o‘zini nazarot savollari

1. Menejer deganda qanday kasb egasini tushunasiz?
2. Menejer mehnatiga axborot oqimlari qanday ta’sir ko‘rsatadi?
3. Menejerlar faoliyatida yig‘ilishlarni tashkil etishda nimalarga e’tibor qaratish kerak?
4. Ishlab chiqarishning turli sharoitlarida menejerning ish uslubi, shu jumladan, Yapon va Amerika usullarining farqi nimada?
5. Menejerlarni tanlash va qanday baholash mumkin.
6. O‘zbekistonda menejerlarni tayyorlash va qayta tayyorlash usullaridan qaysilarini bilasiz?
7. Menejer mehnatini taqsimlash jarayonini tushuntiring?
8. Mehnatning vertikal taqsimlanishi deganda nimani tushunasiz?
9. Boshqarish sube’kti faoliyatini tavsiflash uchun qanday samaradorlik mezonlari qo‘llaniladi ?
10. Rahbar mehnati samaradorligi deganda nimani tushunasiz?
11. Menejment tizimida rahbarning faoliyati qanday o‘rin egallaydi?

Korporativ boshqaruv – shunday tizimki,
uning yordamida biznes boshqariladi va nazorat qilinadi!
S. A.Kedberi

XII-BOB. MENEJMENTNING KORPORATIV ASOSLARI

Kalitli so‘zlar: *korporativ boshqaruv, firma shartnomasi nazariyasi, manfaatdor tomonlar nazariyasi, agentlik nazariyasi, korporativ ijtimoiy mas’uliyat nazariyasi, korporativ menejment, korporativ boshqaruv turkumlanishi, korporativ boshqaruv kategoriyalari, korporatiya, generatsiY.*

1. KORPORATIV MENEJMENT TUSHUNCHASI

Bugungi kunda biznesni yuritishning korporativ shakli, ya’ni korporativ boshqaruv iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda keng tarqalgan. Ular iqtisodiyotining ajralmas elementi hisoblanadi, ularda korporativ boshqaruv mamlakat raqobatbardoshligining asosi va iqtisodiy hamda ijtimoiy taraqqiyotning muhim omili ekanligi tan olingan. Shuning uchun samarali korporativ boshqaruv tizimini yaratish masalalari eng dolzarb masalalardan biri bo‘lib qolgan. Shu bilan birga, korporativ boshqaruv muammosi nafaqat iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar, balki O‘zbekiston kabi rivojlanayotgan mamlakatlar uchun ham dolzarb hisoblanadi. Korporativ boshqaruv tizimidagi tamoyil va yondoshuvlarni tubdan o‘zgartirish, ishlab chiqarish, tashqi iqtisodiy va investitsiya jarayonlariga zamonaviy xalqaro korporativ menejment standartlarini joriy etish jiddiy e’tiborni talab qiladi.

Shu o‘rinda korporativ boshqaruvning samarali rivojlanishiga erishish uning asl mohiyatini chuqur anglash va tushunishni, uning ilmiy soha sifatida shakllanishiga imkon bergan ilmiy-nazariy yondoshuvlarini tadqiq qilishni taqozo etadi. Shu bois, ushbu maqolada monografik tahlil, analiz va sintez, klassifikatsiya, tizimli va kompleks yondoshuv kabi ilmiy tadqiqot usullari asosida korporativ boshqaruvning mohiyatini nazariy jihatdan ochishni va metodologik jihatdan rivojlantirishni lozim topdik.

Korporativ boshqaruvga oid ilmiy-nazariy yondoshuvlarning shakllanishi korporatsiyalarning rivojlanib borishi bilan birga sodir bo‘lgan. Korporativ boshqaruv nazariyasiga bir qancha yondoshuvlar ajratiladi: bir tomondan, korporativ boshqaruv nazariyasi iqtisodiy nazariyalar evolyusiyasi bo‘ylab rivojlanib borsa, ikkinchi tomondan,

korporativ boshqaruv nazariyalarining evolyusiyasi korporativ munosabatlarning asosiy ishtirokchilari, ya’ni aksiyador va menejerlar o‘rtasida yuzaga keladigan muammolarni yechishga doir konsepsiyalar rivojlanishi bilan tenglashtiriladi.

O‘tgan asrning 20 yillarida AQShda T. Veblen, Avstriyada R. Gilferding va Germaniyada V. Ratenau korporatsiyalarda mulkdorlar va menejerlar o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar muammosini o‘rganib chiqib, ular korporatsiya kapitalini mulkdorlari hisoblangan aksiyadorlar ushbu kapitalni nazorat qilish va boshqarish huquqlarini ro‘yobga chiqarishmaydi, degan xulosaga kelishgan. Keyinchalik, 1930 yillar boshida A. Berli va G. Minz[71] o‘z tadqiqotlari asosida shuni ta’kidlashadiki, faoliyati daromad olishga va o‘z ishtirokchilari uchun boshqa foyda keltirishga qaratilgan tashkilotlar ichida korporatsiyalar haqiqatda davlatni iqtisodiy hayotining koordinatorlari rolini bajarishga va mulkni boshqarishga kirishganlar. Ularning fikricha, korporatsiyaning nafaqat tashqi muhiti, balki ularning ichki aksiyadorlik mohiyati o‘zgarib qoldi. Korporatsiyani boshqarishga ta’sir etolmaydigan aksiyadorlar haqiqatda oddiy omonatchilarga aylanib qolishdi, boshqarish funksiyalari esa korporatsiyaning yollanma ijrochi organlariga o‘tdi. Shunday qilib, mulkdorlar va ular yollagan menejerlar manfaatlari o‘rtasida ziddiyat paydo bo‘ldi, ya’ni –agentlik muammosi deb nomlangan muammo yuzaga keldi.

Nobel mukofoti laureati R. Kouz[72] 1937 yilda agentlik muammosini yechish bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘liq bo‘lgan Firma shartnomasi nazariyasi (Transaction theory of the firm)ni ishlab chiqdi. Uning fikricha, kapital ta’minotchilari hisoblangan aksiyadorlar hamda boshqaruvchi sifatidagi menejerlar o‘rtasida shartnoma tuzilishi kerak bo‘lib, unda tomonlarning barcha huquqlari va o‘zaro munosabat shartlari ko‘rsatilishi lozim. Ammo bu yerda ham muammo yuzaga keladi, ya’ni barcha vaziyatlarni oldindan ko‘zda tutib bo‘lmaydi. Shuning uchun tomonlar –qoldiq nazorat tamoyiliga muvofiq amal qilishlari lozim, unga ko‘ra menejerlar shunday vaziyatlarda, shartnomada ko‘rsatilmagan bo‘lsa ham, o‘z ixtiyoricha qaror qabul qilish huquqiga ega.

Bugungi kunda korporatsiya boshqaruvchilarining jamiyat oldidagi mas’uliyat nazariyasi ommalashib bormoqda. Mazkur nazariya YE. Dodd[73] tomonidan shakllantirilgan aksiyadorlik jamiyati ijrochi organining

[71] Berle A., Means G. The modern Corporation and Private Property – New York: Macmillan, 1932. – 478 p.

[72] Coase R.H. The Nature of the Firm // Economica. - November 1937. - Vol. 4, No.16. - P. 386-405.

[73] Dodd E.M.Jr. For Whom Are Corporate Managers Trustees? // Harvard Law Review. – 1932. – Vol.45, No.7. – P.1145-1163

aksiyadorlar oldidagi mas’uliyati konsepsiyasidan keyin paydo bo‘ldi. Uning 1932 yilda ishlab chiqilgan Korporatsiyaning ijtimoiy mas’uliyati nazariyasi (Theory of corporate social responsibility)ga ko‘ra, korporatsiya faqatgina aksiyadorlardan iborat emas, balki korporatsiyada qaror qabul qilishda ishlovchilar, kreditorlar, iste’molchilar va hakazolar ham o‘z rolini bajarishadi, chunki qaror qabul qilish oxir-oqibatda ularning ham manfaatlariga daxldor bo‘ladi. Uning nazariyasiga muvofiq, korporatsiyada qabul qilinadigan qarorlar jamiyatga ham tegishlidir, korporatsiya butun jamiyatga ziyon yetkazadigan qarorlarni qabul qila olmaydi. Bunday yondoshuv korporatsiyani faqatgina foyda olish mexanizmi sifatida emas, balki uni jamiyatning bir bo‘lagi sifatida qarashga ham imkon beradi.

Yana bir 50-yillarda K. Bruster, YE. Lazan, A. Chayer tomonidan ishlab chiqilgan nazariya –Korporativ konstitusionalizm nazariyasi (Corporate constitutionalism theory) degan nom oldi. Ushbu nazariyaga muvofiq, korporatsiya ijrochi organlar tomonidan emas, balki aksiyadorlar vakillaridan tarkib topgan kengash, xodimlar, korporatsiya bilan bog‘liq bo‘lgan tadbirkorlik birlashmalardagi ishlovchilar, shuningdek, korporatsiya ishlab chiqargan tovarlarni iste’mol qiluvchi shaxslar kabi manfaatdor shaxslar tomonidan boshqarilishi lozimligi taklif etiladi. Shu bilan korporatsiyaga manfaatdor bo‘lgan shaxslarning istaklari uyg‘unlashtiriladi.

Umuman, korporativ boshqaruv bo‘yicha oxirgi yillarda olib borilgan ishlar quyidagi ikki nazariyaning ustunligi bilan bog‘liq:

–Manfaatdor tomonlar nazariyasi (Stakeholder’s Theory) va

–Agentlik nazariyasi (Agency Theory).

–Manfaatdor tomonlar nazariyasi birinchi marta R. Edvard Friman tomonidan tavsiflangan bo‘lib, unga muvofiq, korporatsiyalar mamlakatda nafaqat iqtisodiy, balki siyosiy hayotini belgilab berishga qodir bo‘lib, ham o‘zining aksiyadorlariga, ham turli manfaatdor guruhlar (xodimlar, mijozlar, ta’minotchilar va b.)ning manfaatlarini inobatga olishlari hamda ularga nisbatan muayyan majburiyatlarga ega bo‘lishlari lozimdir.

–Agentlik nazariyasi 1976 yilda amerikalik iqtisodchilar M. Djensen va U. Mekling[74] tomonidan korporatsiyalar ichida sodir bo‘layotgan o‘zaro munosabatlarni tushuntirish uchun ishlab chiqilgan bo‘lib, unda korporativ munosabatlar mexanizmi agentlik xarajatlari ta’siri ostida ko‘rib chiqiladi. Ushbu nazariyaga muvofiq, kapital egalari va bu kapitalni boshqaradigan

[74] Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. - 1976. - Vol. 3, No. 4. – P.305-360

agentlar manfaatlari bir-biriga mos tushmaydi. Shunga muvofiq, tashkilotda korporativ boshqaruv shunday olib borilishi kerakki, u agentlik muammosini shartnoma huquqi asosida maksimal darajada yechish va agentlik xarajatlarini[75] kamaytirishga imkon bersin.

Shunday qilib, yuqorida koʻrib chiqilgan ilmiy nazariyalar asosida aytish mumkinki, korporativ boshqaruvga boʻlgan bir xil yondoshuv mavjud emas. Eng asosiy savollarga, yaʼni kim korporatsiyaning boshqaruv organi tarkibiga kirishi kerak, korporativ boshqaruv qanday tamoyillar asosida qurilishi kerak kabi savollar haligacha muhokama markazida turibdi.

Taʼkidlash joizki, bugungi kunda jahon amaliyotida korporativ boshqaruv (ingl. Corporate Governance)ning barcha mamlakatlarda va har qanday vaziyatda qoʻllanilishi mumkin boʻlgan yagona taʼrifi mavjud emas. Korporativ boshqaruv sohasida ilmiy izlanish va tadqikotlar oʻtkazilishi natijasida korporativ boshqaruvga turli taʼriflar shakllanib kelgan.

–Korporativ boshqaruv atamasining oʻzi tarixan 1970 yillarning oʻrtalarida AQShda yuzaga kelgan. Keyinchalik, ushbu atama Yevropada keng tarqalib, unda korporativ menejment, korporativ huquq va korporativ strukturalar (tashkilotlar)ni yaratish sohalarida tadqiqotlar oʻtkazilishi davom ettirilgan. Tadqiqotlar natijasida shu aniq boʻldiki, –korporativ boshqaruv atamasi birinchi marta R. Ills tomonidan –korporativ tuzumning strukturasi va faoliyati mohiyatini ochib berish uchun qoʻllanilgan.

–Korporativ boshqaruv konsepsiyasining oʻzi azaldan maʼlum boʻlgan va bu konsepsiya XX-asr boshlarida chop etilgan adabiyotlarda qoʻllanilgan. Xususan, korporativ munosabatlar tizimi korporativ va xususiy mulkni boshqarishni qoʻllash jarayoni sifatida birinchi marta 1932 yilda amerikalik huquqshunos olim A. Berli va iqtisodchi G. Minzning klassik ishlarida oʻrganilgan. Ularning ishlarida –korporativ boshqaruv atamasi tilga olinmagan boʻlsa-da, ular korporativ boshqaruvni ishonib topshiruvchilar – principals (autsayderlar, investorlar) va vakillar – agents (insayderlar, boshqaruvchilar) oʻrtasidagi agentlik munosabatlarini oʻrganishgan.

Korporativ boshqaruv alohida fan sifatida 1980-yillarda yuzaga kelgan. –Korporativ boshqaruv nomli birinchi kitob 1984 yilda chop etilgan, 1993 yildan boshlab –Corporate Governance: An International Review deb nomlangan nazariy jurnal chiqa boshlagan. Unga muvofiq,

[75] Izoh: Agentlik xarajatlari – bu investorlar uchun mulkchilik huquqi va nazoratning ajratilishi bilan bogʼliq boʼlgan yoʼqotishlarning qiymati

tashkilotlarni tashkil etish, boshqarish va samarali o‘zaro faoliyat yuritish asosida yotgan huquqiy konsepsiyalar va tartibotlarning umumiy nomlanishi –korporativ boshqaruv nomini olgan.

Tadqiqotlarga ko‘ra, bugungi kunda G‘arb olimlari tomonidan shakllantirilgan korporativ boshqaruvning juda ko‘p miqdordagi ta’riflari mavjud. Xorijiy mualliflardan birinchi bo‘lib Ser Adrian Kedberi[76] 1992 yilda –Korporativ boshqaruvning moliyaviy jihatlari bo‘yicha qo‘mitaning hisobotida korporativ boshqaruvga quyidagi ta’rifni bergan: Korporativ boshqaruv – shunday tizimki, uning yordamida biznes boshqariladi va nazorat qilinadi. Bu yerda korporativ boshqaruv mexanizmlar majmui sifatida ta’riflanmoqda.

Amerikalik iqtisodchi olimlar R. Monks va N. Minou korporativ boshqaruvni –korporatsiya rivojlanish yo‘nalishi va faoliyat ko‘rsatkichlarini belgilash jarayonida turli ishtirokchilar (bosh ijrochi direktor, rahbariyat, aksiyadorlar, xodimlar) o‘rtasidagi munosabat sifatida talqin qilishadi. Iqtisodchi olimlar A. Shleyfer va R. Vishni korporativ boshqaruvga o‘zgacha ta’rifni berishgan: –Korporativ boshqaruv – korporatsiya uchun moliya ta’minotchilarining o‘zlari qo‘ygan investitsiyalar qaytimi yordamida o‘zlarini ta’minlash vositasidir. Olimlar K. Jon va L. Senbet o‘z tadqiqotlarida ta’kidlashadiki, korporativ boshqaruv shunday mexanizmlardan tashkil topganki, ular yordamida korporatsiya faoliyati ishtirokchilari korporativ insayderlar va menejerlar ustidan ularning manfaatlari buzilishiga qarshi nazoratni olib borishadi.

Rossiyalik tadqiqotchi-olimlar ham korporativ boshqaruv tushunchasiga ham iqtisodiy, ham huquqiy nuqtai nazardan bir necha ta’riflar berishga urinishgan. Dastlab E. Korotkov menejment konsepsiyasiga oid asarida

–Korporativ boshqaruv aksiyadorlarning birlamchi manfaatlariga qaratilgan boshqarish va uning korporatsiya rivojlanishidagi roli ta’rifini keltirgan. Mualliflar V.Bashkinsas va boshqalar korporativ boshqaruvni tashkilot egalari tomonidan qo‘yilgan kapitallarning qaytarilishini kafolatlaydigan usullar tizimi sifatida talqin qilishadi. S.Karnauxovning fikricha, korporativ boshqaruv muayyan doiradagi sinergetik samarani boshqarishdir.

O‘zbekiston tadqiqotchi-olimlari ham korporativ boshqaruv tushunchasini ta’riflashda chetda qolishmagan. Ular o‘tkazgan tadqiqotlari doirasida korporativ boshqaruv tushunchasiga o‘z ta’riflari va izohlarini

[76] Manba: https://studbooks.net/1230022/bankovskoe_delo/teoreticheskie_osnovy_korporativnogo_upravleniya_kommercheskih_bankah

berib o‘tishgan. Ular orasida birinchilardan bo‘lib T. Madiyorov keltirish mumkin.

–Korporativ boshqaruv ishlab chiqarishni rivojlantirish faoliyati, mavjud moddiy, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanishni kapital mablag‘larning yangi texnika va texnologiyalarni ko‘plab jalb etilishi bilan uyg‘unlikda olib boriladi deb talqin qilgan.

Iqtisodchi olimlar SH. Zaynutdinov va D. Raximova –Korporativ boshqaruv – manfaatdor shaxslarning daromad olish maqsadida birgalikdagi harakatlaridir degan ta’rifni keltirishgan. Yana bir iqtisodchi olim D.X. Suyunov[77]ning ta’rifiga ko‘ra: –korporativ boshqaruv – korporativ mulk shakliga kiruvchi subyektlarning huquqlarini himoya qiluvchi amaldagi meyorlar hamda boshqaruvning ma’lum bir tamoyillari asosida korxona maqsadiga erishish uchun amalga oshiriladigan harakatlar majmuidir.

2. KORPORATIV NAZORATNING KELIB CHIQISHI VA MOHIYATI

Iqtisodiy faoliyatda asosiy masalalardan biri – bu olib borilayotgan biznesning foydasini kim oladi(olish imkoniga ega) yoki uni kim nazorat qiladi degan muammo yotadi. “Nazorat” tushunchasi bu yerda biror narsa haqida ma’lumot olish va biror narsaga ta’sir qilish, biror narsani boshqarishni nazarda tutadi. Shu bilan birga, faol va passiv nazorat tizimning hatti-harakatini aniqlash yoki u haqda ma’lumot olish imkoniyatini bildiradi.

Tashkilotning aksiyadorlari direktorlar kengashi vakillari orqali bevosita uning boshqaruviga ta’sir ko‘rsatadi, va shu tariqasi nazorat qilishni amalga oshiradi[78]. YA’ni aksiyadorlar tashkilotni boshqarmaydi, balki unga ta’sir ko‘rsatadi. Tashkilot umumiy holda menejer (ta’minotchilar, ishlab chiqaruvchilar, marketologlar, xodimlar)lar tomonidan boshqariladi.

Ular nazorat funksiyalarini, shu jumladan, passiv marketing nazorat funksiyalarini amalga oshiradilar. Bunda tashkilot resurslar taqsimoti jarayoniga eng katta ta’sir ko‘rsatuvchilarni nazorat qiladi. Ammo bu ta’sir qanday aniqlanadi? Aksionerlar nazorat qilish jarayonida ularning hatti harakati biznesga qanchalik ta’sir qiladi? Bu savollarga javob berish

[77] Suyunov D.X. Korporativ boshqaruv mexanizmi: muammo va echimlar. Monografiya. – T.: Akademiya,2006. – 116

[78] А. М. Лялина. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. стр-322.

uchun, iqtisodiy faoliyat asoslarini, subyektlarning o‘zaro ta’sir jarayonlarini farqlash, ularning tabiatini to‘g‘ri tushunishni talab qiladi.

Biznesning asosida resurslar almashinuvi yotadi, ya’ni kimgadir pul kerak, o‘z mehnatini iror narsaga almashinishga tayyor, vaqt va boshqa resurslar. Tashkilot uchun xom ashyo va mareiallar, ishlab chiqarish va ofis binolari kerak, ular uchun pul to‘lashga tayyor. Odamlar mehnatidan, bilimlaridan va ko‘nikmalaridan foydalangan holda, tashkilot mahsulotni yaratadi va ularni keyinchalik mijozlarning pullari bilan almashadi, ya’ni realizatsiya qiladilar. Natijada almashinuv jarayonlarida o‘zaro ta’sir o‘tkazadigan, resurs oqimlari shakllangan, ya’ni muayyan resurslarga ega bo‘lgan subyektlar tizimi shakllanadi. Ushbu oqimlarning bir yoki bir nechasi tizimning tashabbuskorligiga qaratilgan. Shunday qilib, savdo tizimi(kommercheskaya sistema) yaratiladi.

YA’ni biznes - subyektlarning o‘zaro ta’sirining natijasidir, mavjud resurslarini zarur bo‘lgan boshqa resurslarga almashtirishdir. Bunday hamkorlik tashkilot doirasida bo‘lganda va u yaratgan qoidalar bilan tartibga solinsa, biz korporativ munosabatlar haqida gapiramiz.

Korporatiya deganda o‘zaro munosabatlar jarayonida turli resurs egalari o‘rtasidagi aloqalar tushuniladi. Ular resurslarni topshirishning maxsus holati va mulkka egalik qilish, undan foydalanish, tasarruf etish uchun iqtisodiy imkoniyatlarni ishtirokchilar tomonidan amalga oshirishni o‘zgartirish kabi subyektlarning ko‘plab tarkibi bilan tavsiflanadi.

Resurslar iqtisodiy faoliyatning pul ko‘rinishida, moddiy va nomoddiy qiymat ko‘rinishida, axborot, intellektual mulk, yoki boshqa qo‘rinishdagi fizik obyekt (masalan, ofis) va boshqa ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin.

Qiymat quyidagi ko‘rinishlarda aniqlanadi:

- Insonlarning ehtiyojlarini qondirish uchun resurslardan to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki transformatsiya yo‘li bilan foydalanish imkoniyati. Masalan, oziq-ovqat, uy-joy, pul, boshqa moddiy va axborot resurslari va hokazo;
- Sharoitlarni yaratish uchun resurslardan foydalanish imkoniyati, bunda inson ehtiyojlarini qondirish maqsadida ushbu yoki boshqa resurslarni siz foydalanishingiz mumkin bo‘lgan narsalarga almashtirishingiz mumkin, faoliyatni tashkil etishga xizmat qiladigan(texnologiyalar va qoidalarni) axborot resurslarini, ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan moddiy resurslar, mijozlarning ehtiyojlari to‘g‘risidagi axborot, reklamani yanada aniq hisoblash imkonini beradi materiallar va boshqalar.

U yoki bu ko‘rinishdagi resurslar yordamida ijtimoiy tizimni yaratish uchun quyidagi shartlarni bajarish yetarli:

- u eng kamida bitta subyektning oʻzaro taʼsir jarayonida qimmatli boʻlishi kerak. U doimo boshqa resurslardan voz kechishga tayyor boʻlishi kerak. Buning uchun u juda nayob, kam uchraydigan va doimo unga ehtiyoj boʻlishi kerakligi.
- tizim va uning maqsadli funksiyasining oʻziga xos xususiyatlaridan va korporativ munosabatlarning muayyan ishtirokchilari hamda ularning ehtiyojlari mavjudligi sababli u aynan ushbu tizim uchun juda kerakligi.

Masalan, oʻgʻitlar - bu qishloq xoʻjaligida juda qimmatbaho resurs, lekin boshqa korxona uchun mutlaqo kerak emas.

Savdo tizimni shakllanishida resurslar hech qanday vazifani bajarmaydi.

Resurslar faqat korporativ tizimda subyektlarning oʻzaro taʼsirida toʻgʻridan-toʻgʻri yoki bilvosita ishtirok etishi mumkin.

Biznes uchun insonlar resurs manbai hisoblanadi. Savdo tizimi bilan oʻzaro aloqa oʻrnatilganda insonlar eng kerakli resursga aylanadi. Har qanday resurs kimgadir tegishli boʻlsa, baʼzi resurslar insondan ajralmagan boʻladi. Masalan, insondan fikrlash qobiliyatini ajratish mumkin emas.

Jamiyat odamlarni moddiy va nomoddiy obyektlarga egalik qilish huquqi imkoniyatlarini chegaralaydi.

Albatta, odamlarlarning ruxsatisiz bu obyektlar olib qoʻyilgan yoki foydalanilgan taqdirda, insonlarga bunday holat uning shaxsiyatiga tekkan boʻladi, undan keyin oʻz huquqlarini tegishli ijtimoiy mexanizmlardan foydalanib himoya qilishi mumkin boʻladi(huquqni muhofaza qilish organlari, jamoatchilik fikri va boshqalar).

Baʼzi resurslar nisbatan erkin tarzda olinishi mumkin, ammo insondan ajralmaydigan resurslardan juda koʻp foydalanish talab etiladi.

Oʻzaro axborot almashinuvini taʼminlash mumkin, ammo axborotni ishlatish uchun maxsus bilim va koʻnikmalar talab etiladi.

Korporativ munosabatlar ishtirokchisi(KMI) – ijtimoiy- iqtisodiy tizimning maqsadli funksiyasini amalga oshirish uchun zarur boʻlgan resurslarni kerakli tashkilot(firma)larga uzatishda ishtirok etidigan yuridik shaxs yoki shaxs. Maqsadli funksiya ijtimoiy- iqtisodiy tizimning resurslar oqimini generatsiya (koʻp hollarda – pullik)sidir. KMI taqdim etilgan resurslar evaziga kutilgan foydani olishga intiladi va ijtimoiy tizimda ishtirok etadi.

Har qanday vaqtda tashkilotning resurslari uning ishtirokchilari oʻrtasida bir xil tarzda taqsimlanadi.

Kimdir moddiy va /yoki boshqa ko‘rinishdagi resurslarni tasarruf etish imkoniyatidan foydalanadi. Biror narsa bo‘yicha tuzilgan shartnomalar xulosalari va shu asosida ular tashkilotning resurslarini qo‘lga kiritadilar. Kimdir ofis uskunalarini, transport vositasini, ofisni, intellektual va boshqa odamlarning resurslarini ishlatadi.

Resurslarni taqsimlash. Resurslarni taqsimlash – bu shunday ijtimoiy tizim parametridirki, muayyan vaqt(oniy taqsimot) yoki muayyan vaqt intervali(integrallashgan resurslarni taqsimlash)da korporativ munosabatlar tizimining har bir ishtirokchining qo‘lga kiritgan turli xil resurslar miqdori orqali aniqlanadi.

Tashkilotdagi har qanday harakati resurslarni taqsimlash bilan bog‘liq. Albatta, ayitish lozimki, bu tashkilotning kelajagini belgilaydi - KMI ning muayyan guruhlari uchun jozibador bo‘lgan zaruriy choralar ko‘riladi.

Turli xalqaro tashkilotlar ham korporativ boshqaruv tushunchasiga –avtoritet mavqega ega bo‘lgan o‘z ta’riflarini ishlab chiqishgan. Jahon bankining ta’rifiga ko‘ra, korporativ boshqaruv – xo‘jalik jamiyatlariga investitsiyalarni jalb qilish va samarali ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshirishga imkon beradigan qonunchilik hujjatlari majmuiga tegishlidir. Aksionerlik jamiyatlarini boshqarish strukturasi (aksionerlarning umumiy yig‘ilishi, kuzatuv kengashi, ijroiya organi, taftish komissiyasi, ichki va tashqi audit) korporativ boshqaruv tizimidagi elementlaridan biri hisoblanadi.

Har qanday tizim resurslarning muayyan tuzilishiga ega. Ijtimoiy tizimning resurs bazasi korporativ aloqalar ishtirokchilari tomonidan o‘tkaziladigan resurslar bilan shakllantiriladi.

Tashkilotning resurs bazasi ijtimoiy tizimning maqsadli funksiyasini amalga oshirish uchun korporativ aloqalar ishtirokchilari tomonidan o‘tkaziladigan resurslarni ifodalaydi. Ushbu resurslarning ba’zilari asosiy(ularsiz, maqsadli funksiyani amalga oshirish mumkin emas), ba’zilari yordamchi(ular maqsadli funksiyani yanada samarali amalga oshirishga hissa qo‘shadilar, ammo ularsiz ham kam samarali amalga oshirilishi mumkin) hisoblanadi.

Resurslar iqtisodiy faoliyat davomida ishlatilishi darajasiga qarab quyidagi guruhlarga bo‘linadi:

1. Birja (almashinish) jarayonida sarflangan resurslar;
2. Iste’mol qilinmaydigan resurslar, ammo yangilanib turishni va moslashishni talab qiladi;
3. Ishlatilmaydigan resurslar.

Resurslarning birinchi guruhi (sarflangan resurslar) – bu pul; xom ashyo, komponentlar yoki tovarlar (savdo tashkiloti uchun); inson mehnatidir.

Ikkinchi guruh resurslariga, masalan:

•ushbu tizimda va ushbu sharoitlarda nima qilish kerakligi va qanday amalga oshirilishi haqidagi ma’lumotlardir.

•ijtimoiy kapitalning markasi(brendi), imidji va boshqa elementlari - ularga ijtimoiy jarayonlarning dinamikasi, raqobatchilarning harakati va boshqalar kiradi.

•bozorni, mahsulotni, mijozlarni o‘rganish tufayli bozoridagi o‘zgarishlar, mijozlar ehtiyojlarini dinamikasini, mahsulot takomillashtirish va yangilash yangilab borish.

Ushbu resurslarning guruhlari, o‘z-o‘zidan, maqsadli funktsiyani amalga oshirish jarayonida o‘zgarmaydi (sarflanmaydi), ammo ularning xususiyatlari o‘zgarishi mumkin. Misol uchun, axborotga doimo dolzarb ma’lumotlarni qo‘shib yangilani borishi kerak. Ijtimoiy kapitalning brendi va boshqa elementlari pul oqimini yaratish jarayoniga ta’sir qilishi mumkin.

Iste’mol qilinmaydigan resurslar qaralayotgan tizimda foydalanish jarayonida o‘zgarmaydi. Xususan, tijorat faoliyatida:

1. Tashkilot faoliyatini tashkil etish uchun foydalaniladigan binolar, qurilishlar va inshootlar;

2. Qaror qabul qilish uchun asos bo‘lib xizmat qiluvchi asosiy bilim va boshqa ma’lumotlar;

3. O‘tkazilgan tajribalar haqida ma’lumotlar — bu o‘tmishning o‘zgaruvchanligi tufayli o‘zgarmasligi bilan xaraterlanadi. Ma’lumotlar turli xarakterlarga ega bo‘lishi mumkin, ammo qanday bo‘lishidan qat’iy nazar ma’lumotlar o‘zgarmaydi;

4. Qaror qabul qilishning texnologiyalari, tamoyillari va usullari.

Resurslarning turlari bo‘yicha tasnifi quyidagi 11-jadvalda keltirilgan.

Intellektual resurslar insonning mavjud axborotlar asosida tashkilotning faoliyati uchun zarur bo‘lgan yangi shakllanish qobiliyatini belgilaydi. Shu bilan birga, u bilan bog‘liq tushunchalarni to‘g‘ri va o‘z o‘rnida izohlash lozim bo‘ladi.

Har qanday biznes rejani amalga oshirish uchun albatta, sarmoya – boshlang‘ich kapital bo‘lishi shart. Kapitalni oddiy tilda tadbirkorlikka tikilgan ma’lum miqdordagi pul deb atash mumkin. Uning bahosi foyda, iqtisodiy manfaatdorlik bilan o‘lchanadi, albatta. Ammo yana shunday

kapital turi borki uni hech narsa bilan qiyoslab bo‘lmaydi. Bu ijtimoiy kapitaldir.

11-jadval

Resurslarning turlari bo‘yicha tasnifi

№	Resurslar turlari	Tavsifi
1.	Moddiy (an’anaviy kapital)	pullar; tranzaksion xarajatlarsiz sotib olish mumkin bo‘lgan moddiy va nomoddiy obyektlar(moddiy va shartli moddiy resurslar)
2.	Axborot (axborot kapitali)	Ishtirokchilar salohiyati haqida maxborotlar, tashkilot bilan hamkorlikni soddalashtirish; axborotlarni tizimlashtirish yoki kerakli axborotlarni olish imkoniyati
3.	Inson (inson kapitali)	Insondan ajralmagan resurslar: intellektual resurslar, bilim va ko‘nikmalar, shaxsiy fazilatlar
4.	Tashkiliy (tizim, tashkiliy kapital)	Hamkorlik qoidalari va tartiblari; missiya, strategiya, siyosiy tashkilotlar; axborotni tarqatish kanallari; ishlab chiqarish texnologiyalari, tashkil etish va muvofiqlashtirish va boshqalar
5.	Ijtimoiy (ijtimoiy kapital)	Kopaniya faoliyatiga hissa qo‘shadigan ijtimoiy institutlar; brend, imidj tashkilot; ijtimoiy insitutlarni shakllantirishga yordam beradigan qulay omillar

Ijtimoiy kapital tushunchasini dastlab fransuz olimi Pyer Burdyo[79] muomalaga kiritganini qayd etish joiz. Olimning ta’kidlashicha, jamiyatda shaxsiy manfaatlarni qondirish maqsadida biror-bir sohada o‘zaro munosabatlarga kirishgan kishilar o‘rtasida barcha foydalanishi mumkin bo‘lgan qadriyatlar, qoidalar majmui shakllanadi. Aynan shu jarayon ijtimoiy kapitaldir.

Ijtimoiy kapital – ham shaxsiy, ham jamoaviy faoliyat unumdorligini oshiradi. O‘z navbatida u jismoniy kapital va inson kapitalidan tashkil topadi. Jismoniy kapital moddiylashgan shakllarda namoyon bo‘lsa, inson kapitalini his qilish nisbatan qiyinroq. Chunki bu kapital insonning bilimi yoki qobiliyatlarida aks etadi. Ijtimoiy kapitalni esa his qilish, qo‘pol qilib aytganda “paypaslab ko‘rish”ning imkoni yo‘q. Bu jamoaviy tabiatga ega bo‘lgan hodisadir.

[79] Социальный капитал и габитус в теории П.Бурдье(https://studopedia.su/18_66203_sotsialniy-kapital-i-gabitus-v-teorii-p-burde)

Siyosiy fanlar doktori Aktam Jalilov[80]ning fikricha, ijtimoiy kapital biror-bir kishining mulkiga aylanmasdan, balki barcha foydalana oladigan ijtimoiy boylikdir. U insoniy kapital singari kishilarning ongida, moddiy kapital singari voqelikda yoxud iqtisodiy kapital kabi bankdagi hisob raqamlarda emas, balki ijtimoiy munosabatlar – o‘zaro aloqalarda namoyon bo‘ladi.

A.Jalilovning ta’kidlashicha: “Ijtimoiy kapital shunday resurski, unga alohida olingan bir shaxs qay darajada ega ekanini bilish uchun boshqalar bilan qiyoslash kerak”. Boshqacha aytganda, inson ijtimoiy kapitalga ega bo‘lishi uchun boshqalar uning ehtiyojini qondiradigan manba bo‘lishi kerak. Aniqrog‘i, kishilarning o‘zaro aloqalari davomida to‘plangan qadriyatlar insonlarning faoliyatini muvofiqlashtirib turadigan mezon vazifasini o‘taydi. Shu nuqtai nazardan ham ijtimoiy kapital konsepsiyasi nihoyatda keng tushuncha bo‘lib, uni idrok qilish, ijobiy va salbiy tomonlarini tahlil qilish ko‘plab izlanishlarni talab etadi.

Korporativ tizimlar. Yuqorida aytib o‘tilganidek, biznesning asosini resurslar tashkil etadi. Ular korporativ tizimda ta’sir o‘tkazish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Dastlab, iqtisodiy faoliyatning ko‘rinish shakli hunarmandchilik shaklida bo‘lib, xususan, hunarmandlar asosiy resurslarga - zarur moddiy resurslarga, bilim va ko‘nikmalarga, savdo qilish qobiliyatiga va boshqalarga ega edi. Rivojlanish jarayonida yordamchi funksiyalarni bajaradigan xodimlar ishtirok etgan faoliyat shakllari paydo bo‘ldi, bunda asosiy resurslarni ish boshqaruvchilar tomonidan nazorat qilib kelindi.

Jamiyatni rivojlantirish jarayonida nafaqat iqtisodiy faoliyat shakllari, balki mahsulotga bo‘lgan talablar ham o‘zgarib bordi(estetik ko‘rinish, sifat va boshqalar). Bu esa, ushbu talablarni qondirish uchun bir qator resurslardan foydalanish zarurligiga olib keldi. Ishlab chiqarish rivojlanib borayotganligi sababli, korxona uchun zarur bo‘lgan resurslarga ega bo‘lgan muayyan funksiyalarni bajaradigan ko‘plab odamlar iqtisodiy faoliyatga jalb qilingan. Ularning har biri, korxonaning rivojlanishiga ta’sir ko‘rsatadi.

Dastlab, mahsulotlar asosan oddiy ko‘rinishda edi, shuning uchun odamning talablari ham ancha past edi. Bunday holat odamlarni tezda mukammallushuviga, dunyoqarashining o‘sishiga imkonini berdi. Boshqa tomondan, biznes "egalari" ning haqiqiy ta’siri ancha past edi. Ushbu holat XX asrning 30 yillaridan to 70 yillarigacha bo‘lgan davrda sezilarli darajada o‘zgardi.

[80] https://iqtisodiygazeta.uz/2018/04/19/mulohaza-uchun-mavzu-ijtimoiy-kapital/

Texnik taraqqiyot ijtimoiy makonni butunlay o‘zgartirdi, tez harakatlanish imkoniyatlari paydo bo‘ldi, bu esa insonlarning o‘z ehtiyojlarini tug‘ilgan va yashagan joyda amalga oshirishga olib keldi. Natijada mehnat migratsiyasi, tovar va xom ashyo zahiralari hamda ularning harakatlanishi paydo bo‘ldi.

Tadbirkorlarda yanada samarali resurslar - malakali mutaxassislar, eng yaxshi xom-ashyolarga jalb etish, yanada qulay bozorlarda ishlash imkoniyati paydo bo‘ldi. Bu raqobatning kuchayishiga olib keldi. U, o‘z navbatida, xodimlarning talablarini aniqlaydigan texnologiyalarni rivojlantirishni rag‘batlantirdi, tashkilotlarning malakali kadrlariga bo‘lgan ehtiyojini shakllantirdi. Tashkilotlarni kengaytirish boshqaruv ko‘nikmalarini shakllantirishni talab qildi, tashkilotda boshqaruv funksiyasini mahalliylashtirishga olib keldi-professional menejerlar paydo bo‘ldi.

Texnologiyalar yanada rivojlanib borayotganligi sababli, mahsulotlar sifat va naflilik jihatdan o‘zgarib, alohida resurslarning ahamiyati ham o‘zgarib bordi. Ma’lum bo‘lishicha, har qanday kishini faqat ishlash uchun emas, uni yangiliklarni izlanishga va ko‘p hollarda bu yangiliklarni izlash va uni hayotga qo‘llashga o‘rgatish kerak ekan. Malakali xodimlarni qidirish va o‘qitish uchun har doim korxona zarar ko‘rib borgan. Shunga ko‘ra, korxona tomonidan xodimlarga nisbatan munosabat o‘zgargan.

Ayrim vaqtlarda, moddiy resurslarning egasi bo‘lmagan odamlar tashkilot resurslarini taqsimlash jarayoniga sezilarli ta’sir ko‘rsatgan. Bundan tashqari, raqobat, texnologiya va ixtisoslashuv-ning rivojlanishi xom ashyo etkazib beruvchilarining mahsulot ishlab chiqarishga bo‘lgan ahamiyatini o‘zgartirishga olib keldi - ishchilar ham tashkilotning resurslarini taqsimlashga ta’sir ko‘rsatib kelingan. Natijada, moddiy kapital egalari tashkilotni mutlaq nazorat qilish imkoniyati-tashkilotni nima qilish kerakligini va qanday qilib aniq belgilash imkoniyatini yo‘qotgan.

Umuman olganda, korporativ munosabatlar ishtirokchisining kompaniya resurslarini taqsimlash jarayoniga ta’siri ushbu tizimda ishtirokchining o‘rni va uning faoliyatiga bog‘liq:

$$F_j = a_i \cdot w_j \qquad (1)$$

Bunda, F_j- j-chiqatnashchining korporativ munosabatlarning resurslarni taqsimlash jarayoniga ta’siri; a_i- korporativ munosabatlarda j-chi qatnashchisinin gaktivligi; w_j- korporativ munosabatlarda j- chi qatnashchisining o‘rni.

Korporativ munosabatlar ishtirokchisining vazni, aslida, uning umumiy faoliyat natijalariga qo‘shgan hissasi va u tashkilotning umumiy resurs bazasini shakllantirish uchun korporativ tizimga olib keladigan resurslarning nisbiy ulushi bilan belgilanadi:

$$w_j = \frac{\sum_k (r_{nj})}{\sum_n \sum_{j=1}^{Q} r_{nj}} \qquad (2)$$

bunda, r_{nj}-korporativ munosabatlarning j-chi ishtirokchisidan olingan n-turdagi resurslar; Q-korporativ munosabatlar ishtirokchilari soni.

Faollik-korporativ munosabatlarning ushbu ishtirokchisidan tashkilot resurslarini taqsimlash to‘g‘risida qaror qabul qilgan shaxs tomonidan olingan boshqaruv ma’lumotlarining ulushi quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$a_j = \frac{\sum_k D_{boshq.Jk}}{\sum_k \sum_{j=1}^{Q} D_{boshq.Jk}} \qquad (3)$$

Bunda, $D_{boshq.Jk}$- k-turdagi ma’lumotlarni boshqarish, korporativ tizimlarning j-chi boshqaruvchisi.

Bunda qaror qabul qilishga ta’sir qiluvchi ma’lumot muhim ahamiyatga ega ekanligiga e’tibor berish lozim. Insonlar agar aniq boshqaruv ma’lumotlarini o‘zida shakllantirmasa, ular faoliyatida resurslarni taqsimlashda juda katta hatoliklarga yo‘l qo‘yadi. Agar ular haqida ma’lumot qaror qabul qiluvchiga o‘z vastida etib kelmasa, inson xatti-harakatlari resurslarning haqiqiy taqsimlanishiga ta’sir qilmaydi.

Korporativ munosabatlar ishtirokchlari tomonidan korporativ tizimni nazorat qilish kuchi quyidagi formula bo‘yicha aniqlanadi:

$$F_j = \max_{j=1}^{Q} (a_j w_j)$$

YA’ni, korporativ tizim ushbu tizimda maksimal faoliyat ko‘rsatyotgan va o‘z o‘rniga ega bo‘lgan korporativ munosabatlarni boshqarish(korporativ nazorat subyekti) ni nazorat qiladi.

Har bir korporativ munosabatlarni boshqarish o‘zi uchun eng yaxshi tizim resurslarini taqsimlash shartlarini o‘zlashtirishga intiladi. Buning uchun u tizimni vaqtinchalik yoki doimiy, to‘liq yoki qisman nazorat qilish uchun muayyan harakatlarni amalga oshirishi kerak.

Korporativ boshqaruv korporativ munosabatlar ishtirokchisi tomonidan kerakli resurslarni taqsimlashga erishishga qaratilgan harakatlarni taqdim etadi. Korporativ boshqaruv ideologlaridan biri Adrianu Kedberi[81] “Korporativ boshqaruvning roli- bir vaqtning o‘zida

[81] Manba: https://studbooks.net/1230022/bankovskoe_delo/teoreticheskie_osnovy_korporativnogo_upravleniya_kommercheskih_bankah

resurslardan samarali foydalanishni rag‘batlantirish va ushbu resurslarni boshqarish uchun mas’uliyatni teng ravishda talab qilishdir” deb ta’kidlagan.

Korporativ tizimda nazorat:

1) birinchidan, majburiy (nazoratsiz korporatsiya mavjud emas);

2) ikkinchidan, aksiyalarga egalik huquqi bilan emas, balki korporatsiya ijro etuvchi organiga nazorat qilish imkoniyati bilan belgilanadi,

3) uchinchidan, bu dinamik xususiyatdir (nazorat bir ishtirokchidan boshqasiga o‘tishi mumkin).

Tizimlidagi ayrim cheklovlar sababli, firma rivojlanishi va uning ishtirokchilari soni oshgani sayin, tadbirkorlik muhitiga jalb qilingan shaxslarga axborotlar ta’sirining o‘ziga xos intensivligini cheklashga majbur bo‘ladi. Shuning uchun, tizimni rivojlanish jarayonida agar maxsus choralar ko‘rilmasa, tadbirkor muntazam ravishda tizimni nazorat qilishda qiyinchiliklar tug‘iladi.

Shunday qilib, tashkilotning resurs bazasini samarali boshqarish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- kerakli ishtirokchilarni jalb qilish;

- harakatlar qoidalarini shakllantirish, resurslarni baholash va almashish shartlari;

- manfaatlar muvozanatini saqlash.

To‘g‘ri tashkil etilgan qoidalar, boshqaruv mexanizmlaridan foydalanish, korporativ munosabatlarda ishtirok etuvchi sifatida tadbirkorning rolini oshirish orqali tizimni nazorat qilish imkoniyatini kamaytirish imkonini beradi.

Asta-sekin, bunday oqimlar yanada mazmunli bo‘lib, ular katta rol o‘ynaydi. Buni hisobga olgan holda, rivojlanish jarayonida tizimga ta’sir ko‘rsatish imkoniyatlarini oshirish, zarur tashkiliy mexanizmlarni shakllantirish zarur. Bu, masalan, quyidagilar orqali amalga oshirilishi mumkin:

-kompaniya mutaxassislari tomonidan qaror qabul qilish tartib-taomillarini yaratish;

-egasining manfaatlarini hisobga olgan holda qaror qabul qiluvchi kollektiv organlarni yaratish (masalan, direktorlar kengashi yoki direktorlar kengashi qo‘mitasi);

-korporativ ketma-ketlikni, texnologiyalarni, tamoyillarni ishlab chiqish va joriy etish;

-nomoddiy resurslarni kapitallashtirishni amalga oshirish.

Nazorat o‘tish imkoniyati kutilmagan sodir bo‘lishi mumkin. Bu ijtimoiy tizimning ishlashi uchun qo‘shimcha shart-sharoitlarni keltirib chiqaradi va shunga muvofiq nazorat subyektlari tomonidan hisobga olish va faol tartibga solishni talab qiladi.

Ko‘rib turganimizdek, korporatsiya nazorati doimo faol tarzda olib boriladi. Agar har qanday sabab tufayli nazorat subyekti o‘z faoliyatini kamaytirishga majbur bo‘lsa, nazorat boshqa ishtirokchiga o‘tish ehtimoli oshib boradi, bundan tashqari, korporativ tizimda nazoratni yo‘qotishning o‘ziga xos xavflari mavjud. Shunga ko‘ra, korporatsiya resurslarini taqsimlangan bo‘lsa, uni qayta taqsimlanishi mumkin.

Umuman olganda, barcha ishtirokchilarning har bir daqiqada resurslarni taqsimlashga umumiy ta’sirini 1 ga teng deb olamiz:

$$\sum_{j=1}^{Q(t)} F_j(t) = 1 .$$

Shu asosda quyidagi xulosalar chiqarish mumkin:

1) kimdir faoliyatni albatta nazorat qiladi;

2) ushbu yoki boshqa ta’sir imkoniyatlariga ega bo‘lgan kuchlarni tahlil qilish, ularning faoliyatini aniqlash va shunga muvofiq tashkilotning korporativ tizimida nazoratni yo‘qotish tahdidlarini aniqlash tavsiya etiladi;

3) Nazorat eng faol ishtirokchi yoki guruh tomonidan amalga oshiriladi. Faoliyatning pasayishi bilan nazoratni o‘tkazish uchun sharoit yaratiladi;

4) nazorat qilish imkoniyati mulk huquqlarining mavjudligi bilan emas, balki tizimda ishtirokchining faoliyati va o‘rniga bog‘liq haqiqiy ta’sir bilan belgilanadi;

5) korporativ munosabatlarning faol ishtirokchilari resurslarni taqsimlash jarayoniga ta’sir qilish orqali eng katta foyda olishadi.

3. KORPORATSIYA BOSHQARUV OBYEKTI SIFATIDA

Fandagi, ingliz tilidagi –governance va –management so‘zlari o‘zbek tilida –boshqaruv tushunchasini anglatsada, ammo ular mazmun jihatdan farqlanadi. Korporativ menejment korporatsiya doirasida professional mutaxassislarning biznes operatsiyalarini amalga oshirish jarayonidagi faoliyatini bildiradi, ya’ni bu yerda menejment biznesni amalga oshirish mexanizmlariga qaratilgan. U ko‘proq –korporatsiyani boshqarish tushunchasiga ma’nodoshdir. Korporativ boshqaruv esa kengroq tushuncha bo‘lib, u umumiy ma’noda korporatsiya faoliyatining

turli jihatlariga aloqador bo‘lgan shaxslar va tashkilotlar o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar tizimini bildiradi. Korporativ boshqaruv korporativ menejmentga nisbatan tashkilotni boshqarishning ancha yuqori darajasida turadi. Shuning uchun, Corporate Governance–korporativ boshqaruv sifatida va Corporate Management –korporativ menejment sifatida ifodalanishi, ya’ni ularning alohida sohalarga ajratilishi maqsadga muvofiq va ular korporatsiya doirasida o‘zaro farqlanishi va ajratilishi lozim.

Tashkilot (firma, tashkilot, korxona) – bu yaxlit obyekt sifatida boshqarilishi mumkin bo‘lgan ijtimoiy tizimdir.

"Korporatsiya" tushunchasi lotinincha "corporatio" dan kelib chiqadi, ya’ni birlashma degan ma’noni anglatadi.

Korporatsiya-ichki sharoitlar yaratilgan ko‘plab shaxslarni jalb qilish uchun tuzilgan kompaniya shaklidir.

Umuman olganda, har qanday firma-korporatsiyadir. Lekin faqat amaliy muammolarni hal qilish uchun, biz resurslarni taqsimlash jarayonida qaror qabul qilishda turli guruhlarning ishtirokini ta’minlaydigan tashkiliy mexanizmlar mavjudligi asosida ijtimoiy tizimlarni korporatsiyalarga va "korporatsiya ko‘rinishida bo‘lmagan" guruhlarga sun’iy ravishda ajratishni joriy qilamiz.

Mutaxassislar shuningdek, monokorporatsiyalarni va integratsiyalash-gan korporativ tizimlarni ajratadilar. Monokorporatsiyalar-bitta kompaniya ichida to‘plangan korporativ tizim, ya’ni, tegishli tashkiliy mexanizmlarga ega bo‘lgan kompaniyadir. Integratsiyalashgan korporativ tizim-bir nechta musaqil xo‘jalik obyektlaridan, shu jumladan yuridik shaxslardan tashkil topgan korporativ tizimdir. Ushbu obyektlar hududiy taqsimot yoki ularning faoliyatining sezilarli farqlari tufayli musaqil bo‘lishi mumkin.

Ijtimoiy tizim boshqaruvining vazifalari - uning ishtirokchilarining o‘zaro hamkorligini tashkil etishdan iborat.

Shaxsning yo‘naltirilgan xulq-atvori deganda hozirgi ijtimoiy tizimda uning ehtimol ta’sirini aniqlaydigan shaxsning xarakteristikasidir. Analitik shaklda inson ongida olingan ma’lumotlarning aks ettirish funksiyasining degradatsiya[82]si sifatida, ehtiyojlarni qondirish uchun cheklovlar va imkoniyatlar bilan belgilanadi.

Degradatsiya- bu regressiya, ishlash qobiliyatining pasayishi, predmet yoki hodisa xususiyatlarining yomonlashishi, vaqt o‘tishi bilan tashqi va ichki omillar yo‘qolinishi.

[82] https://sovetclub.ru/chto-takoe-degradaciya

Tashkilotning **yo‘naltirilgan xulq-atvori** deganda ushbu tizimda ularning asosiyligini hisobga olgan holda, tashkilotning individual ishtirokchilarining yo‘naltirilgan hulq-atvori majmuasi tushuniladi.

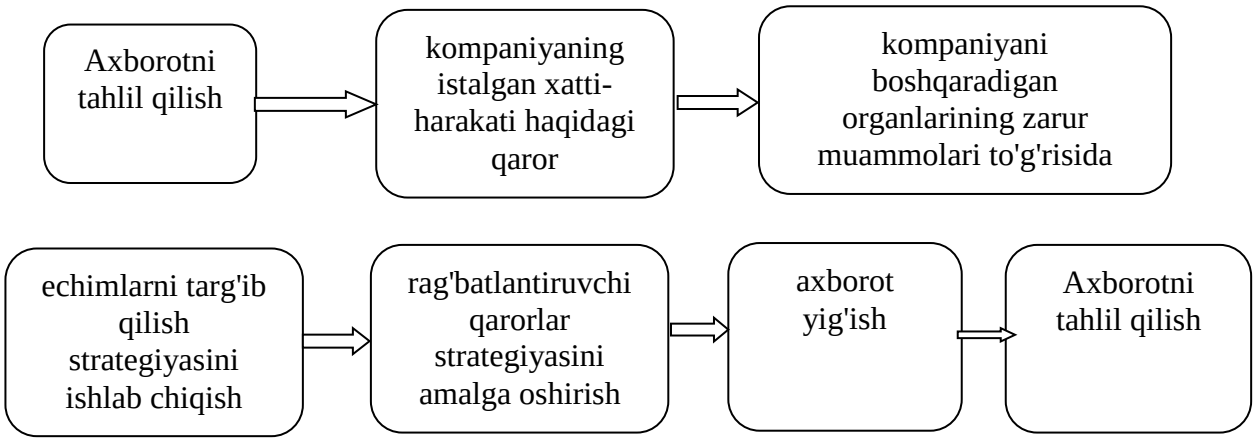
Tashkilot a’zolarining o‘rtacha talab darajasidagi yo‘naltirilgan xulq-atvori quyidagicha aniqlanadi:

$$B_{tash}. (Bjj).$$

Umuman olganda, korporativ boshqaruv muammosini yechishda faoliyat uchun zarur resurslarga ega bo‘lgan korporativ aloqalar ishtirokchilar guruhini aniqlash va ularning o‘zaro ta’sirini tashkil etish zarur, natijada kerakli maqsadli resurs oqimi paydo bo‘ladi.

Hujjatlarda aks ettirilgan aksariat muassasalar korporativ boshqaruvning asosiy vositalaridan biri hisoblanadi. Bundan tashqari, u risklarni va hamkorlikning mumkin bo‘lgan muammolarini aniqlash muassasalari hisoblanadi.

Umuman olganda, ishtirokchilarning o‘zaro ta’sirini rag‘batlantirish kerak. Bunday hamkorlikning eng maqbul yo‘nalishi-tashkilotning rivojlanishidir. Bu yo‘nalish har kimga ko‘p yoki kamroq mos keladi. Bundan tashqari, bunday rivojlanishga e’tibor, boshqaruvning kelajakdagi harakatchan ta’sirini oshirishga va shuning uchun ta’sirchan boshqaruv uslubini amalga oshirishga imkon beradi. Bu esa, hamkorlik xarajatlarining kamayishiga olib keladi.



19-chizma. Korporatsiyani mustaqil boshqarish sikli

19-chizmada tashkilotning boshqaruv jarayoni va algoritmi yaxlit tizim sifatida taqdim etilgan:

- tashkilot ma’lumotlarini tahlil qilish;
- tashkilotning xarakati jarayonida kerakli qarorlarini qabul qilish;
- tashkilotni boshqaradigan organlarda muammolarni hal qilish zarurligi haqida qaror qabul qilish;

-tashkilotni boshqaradigan organlarda qabul qilingan yechimlarni targ‘ib qilish strategiyasini ishlab chiqish;

-yechimlarni targ‘ib qilish strategiyasini amalga oshirish;

-tashkilot haqida ma’lumotlar to‘plash va qarorlarni ijrosini ta’minlash.

Boshqaruv jarayoni vaziyatni tahlil qilish bilan boshlanadi hamda xavf-xatarlar va boshqalarning eng muhim sohalarini aniqlaydi.

Eng muhim sohalarni aniqlash uchun tizimning nomutanosibligini, tashkilotning qirralarini topish uchun tizimli tahlil usulidan foydalanish tavsiya etiladi. Tahlil davomida olingan ma’lumotlarga asoslanib, tashkilotdan nimani xohlayotganimiz haqida qaror qabul qilishimiz kerak, ya’ni tizimning xatti-xarakati kelajakda qanday o‘zgarishini bilish lozim.

Korporatsiyalarning asosiy afzalliklari:

-barqaror ichki aloqalr xavfini kamaytirish, noishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish imkonini beradi;

-yagona boshqaruv tizimining mavjudligidan ortiqcha iqtisodiy yo‘qotishliklarning oli olinadi;

-faoliyatdagi keng miqyosdagi diversifikatsiya katta harakatlarga yo‘l ochadi, tizimni esa moslashuvchanlik ortib boradi;

-kapitalni markazlashtirish resurslarni tuzilishini yaxshilashga imkon beradi.

Korporatsiyalar kamchiliklari sifatida:

-raqobatni cheklash xavfi (rivojlangan monopoliya qonunchiligi);

- huquqiy talablar, jumladan, axborotni oshkor qilish-qo‘shimcha xavf va xarajatlar mavjudligi.

Shundan qilib, korporativ boshqaruvning shakllanishi va rivojlanishiga imkon bergan korporativ boshqaruvning ilmiy-nazariy yondoshuvlarini o‘rganib chiqish va ilmiy jihatdan umumlashtirish natijasida korporativ boshqaruvga bo‘lgan bir xil ndashuv mavjud emasligi va ular hozirda ham rivojlanib borayotganligi, shuningdek, korporativ boshqaruv ko‘p qirrali tushuncha, uni ta’riflashda turli iqtisodiy, moliyaviy, huquqiy, siyosiy, sotsiologik va psixologik nuqtai nazarlarga tayanish lozimligi aniqlandi. Bunday vaziyat esa, korporativ boshqaruvni izlanishlar olib borilishi lozim bo‘lgan bugungi kundagi eng dolzarb muammolardan biri qilib qo‘yadi.

O‘n ikkinchi bob bo‘yicha xulosa

Mazkur bobda korporativ menejment tushunchasi, korporativ nazoratning kelib chiqishi mohiyati va korporatsiya boshqaruv obyekti sifatida ekanligi to‘liq nazariy jihatdan yoritilgan.

Bugungi kunda korporatsiya boshqaruvchilarining jamiyat oldidagi mas’uliyat nazariyasi ommalashib bormoqda.

Umuman, korporativ boshqaruv bo‘yicha oxirgi yillarda olib borilgan ishlar quyidagi ikki nazariyaning ustunligi bilan bog‘liq: manfaatdor tomonlar nazariyasi va agentlik nazariyasi .

Iqtisodiy faoliyatda asosiy masalalardan biri – bu olib borilayotgan biznesning foydasini kim oladi(olish imkoniga ega) yoki uni kim nazorat qiladi degan muammo yotadi.

Resurslarni taqsimlash – bu shunday ijtimoiy tizim parametridirki, muayyan vaqt(oniy taqsimot) yoki muayyan vaqt intervali(integrallashgan resurslarni taqsimlash)da korporativ munosabatlar tizimining har bir ishtirokchining qo‘lga kiritgan turli xil resurslar miqdori orqali aniqlanadi.

Korporativ boshqaruv korporativ menejmentga nisbatan tashkilotni boshqarishning ancha yuqori darajasida turadi. Shuning uchun, Corporate Governance–korporativ boshqaruv sifatida va Corporate Management – korporativ menejment sifatida ifodalanishi, ya’ni ularning alohida sohalarga ajratilishi maqsadga muvofiq va ular korporatsiya doirasida o‘zaro farqlanishi va ajratilishi lozim.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Korporativ munosabatlar nimani anglatadi?
2. Korporativ munosabatlar ishtirokchilari kimlar?
3. Resurslar nima va ular kompaniyada qanday paydo bo‘lishi mumkin?
4. Resurslarni qanday tasniflash mumkin?
5. Korporativ nazorat nima?
6. Korporatsiya nima?
7. Korporatsiya belgisi nima?
9. Korporativ ijtimoiy mas’uliyat nima?
10. Korporativ boshqaruv atamasi qachon va qayerda qo‘llanilgan?
11. Resurslar taqsimlash qanday aniqlanadi?

Madaniyat to‘g‘risidagi tushuncha nihoyatda keng - u yuz yuvishdan tortib, inson tafakkurining eng yuksak cho‘qqilarigacha boradi.

M.I. Kalinin

XIII- BOB. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI

Kalitli so‘zlar: *madaniyat, jamiyat madaniyati, shaxs madaniyati, inson faoliyati, moddiy madaniyat, ma’naviy madaniyat, insoniyat madaniyat, ma’naviyat, menejment madaniyati, huquqiy meyor, iqtisodiy meyor, tashkiliy meyor, texnikaviy meyor, estetik talab, kooperatsiya, boshqaruv madaniyati, rahbar madaniyati, odob, iymon, iqror, uslub, boshqaruv uslubi, ish uslubi, rahbarning ish uslubi.*

1. MENEDJMENT MADANIYATI TUSHUNCHASI

«Madaniyat» tushunchasi rivojlanish darajasining umumlashtiruvchi ko‘rsatkichi bo‘lib, bir qancha ma’noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati xaqida so‘z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma’naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo‘linadi. Shu sababli, moddiy va ma’naviy madaniyat fark kilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo‘ysundirish darajasi ko‘rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma’naviy madaniyatga fan, axoli ma’lumot darajasi, meditsina xizmati darajasi, san’at darajasi, odamlar axloqiy meyorlari, ma’naviy extiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday kilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, xam ma’naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo‘lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o‘suvchan, o‘zgaruvchan, chunki hozirgi avlod avvalgi avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O‘zbekistonning nayob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko‘p millatli respublikaning yuqori ma’lumotli insonlari – fan, adabiyot, san’at arboblari vazifasidir.

Inson hayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo‘lishi, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

“Ma’naviyat” arabcha so‘z bo‘lib, rux, aql, ong, idrok, ruxiy holat, ichki kayfiyat, jalillik, jasorat, xususiyat, mohiyat, g‘amxo‘rlik, qayg‘urish did kabi bir necha ma’nolarni anglatadi.

Ma’naviyat – odamning ruxiy va aqliy olami yig‘indisidir. Ma’naviyat jamiyatning, millatning yoki ayrim bir kishining ichki hayoti, ruxiy kechinmalari, aqliy qobiliyati, mdrokini mujassamlashtiruvchi tushuncha.

Ma’naviyat – inson va jamiyat madaniyatining negizi, inson va jamiyat hayoti ma’lum yo‘nalishining bosh omili. U muayyan iqtisodiy-ijtimoiy hayot tizimining shakllanishi, o‘zgarishi yoki inqirozga yuz tutishiga kuchli ta’sir ko‘rsatadi.

Ma’naviyat boyib borsa, jamiyat ravnaq topib boradi va aksincha, ma’naviyat qashshoqlashsa, jamiyat bora-bora tanazzulga yuz tutadi. Mustaqillik yillarida ma’naviyat masalalariga munosabat tubdan o‘zgarib, uning boyib borishiga kuchli e’tibor kuchli e’tibor berilayotganligining boisi ham shunda. Boy ma’naviyatsiz buyuk davlat qurib bo‘lmaydi. Ma’naviyat jamiyat va millat ravnaqining bosh omili va poydevoridir.

Ma’naviyat insonning ruxiy olamidir!

Ma’naviyat keng tushuncha bo‘lib, ma’rifat va madaniyat tushunchalarini qamrab oladi.

Ma’naviyat inson ko‘rki bo‘lib, uning ichki va tashqi dunyosida namoyon bo‘ladi. Bu rux va aql bilan uzviy bog‘liq.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o‘z rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilish kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog‘liqdir, chunki, menejment yo‘llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo‘li bilan, ularning eng yaxshilari tajribasida qo‘llashi uchun ajratib olindi.

Horijiy manbalardan birida menejment madaniyatiga qo‘yidagicha ta’rif berilgan[83]: “Menejment madaniyati - jamiyat va tashkilotdagi boshqruv faoliyati va boshqaruv munosabatlarining mohiyatini belgilaydigan bilim, qadriyatlar, meyorlar, stereotiplar va xulq-atvor namunalari to‘plami”.

Yana bir yirik manbada[84]: “Madaniyat-bu jamiyatning (mamlakatning) tarixiy rivojlanishi davomida erishilgan va ishlab chiqilgan va odamlarning hayot sharoitlarini egallash darajasini ifodalovchi moddiy va ma’naviy qadriyatlarining yig‘indisidir” deyilgan.

[83] https://studfiles.net/preview/2873788/page:17/
[84] https://psyera.ru/kultura-upravleniya-1919.

V.N. Ivanov va P. Patrushevlar menejment madaniyatini 4 tipga ajratadi:

1. ma’muriy-buyruqbozlik;
2. axborot-tahliliy;
3. ijtimoiy yo‘naltirilgan;
4. integrallashgan.

Menejment madaniyati va uning darajasi. Ba’zi balandliklar har xil bo‘lgani kabi, madaniyat ham xar bir kishida bir xil darajada bo‘lmaydi. Shuning uchun madaniyat darajasi haqida gapirilganda: umumiy madaniyat darajasi va ma’lum bir ma’noda madaniyat darajasi, ma’lum bir xususiy madaniyat darajasiga to‘xtalib o‘tish lozim.

Umumiy madaniyat darajasi quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- Ta’lim-bu tizimlashtirilgan bilim va ko‘nikmalarni o‘zlashtirishning etarli darajasi.
- Tarbiya-insonning yaxshi xulq-atvor bilan qanchalik tanish ekanligi, jamiyatda etarlicha o‘zini tutishi va atrofdagi odamlarni hurmat qilish uchun ishlatilganligini ko‘rsatadi.
- Fikrlashning mustaqilligi, mustaqil fikrlash qobiliyatining rivojlanishi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo‘lish bilan birga qator o‘ziga xos xususiyatlarga xam ega. Madaniyatga ega bo‘lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki xar bir tashkilotning xar bir bo‘linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bulishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniksa, menejerlar madaniyatini, menejment jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko‘rsatkichlar bo‘yicha baholanadi. Menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman meyorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik meyorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Boshqaruv jarayonida turli-tuman texnika – oddiy kalkulyatordan tortib murakkab AKT vositalarigacha qo‘llaniladi. Menejerlar bunday texnika imkoniyatlaridan maqbul foydalanish yo‘llarini bilishlari lozim, bu boshqaruv madaniyati darajasini bildiradi.

Ahloqiy meyorlar insonning ahloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to‘g‘ri tushunish, kishi urtasida insoniy munosabat va o‘zaro xurmat, vijdonlilik, xakikatguylik, kamtarlik va hakfzolar kiradi. Boshqaruv jaaryonida axlokiy meyorlarga rioya qilish uning madaniyati yukori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy meyorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy meyoriy hujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to‘g‘risida qonun, tadbirkorlik haqida, mulk to‘g‘risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar xar bir korxonaning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga ololmaydi. Shu sababli, xar bir korxona, qonunga asoslangan holda, korxonada ishlab chiqarishning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi meyoriy koidalar urnatiladi.

Iqtisodiy meyorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo‘lgan iqtisodiy ko‘rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit meyorlari, ssudalar olish tartibi, amortizatsiya meyorlari, maxsulotning hisoblangan bahosi, foyda meyori, rentabellik meyori, fondlar uchun tulovlar, byudjetga to‘lovlar, iqtisodiy rag‘batlantirish meyorlari kiradi.

Tashkiliy meyorlar tashkilot tarkibini, alohida bo‘linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni kayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy meyorlar korxonaning va uning bo‘linmalarining boshqaruv uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblar bilan qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va meyorlar xam boshqaruv jarayonida qo‘llaniladigan texnika vositalari va uskunalari, xam boshqaruv xodimlarini o‘rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

2. MENEJMENT MADANIYATINING ASOSIY ELEMENTLARI

Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish – uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

Menejment madaniyatining asosiy elementlari quyidagilardir:

1. boshqaruv bilimlari, tegishli fikrlash, his-tuyg‘ular va kayfiyat;

2. bilim, normalar va xulq-atvor namunalarini amalga oshiriladigan boshqaruv va tashkiliy munosabatlar;

3. ijodiy xarakterga ega bo‘lgan va jamiyatning qadriyatlarini shaxsiy xatti-harakatlar madaniyatiga o‘tkazish imkonini beruvchi boshqaruv faoliyati;

4. eng muhim huquqiy, axloqiy, tashkiliy, iqtisodiy va texnik meyorlar.

Tashkiliy madaniyat quyidagi elementlarni o‘z ichiga oladi:

1. E’tiqodlar-tashkilotda nima to‘g‘ri ekanligi haqida xodimning fikrlarini hisobga olish;

2. Tashkilotda hukmronlik qiladigan qadriyatlar tashkilotda muhim ahamiyatga ega bo‘lgan narsalarni aniqlaydi. +adriyatlar ifodalanishi mumkin bo‘lgan sohalarga quyidagilar kiradi: odamlarga g‘amxo‘rlik qilish va ularga hurmatini joyiga qo‘yish, iste’molchilarga g‘amxo‘rlik qilish, tadbirkorlik, xizmatchilarga murojaat qilishda adolat va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

3. Normalar-bu yozilmagan xatti-harakatlar qoidalari bo‘lib, odamlarga qanday munosabatda bo‘lishni va ulardan nimani kutishlarini o‘rgatadi.

4. Xatti-harakatlar-odamlar ish jarayonida va boshqalar bilan o‘zaro munosabatlarda o‘z ishlarida ishtirok etadigan kundalik harakatlardir (shuningdek, muloqotda ishlatiladigan til).

5. Psixologik iqlim-bu guruhning ichki aloqalarining barqaror tizimi bo‘lib, hissiy kayfiyat, jamoatchilik fikri va faoliyat natijalari bilan namoyon bo‘ladi. Tashkilotdagi iqlim - odamlar tashkilot yoki bo‘linmada mavjud bo‘lgan madaniyatni qanday qabul qilishlari, ular haqida o‘ylashlari va his qilishlaridir. Bu munosabatlarni o‘rganish orqali baholanishi mumkin.

6. Tashkiliy iqlim. Bu makonni jismoniy tashkil etish, xodimlarning o‘zaro muloqot uslubi va mijozlar va boshqa begonalarga nisbatan xodimlarning xatti-harakati bilan yaratilgan umumiy tuyg‘u hisoblanadi.

Ushbu komponentlarning hech biri tashkilotning umumiy madaniyatini ifodalamaydi. Biroq, ular birgalikda tashkiliy madaniyat haqida fikr yuritishga asos bo‘lishi mumkin.

Tashkiliy madaniyatlar turli yo‘llar bilan shakllantirilishi mumkin bo‘lsa-da, jarayon odatda bir shaklda yoki boshqasida quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1. Ba’zi bir shaxs (asoschisi) yangi korxona yaratishga qaror qiladi.

2. Ushbu shaxs boshqa (yoki undan ko‘p) asosiy shaxsni jalb qiladi va asoschining g‘oyalarini tarqatadigan asosiy guruhni yaratadi. Shunday qilib, guruhning barcha a’zolari bu g‘oyalarni qo‘llab-quvvatlab, ular usida ishlash mumkin, ular uchun xavf tug‘dirishi mumkin va ular buning uchun vaqt, pul va energiya sarflashlaydilar.

3. Asosiy guruh zarur mablag‘larni qidirish, patent va litsenziyalarni olish, kompaniyani ro‘yxatdan o‘tkazish, uning joylashuvini aniqlash, binolarni ijaraga berish va hakazolar bilan shug‘ullanadilar.

4. Ayni paytda boshqa shaxslar tashkilotga qo‘shilishadi va uning

tarixi shakllana boshlaydi.

Tashkiliy madaniyatni shakllantirish ijtimoiy-psixologik muhitga, xodimlarning xatti-harakatlariga konstruktiv ta’sir ko‘rsatishga urinishdir. Tashkilot madaniyati doirasida muayyan nuqtai-nazarlarni, qadriyatlar tizimini yoki tashkilot xodimlarining "dunyo modeli"ni shakllantirib, kerakli xatti-harakatlarni tahmin qilish, rejalashtirish va rag‘batlantirish mumkin. Shu bilan birga, ushbu tashkilotda o‘z-o‘zidan tashkil etilgan korporativ madaniyatni hisobga olish har doim zarur hisoblangan. Ko‘pincha biznes muhitida rahbarlar o‘z korxonalarining falsafasini shakllantirishga harakat qilishadi, u erda ular progressiv qadriyatlar, meyorlar e’lon qilishadi va ularning istaklari va invetsitsiyalariga mos kelmaydigan natijalarni olishadi. Bu qisman sodir bo‘ladi, chunki sun’iy ravishda amalga oshiriladigan tashkiliy meyorlar va qadriyatlar mavjud bo‘lganlar bilan ziddiyatga olib keladi va shuning uchun tashkilot a’zolarining ko‘pchiligi tomonidan faol ravishda rad etiladi.

Boshqaruv xodimlari madaniyati. Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yaratish madaniyati kiradi.

Menejment madaniyatining barcha elementlari o‘zaro bog‘liq va o‘zaro ta’sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi axamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yukori darajasiga erishish va o‘z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

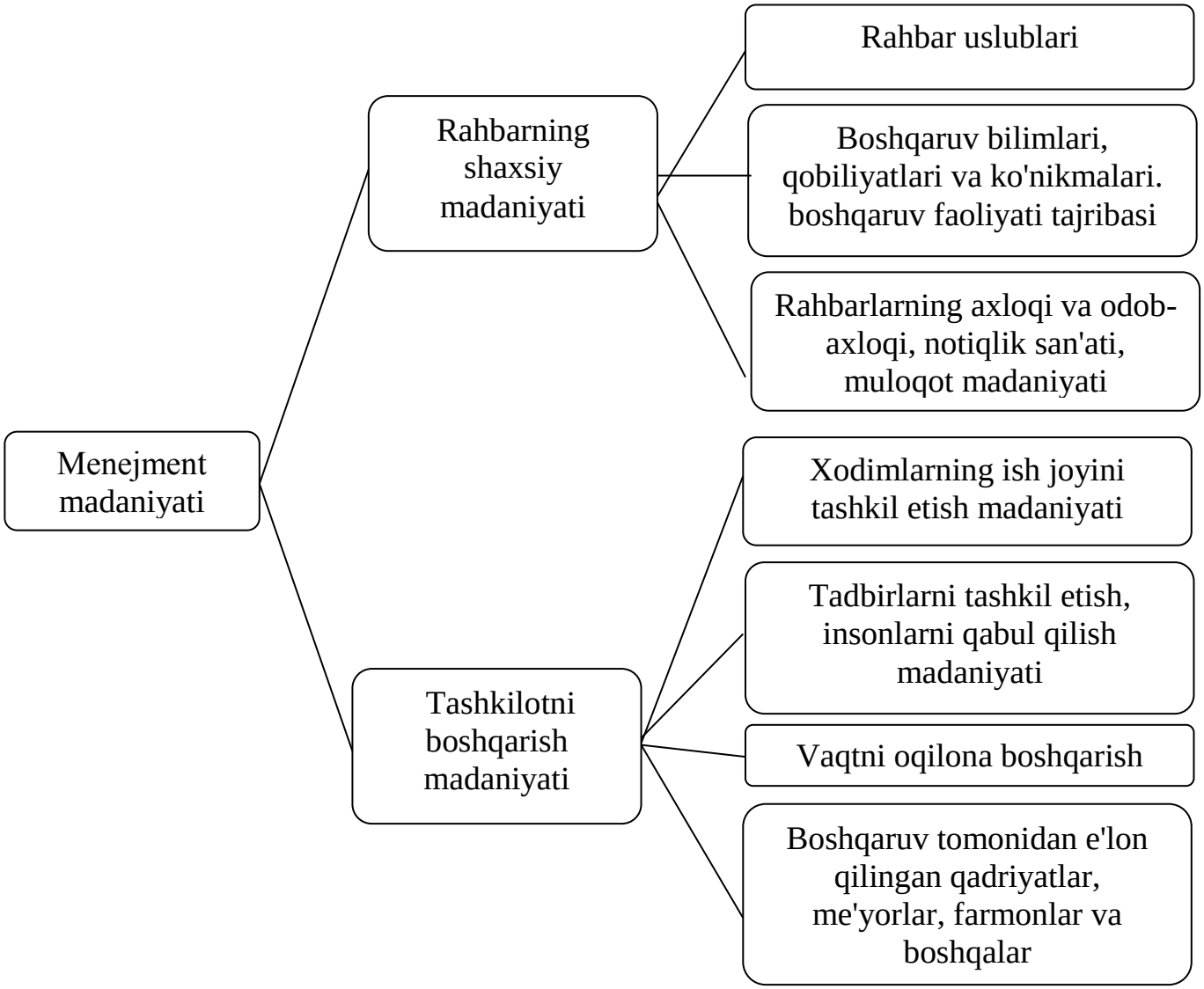
Boshqaruv xodimlari madaniyati ko‘p omillarga bog‘liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatlari, boshqaruv ilmini chuqur va har tomonlama bilish va uni o‘z faoliyati jarayonida qo‘llay olish bilan xarakterlanadi.

Har bir korxona va tashkilot menejeri o‘z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a’zolari bilan munosabatda bo‘lar ekan, ishbilarmon kishilar o‘rtasida mavjud ahloqiy qoidalarga bo‘ysinadi. Har bir jamoada xayrihohlik, insonga xurmat muhiti mavjud bo‘lishi kerak. Boshqaruv madaniyati sansalorlik, mansabparastlik, shavqatsizlik, qo‘pollikka ziddir.

Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat meyorlariga rioya qilmaslik, va’dabozlik, faoliyatga noto‘g‘ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo‘l qo‘yib bo‘lmaydi. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, (xo‘jasizlik, byuroktatizm, qonun buzuvchilikka, murosasizlik), vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta’minlashning asosiy yo‘llari – boshqaruv ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o‘z faoliyati natijalarini tahlil eish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatlarni rivojlantirishdan iborat.

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayoni tashkil etish madaniyati darajasi muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy boshqaruv jarayoni qo‘llanilishini bildiradi.



20-chizma. Menejment madaniyati tasnifi

Boshqaruv jarayoni madaniyati, shuningdek, boshqaruv mehnatini (boshqaruv mehnatini maqbul taqsimlash, kooperatsiya qilish va chegaralash, ishchilar sonini meyorlash, kadrlarni to‘g‘ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini(ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish,

yig‘ilishlarni, suhbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali so‘rash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to‘g‘ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Hujjatlar yuritish madaniyati va uning bosqichlari. Boshqaruv madaniyatining ajralmas unsuri – hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biron-bir vazifasini hujjatlar asosida yetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bo‘lmaydi. Hujjatlardagi axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining barcha tomonini qamrab oladi.

Boshqaruv jarayoning barcha operatsiyalari amalda hujjatlardan boshlanib, hujjatlar bilan tugaydi.

Hujjatlar yuritish deganda-hujjatlar qabul qilingan paytdan boshlab yoki bajarilish tugagunga qadar, qabul qiluvchiga jo‘natish yoki ularni saqlash uchun topshirish jarayoni tushuniladi[85].

Hujjatlarni yuritish doirasiga muvofiq, muayyan fuqaroning, oilaning, mansabdor shaxsning, tarkibiy bo‘limning, umuman tashkilotning, davlat boshqaruvining, davlatning hujjat aylanmasini obyekti sifatida qarab, ularni olahida ko‘rib chiqish mumkin. Axir, oxir-oqibatda, har qanday hujjat va uning har bir nusxasi bir joyga qoldiriladi(arxivda) va saqlanish muddati tugagandan so‘ng bekor qilinadi, ya’ni yo‘q qilinadi.

Hujjat aylanishi yoki tashkilotdagi hujjatlar harakati tartibi quyidagi bosqichlarga bo‘linishi mumkin:

1. Tashkilotga kelgan hujjatlarni chuqur tarkibiy qayta ishlash.
2. Hujjatlar bilan ta’minlash xizmati tomonidan hujjatlarni dastlabki nazoratini(ko‘rib chiqish) olib borish.
3. Tashkilot ichidagi hujjatlarning oqilona harakatlanishi kuzatish.
4. Ko‘rib chiqilgan va jo‘natilgan hujjatlarni qayta ishlash.

Tashkilotda qanday hujjatlarga murojaat qilinadi?

Hujjat aylanishini tashkil etishning asosiy tamoyillari:

- hujjatlarni topshirish tezkor bo‘lishi kerak;
- hujjatning har bir harakati oqlanishi kerak, hujjatlarning qaytariladigan harakatlarini itsisno qilish yoki cheklash kerak;
- asosiy turdagi hujjatlarni topshirish tartibi va qayta ishlash jarayoni bir xil bo‘lishi kerak.

Shunday qilib, hujjatlarni yuritish oqimini tashkil etishning asosiy vazifasi - hujjatlar harakatida aniqlik va ularni qayta ishlashning bir xilligiga erishishdir.

Korxonada hujjatlar harakatining optimal yo‘nalishlarini tanlash

[85] https://studfiles.net/preview/360502/page:15/

uchun harakatning oqilona yo‘nalishini texnologik sxemalari va hujjatlarning asosiy turlarini qayta ishlash lozim bo‘ladi.

Hujjatni yuritishda hujjatlarning uchta oqimi mavjud: kiruvchi, ichki va chiquvchi hujjatlar. Ular bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, bu oqimlarning har biri o‘z ishlash qoidalari va harakat yo‘nalishlariga ega.

Hujjatlar bilan ishlashning birinchi bosqichi – bu kiruvchi hujjatlar shaklida ifodalanadi.

Kiruvchi hujjatlar oqimiga qo‘yidagilar kiradi:

- yuqori tashkilotlarning hujjatlari, qarorlar, farmoyishlar, buyruqlar, xatlar va boshqalar.;

-birlamchi hisobot-boshlang‘ich hujjatlarni va turli xil so‘rovlarni yuboradigan quyi tashkilotlar (firmalar) ning hujjatlari;

- birgalikda hal qiladigan masalalarni yechish uchun boshqa tashkilotlarning axborot almashish hujjatlari;

- fuqarolarning shikoyatlari va arizalari.

Hujjatlarni qayta ishlash jarayonida chiquvchi hujjatlar ham asosiy o‘rinni egallaydi. Ular ustida ishlash jarayonida hujjatlar loyihasini tuzish, qayta chop etish, tasdiqlash, ko‘rish, imzolash, ro‘yxatga olish va jo‘natish kabi ishlar amalga oshiriladi.

Loyiha bosqichida ijrochi hujjatning matniga qo‘yiladigan talablarni va hujjatlarni rasmiylashtirish uchun davlat standartlari talablarini bilishi kerak. Qayta chop etilgan va tasdiqlangan loyiha ijrochiga keyingi ro‘yxatga olish - tasdiqlash, ko‘rish, imzolash uchun topshiriladi.

Hujjatlarni yuritishning ushbu bosqichida keraksiz holatlar va takroriy operatsiyalarni amalga oshirmaslikka, masalan, hujjatlarni ortiqcha tasdiqlash yoki ko‘rishni kamaytirishga harakat qilinishi kerak. Chiqish hujjatlarining tayyorlangan va kelishilgan loyihalari tashkilot rahbariga yoki tarkibiy bo‘linmalar rahbarlari tomonidan imzolanadi.

Muassasalar rahbarlari ko‘plab ikkinchi darajali masalalarni hal qilishdan, shu jumladan, bir qator hujjatlarni imzolashdan ozod qilinishi kerak. Hujjatlarning bir qismini imzolash huquqi tarkibiy bo‘linmalar rahbarlari va mas’ul ijrochilarga topshiriladi, bu tarkibiy bo‘linmalar va lavozim yo‘riqnomalari to‘g‘risidagi nizomlarda nazarda tutilgan bo‘ladi. Bunday tartib ijrochilarning mas’uliyatini oshirishga yordam beradi va hujjat yuritishni sezilarli darajada osonlashtiradi. Imzolashdan oldin ijrochi hujjatning to‘g‘riligini, barcha ilovalarning mavjudligini, zarur vizalarning mavjudligini tekshirishga majburdir.

Imzolangandan so‘ng hujjatlar ro‘yxatga olish va jo‘natish uchun yuboriladi. Hujjatni yuborishdan oldin ularning to‘g‘ri rasmiylashtirilgan-

ligi yana bir bor tekshiriladi. YA’ni yuborilgan xatlarni qayta ishlash, saralash, murojaat qilish, konvertlarga joylashtirish, kleylash, jo‘natmalarning qiymatini aniqlash, ro‘yxatdan o‘tgan pochta uchun registrni tuzish va pochta jo‘natmalariga xat yozish kabilar amalgi oshiriladi.

Yuboriladigan barcha hujjatlar qabul qiluvchilar manzillari bo‘yicha saralanadi. Doimiy qabul qiluvchilar uchun oldindan tayyorlangan konvertlar ishlatiladi, ularning manzillari tezkor ko‘paytirish vositalari bilan chop etiladi. Agarda hujjatlar ikki yoki uchta manzilga yuboriladigan bo‘lsa, ularning har biriga yuboriladigan manzilni yozib chi?ish kerak. Hujjat bir vaqtning o‘zida to‘rtdan ortiq qabul qiluvchilarga yuborilganda, habarnomaga ro‘yxat tuziladi, u hujjatning nusxalari bilan birga yuboriladi.

Hujjat yuritish madaniyatiga ko‘ra hujjatlar imzolangan kunga yuborilishi kerak, bularni AKT vositalaridan telegrammalar va barcha shoshilinch aloqalar yordamida amalga oshiriladi.

Ichki hujjatlar quyidagi bosqichlardan o‘tadi: hujjat loyihasini tayyorlash, qayta chop etish, muvofiqlashtirish, ko‘rish, imzolash, qabul qiluvchiga topshirish. Shuning uchun, ularni tayyorlash va ro‘yxatga olish bosqichlarida o‘tish jarayonlari chiquvchi hujjatlar bilan bir xil va ijro bosqichida kiruvchi hujjatlarning jarayonlari bilan mos keladi.

Biroq, ba’zi ichki hujjatlar o‘z yo‘nalishlariga ko‘ra ayrim alohida xususiyatlarga ega bo‘lishi mumkin. Rasmiy hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar) yuridik bo‘lim orqali o‘tadi. Ba’zi ichki hujjatlar idorada ro‘yxatga olinadi, ularning indeksatsiyasi (aktlari, bayonnomalar, buyruqlar) mavjud bo‘lib, ko‘pincha nusxa ko‘chirish-ko‘paytirish xizmatida ko‘paytiriladi va tarkibiy bo‘linmalarga yuborishni talab qiladi.

Hujjat yuritish hajmini hisobga olish. Hujjatni yuritish hajmi - bu yil davomida kiruvchi, chiquvchi va ichki hujjatlarning umumiy yig‘indisi hisoblanadi. Hujjatni yuritish hajmi hisobga olish bo‘limlarni, alohida ishchilarni va tashkilotlarni umumiy holatini aniqlash uchun zarurdir. Ushbu ma’lumotlar ofis ishlarini takomillashtirish va hujjatlarni qayta ishlash uchun avtomatlashgan vositalarni joriy etish masalasini hal qilish bo‘yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqishda qo‘llaniladi.

Kiruvchi, chiquvchi, ichki hujjatlar, fuqarolarning takliflari va arizalari alohida hisobga olinishi kerak. hujjatlarning nusxalari, ya’ni tezkor ko‘paytirish vositalari tomonidan tayyorlangan hujjatlar alohida hisobga olinadi. Jami hujjatlar ro‘yxatga olinganda “/” belgi orqali ifodalanadi, bu yerda “/”dan oldingan raqam asosiy hujjatlar sonini

bildiradi va “/”dan kyingi raqam hujjatlarning nusxalari sonini bildiradi.

Kiruvchi va chiquvchi hujjatlar ma’muriyatning hisobga olish bo‘limida alohida kirish va chiqish daftarlarida hisobga olinadi. Ichki hujjatlarni ro‘yxatga olish yoki tayyorlash joyida hisobga olinadi. Har bir hujjat bir marta hisobga olinadi. hujjatlarni yuritishni muntazam hisoblash uning o‘sish dinamikasini aniqlash imkonini beradi.

3. RAHBARLIKNING BOSHQARUV USLUBI TUSHUNCHASI

Uslub - bu ishlash, boshqarishdagi o‘ziga xos yo‘l, usul ma’nosini anglatadi. Shu nuqtai nazardan kuyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim:

- boshqaruv uslubi;
- ish uslubi;
- raxbarning ish uslubi

Boshqaruv uslubi - bu ma’lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo‘llovchi o‘ziga xos va o‘zgarmas usul va harakatlari yig‘indisidir.

Ish uslubi - bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror bir organning yoki rahbarning bo‘ysunuvchilarga aniq va nisbatan barkaror ta’sir qo‘rsatish usuli va yo‘llari majmuasidir. Masalan: - mamlakat boshqaruv organlarining;

- vazirlik, qo‘mita, hokimiyatlarning;
- sud, prokuraturalarning;
- korxona, sexlarning;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va hokazolar.

Mutlaqo o‘xshash kishilar bo‘lmagani kabi vazifalar ko‘pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo‘lmaydi. Rahbar faqat o‘ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o‘ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu ma’noda uslub rahbarni shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadi ko‘ra biladi va uni shu maqsad sari yo‘naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chukur urgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo‘naltirishi kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruvning har bir vazifasi o‘ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga ko‘p usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan boshqaruv apparatining umumiy uslubi alohida boshqaruv tashkilotlari uslublari yig‘indisidan iborat bo‘lishi kerak. Lekin amalda alohida tashkilotlarning

turli uslublari oʻzaro birlashib, bir-birini boyitadi, butun boshqaruv apparatiga xos boʻlgan oʻzga xos boshqarish uslubi vujudga keladi.

Hisobchining yuksak darajadagi aniqligi, mexanikaning ehtiyotkorligi, iqtisodchining rejaliligi va hakazolar bilimlarni boshqaruv uslubini belgilovchi majmuaning tarkibiy qismlaridan iborat boʻladi. Jamoaning har bir aʼzosi oʻz uslubini kiritadi va shu yoʻl bilan ushbu jamoaning boshqaruv uslubi vujudga keladi.

Koʻpincha jamoadan biror xodim ketib, oʻrniga yangi kishi keladi. U odatda

Jamoada undan oldingi xodim egallagan joyni egallamasligi mumkin. U mavjud uslubga moslashishi, jamoa ish yuritish uslubiga toʻgʻri keluvchi uslub yaratishi lozim. Albatta, uning ishlash uslubi mehnat jamoasi uslubiga ham taʼsir koʻrsatadi.

Zamonaviy uslub jamoaning xar bir aʼzosi oldiga katta talab kuyadi, va shu bilan birga oʻz-oʻzidan mamnun bulish, maʼmuriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yigindisi kishilarni tashkil etish kunikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va, nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruxiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, katʼiylik, va kurkmaslik, boshka kishilar faoliyati ni yunaltira olish kabilarni kamrab oladi. Bundan tashkari rahbar tasavvur etish, anik fikr yuritish, kayishkoklik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bulishi kerak.

Rahbar menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun menejmentga ilmiy karashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Boshqaruv fakat ilmiy bilimlariga ega bulishni emas, balki boshqarish sanʼatini bilishni xam talab qiladi. Boshqaruv tashkil etish bilan shugʻullanuvchi avvalo oʻz-oʻzini tarbiyalay olishi, oʻzini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam oʻzini-oʻzi tarbiyalashi kerak.

Rahbarlarning shaxsiy madaniyati, shu jumladan:

-professionallik va mahorat darajasi;

-axloqiy tarbiya;

-shaxsiy gigiyena va tashqi koʻrinish;

-boshqaruv uslubi va usullari;

-boshqaruv faoliyatining barcha elementlari boʻyicha ish vaqtini oqilona taqsimlashi;

-ommaviy tadbirlarni oʻtkazish madaniyati;

- nutq va aloqa madaniyati;

-tashkiliy madaniyat ishni tashkil etish qobiliyati sifatida namoyon bo‘ladi.

Rahbar uslubi eshitish va o‘qish, so‘zlash va yozish, ya’ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga o‘zatish malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo‘lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi.

Bozor sharoitida faoliyat ko‘rsatuv rahbar va mutaxassislar oldiga qat’iy talablar qo‘yadi. Ular yuqori ishbilarmonlik va ahloqiy sifatlarga, tadbirkor bo‘lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlarini o‘zaro mutanosiliklarini ta’minlay olishlari kerak.

Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo‘lishliklari, istiqbolga ko‘ra olishi va samarali xo‘jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo‘lishi, tashabbuskorlik ko‘rsatish, tavakkalchi bo‘lishi kerak.

Javobgarlik oldidida qo‘rqish- kuchsizlik beligsidir! Javobgarlikdan qo‘rqan kishi rahbar bo‘la olmaydi. Rahbar qo‘l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo‘lishlari kerakki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bemalol kirsinlar. Rahbar o‘z qo‘l ostidagilarni yaxshi bilishi, ular bilan suhbatlashishi, ular qobiliyati, bilimi, malakasi egallagan lavozimiga mosligini va aksincha, ular bilim, qobiliyat, malaka va ahloqiy sifatlaridan foydalanish yetarli ekanligini aniqlash lozim.

Obro‘ga ega bo‘lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro‘ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o‘z misolida ko‘rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so‘zlash bilan, faqat talabchanlik va qat’iylik bilan emas, bilim va ko‘nikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san’atiga ega bo‘lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo‘lishini ta’minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo‘lib tug‘ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Rahbar ish uslubi korxona faoliyati yakuni natijalariga ishlab chiqarishni boshqarish vazifalari vositasida ta’sir ko‘rsatadi. Ularning har biri boshqa vazifalar bilan uzviy bog‘liq holda ta’sir qiladi va uslubning foyda hamda korxona faoliyatini umumlashtiruvchi ko‘rsatkichlarga ta’sir etishning yagona mexanizmi tarkibiga kiruvchi bog‘lovchi bo‘g‘in vazifasini bajaradi.

Uslub bilan ishlab chiqarish natijalari o‘zaro aloqasi tizimi rahbarlar bilim va ko‘nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va rahbar tomonidan qo‘llaniluvchi boshqaruv usuli bilan bog‘liq bo‘ladi.

Boshqaruv uslubi tushunchasi. Menejmentda uchta asosiy uslub ajratib koʻrsatiladi:

1. Avtoritar (yoki buyruk, avtokrat);
2. Demokratik (yoki kollegial),
3. Liberal.

Menejmentning *avtoritar* uslubida xodimlar faqat ularga buyurilgan vazifani bajarishlari lozim, bunda ular faqat eng kam zarur axborotga ega boʻlishlari kerak. Rahbarlikning avtoritar usuli armiya va flotda qoʻllaniladi. U rasmiy tizim, nizomda koʻrsatilgan xarbiylar huquq va burchlariga tayanadi. Avtoritar uslubning afzal tomoni boʻysunuvchilarga ta'sir etishning markazlashgan boʻlishidir. Shu sababli, avtoritar uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul boʻlishga oson erishiladi. Lekin bu uslub xodimlar tashabbuskorligini ragʻbatlantirmaydi. Rahbar oʻz xodimlari mehnati samaradorligini oshirishda kiyinchilikka duch keladi. Bunday rahbarning eng katta kamchiligi - tashabbusni boʻgʻish, qoʻl ostidagilar ijodiy kuchlaridan foydalanmasligi, ish bir tartibda bajarilishidir.

Rahbarlik qilishning *demokratik* uslubi qarorlar qabul qilish va yechishda jamoa a'zolarini keng jalb etish bilan ajralib turadi. Bunda muxokama qilishning muvofiqlashtirish va nazorat qilishning jamoa shakllaridan koʻproq foydalaniladi, rahbar oʻz vakolatiningbir qismini qoʻl ostidagilarga topshiradi. Rahbarlik qilishning demokratik uslubida xodimlar oʻz ishi istikboli haqida tushunchaga ega boʻlish uchun yetarli axborot oladilar. Demokratik uslubning afzalligi - xodimlar tashabbuskorligi va oʻz ishidan mamnun bulishi uchun kulay sharoit yaratilishidir.

Demokratik uslubning qanday belgilari bor?

1) muammolarni hamkorlik ravishda hal etish;

2) qabul qilingan qarorlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga intilish;

3) qoʻl ostidagi xodimlarning tashabbusini qabul qilish va qoʻllash;

4) demokratik rahbar qaror qabul qilishdan avval, uni xizmatchilar orasida muhokama qiladi, ularga jamoadagi ishlar ahvoli haqida axborot berib boradi, bunda u muvaffaqiyatlar va qiyinchiliklarni ochiqdan ochiq gapirib beradi;

5) demokrat oʻziga aytilgan tanqidga toʻgʻri yondashadi, xizmatchilar bilan qilinadigan muomaladaʊ oʻzining ustunligini sezdirmaydi;

6. oʻzi qabul qilgan qarorlari uchun javobgarlikdan qochmaydi, qoʻl ostidagilarning xatosi uchun zaruriy jazo belgilaydi, yaxshi tomonlarini

maqtaydi, o‘z ko‘rsatmalarini aniq va ishonarli ifodalaydi;

7) o‘ta bandlikni soxta bunyod etmaydi, qo‘lidan kelganicha ishlaydi, mehnat qiladi.

Demokratik uslub tobe xodimlarning tashabbuslarini taraqqiyot ettirish, o‘z huquqlari doirasida o‘zlarini erkin tutishlari uchun yaxshi sharoit yaratadi. Bunda boshqaruv jamoalarining dunyo qarashlarini umumiyligi va rahbarning yuqori obro‘ga egaligi aniq ko‘zga tashlanadi.

Liberal uslub. Liberal so‘zi rahmdil, sahiy, olijanob degan ma’noga ega, bu uslubning xususiyati shundaki, rahbar o‘zini rahbarlik holatini namoyish etmaydi, aksincha, u bundan uyaladi va xodisalarning o‘zi taraqqiyot topishiga sharoit yaratib berib, ularga aralashmaydi. Qo‘l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qiladi va «juda iltimos qilaman» degan so‘zni tez-tez ishlatadi. Qo‘l ostidagilar fikrini sabr bilan tinglaydi, ular taklifidan foydali fikrlarni izlaydi va ularni hayotga tadbiq qilishga harakat qiladi. O‘zining sipoligi yoki uyatchanligi uchun «Birinchi qatorlardan» qochadi, o‘zini o‘zi oshkoraligini yoqtirmaydi. Ammo, bu ijobiy tomonlar tobe xodimlarga yoqadi va ular uning bu xislatlarini o‘zlariga singdiradilar. Bu kabi yoqimli xislatlarga quyidagilar kiradi:

1. Liberal rahbar ishda uncha faol emas;
2. Hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi;
3. Begonalar ta’siriga oson bo‘ysinadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tezda voz kechadi;
4. Murakkab vaziyatlarda ikkilana turib, unda bir fikrga kelishlik va izchillik xususiyati yo‘q;
5. Qo‘l ostidagilar bilan munosabatni buzmaslik uchun jiddiy tadbir va harakatlardan o‘zini tiyadi.

Rahbarlikning *liberal* uslubi rahbarning jamoa faoliyatiga minimal aralashuvi bilan xarakterlanadi. Rahbar bunday holda mehnat jamoalariurtasida vositachi vazifasini bajaradi, xodimlarni ish uchun zarur axborot bilan ta’minlaydi. Liberal uslub maksad anik va xodimlar ishi individual xususiyatga ega bo‘lgan holdagina qo‘llanilishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlar o‘z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil etadilar, rahbarga esa fakat zarur xollardagina murojaat qiladilar. Liberal uslub ko‘prok ilmiy-tadkikot ishlariga rahbarlik qilishda qo‘llaniladi, chunki bu holda ijodiy faollik va mustakillik talab etiladi. Ishlab chiqarish sharoitida liberal uslubni qo‘llab bulmaydi.

Amalda aniq bir uslub sof holda qo‘llanilmaydi ko‘phollarda bir qancha uslublar kombinatsiyasidan foydalaniladi. Faol rahbar ongli ravishda u yoki bu uslubning ijobiy tomonlaridan foydalanishga, salbiy

tomonlarini bartaraf etishga harakat qiladi.

Lekin barcha uslublar bir xil kuchga ega deb hisoblash noto‘g‘ri bo‘ladi. Doimo rahbarlik qilishning demokratik usuli afzal ko‘riladi. Xuddi mana shu uslub istiqbolga ega, uni rivojlantirish va takomillashtirish zarur.

Rahbar fazilatlari. Fazilat - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo‘lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko‘p jihatdan bog‘liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyandasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o‘rinni ishg‘ol etsa, bunday odam harakatchan, yengil bo‘ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko‘nikib keta qoladi, o‘z atrofida sodir bo‘layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas. Mana shu xil kishilarni Gippokrat sangviniklar (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha “sangvinis”, ya’ni “qon” degan so‘zdan kelib chiqqan.

Sankviniklar tuyg‘u (jo‘shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi.

Sankviniklar ish jarayonida kechgan ko‘ngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular o‘z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega bo‘ladilar.

Rahbarlar sankviniklarning ishini salbiy baholashdan ko‘ra ularga nisbatan qattiqqo‘l va talabchan bo‘lsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin.

Sankviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo‘ladi.

Agar kishida shilliq hukmron o‘rin tutsa, unday kishilar og‘ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan bo‘ladilar.

Bunday xil kishilar flegmatiklar deb atalgan. Qadimgi yunonlar shilliqni “flegma” deyishgan.

Flegmatiklar:

- ta’sirchanligi sust bo‘ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko‘chadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- ko‘ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-toqatli, chidamli bo‘lib, so‘zlaganda xotirjam, o‘zga shaxslar bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o‘zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishida za’faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qat’iy, harakatchan bo‘ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat xoleriklar (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni “xoley” deyishgan.

Xoleriklar - ko‘tarinki ruhda ishlay oladigan, qashiliklarni yenga oladigan kishilar bo‘lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o‘zgarishi mumkin. Ular serjahl, o‘zini yaxshi ko‘radigan, tez gapiradigan odamlar bo‘lib, boshqalardan gapining ohangi o‘zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklar kabi bo‘ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o‘zini to‘g‘ri tutadi.

Nihoyat, Gipokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyagga ko‘proq moyil bo‘ladilar, arzir-arzimas narsalardan qatti kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug‘ shifokor melanxoliklar deb atagan. Qadimgi yunonlarda “melanxolik” so‘zi “qora safro” degan ma’noni bildirgan.

Melanxoliklar:

- o‘ta ta’sirlanuvchi xususiyatga ega;
- tez toliqadigan va o‘ziga ishonmaydigan;
- tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
- nihoyatda arazchan;
- juda oz kuladigan;
- faolligi sust, tortinchoq, kamg‘ayrat;
- arzimagan sabablarga ko‘zlaridan yosh oqib ketaveradigan;
- yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo‘yilgan masalalarni muvafaqqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya’ni vaziyat o‘zgarsa, qiyinchilik tug‘ilsa, ular o‘zlarini panaga olib turishadi.

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko‘p. Biroq quyidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

Dovyuraklik - bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo‘ladi. Ular omadsizliqdan qo‘rqmaydi. Qo‘rquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlilik - bunday rahbar muvafaqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr- toqatli bo‘lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni yengish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to‘g‘risida Abdullo Avloniy shunday degan edi:

Sabr shunday bir kuchli narsadirki,

- g‘azabni shijoatga,
- qattiqlikni tavozega(kamtarlikka)
- yomonlikni yaxshilikka aylantirmakka quvvati yetar.

Kamtarinlilik - bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim iste’dodga to‘g‘ri mutanosib ekanligini, kamtarlikni yetishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi

Samimiy xushmuomalalalik - bunday rahbar sofdil, ochiq ko‘ngil bo‘ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo‘l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo‘yib xizmat qiladi. Ular samimiylikning og‘ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma’naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o‘zgalar bilan nosamimiy munosabatda bo‘lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o‘z-o‘ziga ham samimiy bo‘lolmay qolishini yaxdsh tushunishadi.

Donolarning aytishlaricha xushmuomalalikning quyidagi aosiy belgilari bor: insof, aql, ilm, hilm(muloyim), olijanoblik, ko‘rkam fe’l, yaxpshlik, sabr va muloyimlik.

Rahmdillik - bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo‘ladi. Ular boshqalarni ko‘p narsada kechirishadi, ammo o‘zlarini esa hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi doimo odamlarga yordam qo‘lini cho‘zishini, ojiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

Xushxulqlilik - bunday rahbar inson go‘zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug‘likka olib borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo‘lishini, bunday xulq egasi boshqalarni xursand qilishidan tashqari, o‘zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o‘ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

O‘n uchinchi bob bo‘yicha xulosa

Mazkur bobda menedjment madaniyati tushunchasi, menejment madaniyatining asosiy elementlari va rahbarlikning boshqaruv uslubi tushunchalarini yoritishda bir nechta tayanch madaniyat, jamiyat madaniyati, shaxs madaniyati, inson faoliyati, moddiy madaniyat, ma’naviy madaniyat, insoniyat madaniyat, ma’naviyat, menejment madaniyati, huquqiy meyor, iqtisodiy meyor, tashkiliy meyor, texnikaviy meyor, estetik talab, kooperatsiya, boshqaruv madaniyati, rahbar

madaniyati, odob, iymon, iqror, uslub, boshqaruv uslubi, ish uslubi, rahbarning ish uslubi kabi iboralardan keng foydalanilgan.

Ma’naviyat keng tushuncha bo‘lib, ma’rifat va madaniyat tushunchalarini qamrab oladi. Ma’naviyat inson ko‘rki bo‘lib, uning ichki va tashqi dunyosida namoyon bo‘ladi. Bu rux va aql bilan uzviy bog‘liq. Menejment madaniyati juda muhimdir

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo‘lish bilan birga qator o‘ziga xos xususiyatlarga xam ega. Madaniyatga ega bo‘lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki xar bir tashkilotning xar bir bo‘linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bulishlari kerak.

Uslub - bu ishlash, boshqarishdagi o‘ziga xos yo‘l, usul ma’nosini anglatadi. Boshqaruv uslubi - bu ma’lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo‘llovchi o‘ziga xos va o‘zgarmas usul va harakatlari yig‘indisidir. Ish uslubi - bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror bir organning yoki rahbarning bo‘ysunuvchilarga aniq va nisbatan barkaror ta’sir qo‘rsatish usuli va yo‘llari majmuasidir.

O‘z-o‘zini nazorat uchun savollar

1. Rahbarlik uslublari va turlari.
2. Madaniyatning kanday turlari bor?
3. Mulokot olib borishda madaniyat.
4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish madaniyati.
5. Boshqaruv usullaridan foydalanishda rahbarning uslubi.
6. Menejmentda xuquqiy meyorlar tushunchasi.
7. Iqtisodiy meyorlarga qanday xujjatlar kiradi?
8. Menejment madaniyatining asosiy elemenlari.
9. Menejment madaniyati tarkibiga izoh bering?
10. Uslub va boshqaruv,ish uslublari haqida tushuncha bering?
11. Demokratik uslubning qanday belgilari bor?

Uzoq ishlayman desang – aqlingni rahbar oldida ko‘rsatma.
Bu achchiq bo‘lsa-da, sharqona hat falsafasi!
E.D.Yusupov

XIV- BOB. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH NAZARIYASI

Kalitli so‘zlar: *nizo, adovat, ixtilof, nifoq, psixologik iqlim, ruhiy iqlim, ichki shaxsiy nizo, shaxslar o‘rtasidagi nizo, formal va noformal guruh, ochiq va yopiq nizolar, obyektiv va subyektiv nizolar, konstruktiv va destruktiv nizolar, muvofiqlashtirish va integratsiyalash, disfunksional oqibat, stress, konstruktiv va destruktiv stress, fiziologik va psixologik stress, emotsional stress, emotsional tuyg‘usi, hissiy zo‘riqish*.

1. NIZOLAR TABIATI, TURI VA SABABLARI

Nizolar tabiati. O‘zbek tilining izohli lug‘atida **nizo** tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi: “Nizo – bu o‘zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasidan tug‘ilgan holat, munosabat, ixtilof, nifoq”.

"Nizo" so‘zi lotincha so‘zdan olingan bo‘lib, so‘zma-so‘z tarjimasi “to‘qnashuv” degan ma’noni anglatadi.

Nizo-qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar, pozitsiyalar, fikrlar, o‘zaro raqiblar yoki o‘zaro munosabatlar subyektlari o‘rtasidagi to‘qnashuv[86]. Nizolar hayotimizning abadiy hamkoridir. Ular odamlarning o‘zaro muqarrar va bir-biri bilan ta’siri bor ekan, ular doimo mavjud bo‘ladi.

Dastlabki boshqaruv ishlarida tashkilot ichida yuzaga keladigan nizolarni, odatda, juda salbiy hodisalar deb qaraldi.

Har qanday nizoning markazida guruh dinamikasini kuchaytirish, jamoani rivojlantirish va uning orqaga ketishi mumkin bo‘lgan ziddiyatli vaziyatlarni oldini olish.

Zamonaviy nuqtai-nazardan, samarali boshqaruv otsida bo‘lgan tashkilotlarda ayrim nizolar nafaqat bo‘lishi mumkin, balki kerakli ham bo‘lishi mumkin. Albatta, ziddiyat har doim ham ijobiy bo‘lavermaydi. Ba’zi hollarda u shaxsiy ehtiyojlarni qondirishga va tashkilotning maqsadlariga erishishga xalaqit berishi mumkin. Ammo ba’zi hollarda ziddiyat turli nuqtai nazarlarni aniqlashga yordam beradi, qo‘shimcha

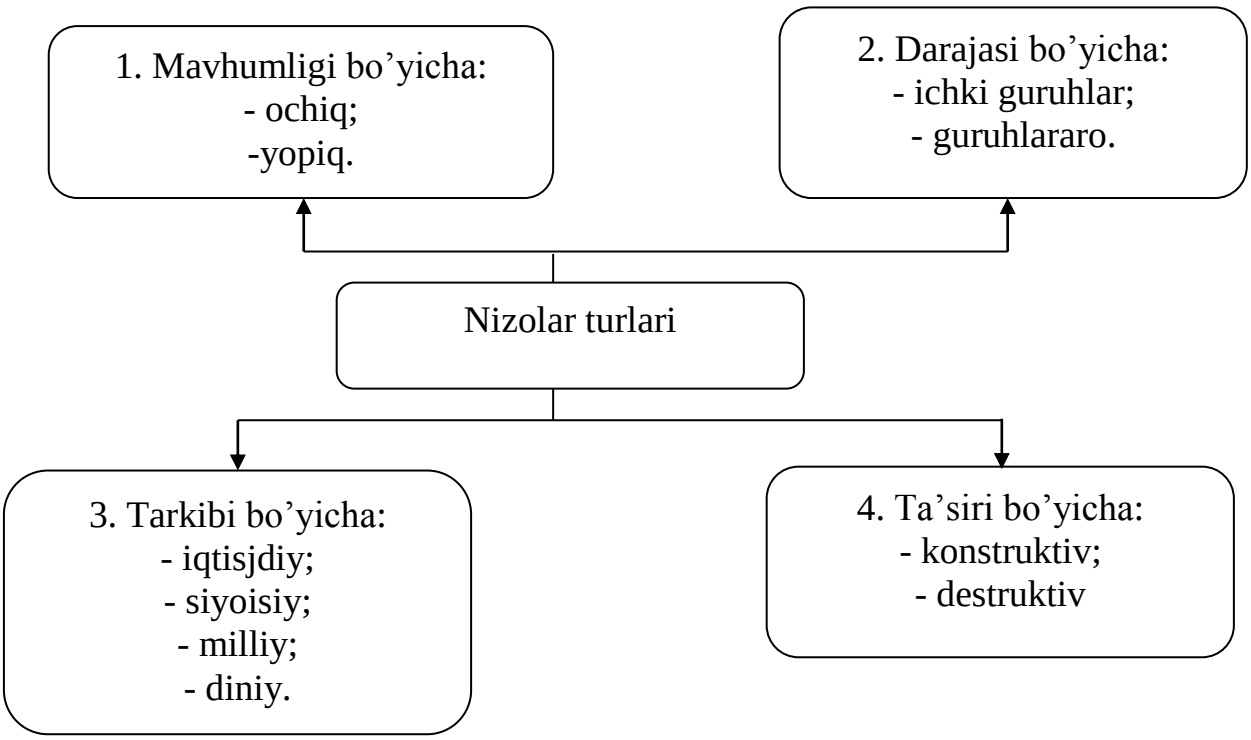
[86] https://studbooks.net/638567/turizm/ponyatie_konflikta_obschaya_harakteristika

ma’lumot beradi, ko‘plab muqobil va muammolarni aniqlashga yordam beradi. Bu guruh tomonidan qaror qabul qilish jarayonini yanada samaraliroq qiladi, shuningdek, odamlarga o‘z fikrlarini va fikrlarini ifoda etish va shu bilan hurmat va kuchning shaxsiy ehtiyojlarini qondirish imkonini beradi. Bundan tashqari, rejalar, strategiyalar va loyihalarni yanada samarali bajarishga olib kelishi mumkin.

Nizolar turlari. Nizolarning ko‘plab tasnifi mavjud. Boshqarish jarayonida nizo – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o‘rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyat.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta’sir qiladi va ularning ish qobiliyatirini pasaytiradi, jamoadagi *“psixologik iqlim”*ni yomonlashtiradi, kadrlar qo‘nimsizligini ko‘paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e’tibor berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg‘unligini ta’minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega bo‘lmasin va u qay darajada katta bo‘lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi lozim. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va obyektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.



21-rasm. Nizolar turlari.

Sotsiologlar tadqiqotlarining koʻrsatishicha, *“ruhiy iqlim”* yaxshi boʻlgan hamda intizom ancha yuqori boʻlgan joyda faqat iqtisodiy koʻrsatkichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning oʻz mehnatidan katta qoniqish olayotgani koʻzga tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning baʼzi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega boʻlishi mumkin.

Ijtimoiy psixologiyada, nizolarning tarkibiy elementlari sifatida, bir tomondan obyektiv ziddiyatli vaziyat va uning qarama- qarshi tomoni, yaʼni obrazi bir-birdan ajralib turadi[87].

Shu munosabat bilan amerikalik psixolog M. Doych quyidagi turdagi nizolarni koʻrib chiqishni taklif qildi:

1. Obyektiv va etarlicha qabul qilinadi haqiqiy nizolar.
2. Tasodifiy, yoki shartli, osonlik bilan hal qilinishi mumkin boʻlgan nizolar.
3. Aralash nizolar - bu aslida "aniq" nizolar orqasida butunlay boshqacha narsa yashirilganda yuzaga keladi.
4. Notoʻgʻri eʼtirof etilgan nizolar.
5. Yashirin nizolar. Tashkilot aʼzolari ongsiz ravishda mavjud boʻlgan qarama-qarshiliklarga asoslanganda.
6. Faqat tashkilotning his-tuygʻulari tufayli obyektiv sabablarsiz mavjud boʻlgan yolgʻon nizolar.

Ichki shaxsiy nizo bir kishining oʻziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob boʻlgan hollarda vujudga keladi.

Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining oʻz ishidan qoniqmaganlik, oʻziga va korxonaga ishonchsizlik, , shuningdek, xodimda asab buzilishi holatlarining tez-tez sodir boʻlib turishi natijasida vujudga kelishini koʻrsatadi.

Shaxslararo nizo hayotda eng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

***oilada:**

- *er bilan xotin oʻpmasida;*
- *otabulan farzand oʻrmasida;*
- *onabulan farzand oʻrmasida;*
- *farzand bulan farzand oʻrmasida* va hokazo.

***ishlab chiqarishda:**

[87] https://center-yf.ru/data/stat/Vidy-konfliktov.php

- *xodimbilan xodim o‘rtasida;*
- *xodimbilan rahbar o‘rtasida;*
- *rahbar bilan rahbar o‘rtasida*va hokazolaro‘ptasida bo‘lishi mumkin.

Shaxslar o‘rtasidagi nizo ko‘p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o‘rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o‘rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo‘yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo‘ladi.

Shaxslar to‘qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo‘lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe’ldagi odamlar hamma vaqg ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko‘rinishda bizga shunday tuyulsada, shaxslararo nizolarning 75-80 foizi moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo‘ladi.

Aholida shaxsning guruh bilan to‘qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o‘rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo‘ladi. Masalan, mahsulot ishlab chiqarishni ko‘paytirish yo‘llaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yo‘lidir. Bu masalani korxona yig‘ilishida muhokama qilish jarayonida bir guruh xodimlar bunday yo‘l korxona zimmasiga yuklatilgan rejani bajarilishiga imkon berishini aytsa, boshqa bir xodim bunday yo‘l mahsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga-ustak hozirgi ishlab chiqarayotgan mahsulotning sifati shundoq ham raqobatdosh korxonalarda ishlab chiqarilayottan aynan shunday turdagi mahsulot sifatidan past ekanligiga shama qilib, bu yo‘lning noto‘g‘riligini isbotlamoqchi bo‘ladi.

Bu yerda bir guruh xodimlarning fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti. Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab bo‘ladi.

Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlarning o‘zaro munosabati ikki tarkibiy doirada:

• *formal (yoki rasmiy)*

• *noformal (yoki norasmiy)* doirada amalga oshadi. **Formal guruh** xodimlarning ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma’muriy jihatdan mustahkamlangan rasmiy aloqalarini ko‘rsatib beradi. Formal guruh kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o‘zaro munosabatlariga ko‘ra belgilanadi.

Noformal guruh shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiyligini, xarakterlarning o‘xshashligini, o‘zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta’sir qilib turadi va shu jarayonda

nizoli holatlar ham vujudga kelib turadi.

Guruhlararo nizolarga:

• bo‘limlar bilan bo‘limlar o‘rtasidagi;

• ma’muriyat bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi;

• bo‘limlar bilan ma’muriyat o‘rtasidagi;

• bo‘limlar bilan kasaba uyushmasi o‘rtasidagi nizolar misol bo‘la oladi.

Bu turdagi nizolar ayniqsa, bir yo‘nalishdagi boshqaruv guruhlari bilan shtabli boshqaruv guruhlari o‘rtasida sodir bo‘ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko‘rinadi.

Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo‘lganlar, odatda bir yo‘nalishdagi boshqaruv guruhlarida band bo‘lganlarga qaraganda yosh va iqgidorli kishilar bo‘ladilar. Ular ko‘pincha “ko‘cha” so‘zlari bilan muomala qilishni xush ko‘radilar. Bu esa guruhlar o‘rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo‘nalishdagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai nazardan shtabli rahbarlarga tobe ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

Ekstremal sharoitda bir yo‘nalishdagi rahbarlar shtabli rahbarlar tomonidan qilinadigan tavsiyalarning shunday variantini ataylab tanlaydilarki, bu variant pirovard natijada mazkur ishning barbod bo‘lishiga sabab bo‘ladi. Bu harakat mutaxassislarni “o‘z o‘rniga qo‘yish” yoki o‘ch olish maqsadida qilingan harakat bo‘ladi. Bundan g‘azablangan shtabli rahbarlar bir yo‘nalishdagi rahbarlarni axborotga kirib borishini yanada qiyinlashtirib, ularni o‘zlariga tobeligini kuchaytiradi.

Bunday hollarda nizoli vaziyat yuzaga keladi va bora-bora u pishib o‘zaro to‘qnashish sodir bo‘ladi.

Bir korxona doirasidagi bo‘limlarning maqsadlari bir-biriga mos tushmasligi sababli ham tez-tez nizolar chiqib turadi. Masalan:

• korxonaning muayyan bo‘limi o‘zining mahsulotlarini chetga sotib yuqori foyda olishni, shu korxona doirasidagi bo‘limlarga past narxda sotib foyda olishdan afzal ko‘radi;

• kunduzgi smenada band bo‘lgan tibbiy xodimlar ishchilarga xizmat ko‘rsatish darajasi past bo‘lganligidan kechki smenadagi band bo‘lgan tibbiy xodimlar ustidan shikoyat qilishlari mumkin va aksincha;

• tovarlarni sotish bo‘limi iste’molchilarning talabini qondirish uchun har doim omborda ko‘proq tovar g‘amlamasini yetarli bo‘lishini xohlasa, ishlab chiqarish bo‘limi esa bundan manfaatdor emas, chunki bunday ish tutish ishlab chiqarish xarajatlarining oshishiga, bu esa o‘z navbatida mahsulot bahosining oshishiga olib keladi.

Guruhlararo nizolar o‘z tabiatiga ko‘ra aralash nizolardir, chunki ularning vujudga kelishi barcha yuqoridagi nizo turlarining ta’siri ostida bo‘ladi.

Mavhumligiga qarab nizolar ochiq yoki yopiq ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlarning ko‘z oldida, to‘g‘ridan-to‘g‘ri vujudga keladi. Ular to‘qnashish sodir bo‘lgunga qadar to‘liq yetilgan bo‘ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli, korxona uchun unchalik xavf tug‘dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o‘ta xavflidir. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga o‘xshatsa bo‘ladi. Agar nizo hali “yetilmagan” yoki ularni odamlar nigohidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda, nizo kishilar “ichida” bo‘lsa, bilingki, bu nihoyatda xavfli va uni boshqarish juda qiyin. Yopiq nizolar ko‘pincha fitna, ig‘vo, hiyla-nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladi. Ular oraga nifoq solish, buzg‘unchilikka qaratilgan bo‘lib, yolg‘on-yashiq, uydirma, bo‘hton gaplar muxoliflar uchun asosiy qurol vazifasini bajaradi.

Ochiq nizolar ko‘pincha nido, chaqiriq shaklida rivojlanishi oqibatida vujudga keladi. Ular ochiqdan-ochiq chaqiriq, tovush chiqarish, da’vat etishda o‘z ifodasini topadi. Bunda bir guruh xodimlar o‘zlariga qarama-qarshi bo‘lgan rasmiy yoxud norasmiy guruhlarning manfaatini o‘zining manfaati tomon burishga harakat qiladi.

Xarakteriga qarab nizolar obyektiv yoki subyektiv nizolarga bo‘linadi.

Obyektiv nizolarga korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog‘liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo‘lib, ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal “ruhiy iqlim”ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Subyektiv nizolarga kishilarning u yoki bu voqelikka bo‘lgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati bo‘yicha his-tuyg‘uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi. Odatda, bunday nizolar bir-birini ruhan ko‘ra olmaydigan yoki bir-birini tushunmaydigan yoxud tushunishni xohlamaydigan kishilarning qarama-qarshi fikrlari oqibatida vujudga keladi.

Oqibat natijasiga qarab, nizolar konstruktiv va destruktiv nizolarga bo‘linadi.

Konstruktiv nizolar korxonada maqsadga muvofiq o‘zgartirishlar

qilinishini, oqibatda esa nizo chiqadigan obyekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega bo‘lmasa, unda bu nizo **destruktiv nizo** deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o‘rtasidagi munosabatlarni barbod etadi, so‘ngra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo‘ladi.

Shuni nazarda tutish kerakki, har qanday konstruktiv nizo, agar o‘z vaqtida oldi olinmasa, destruktiv nizoga aylanadi, ya’ni kishilar bir-biriga nisbatan nafratlarini namoyish etish, bo‘lar-bo‘lmasga tirnoq ostidan kir izlash, har bir so‘zdan ilgak topish, atrofdagilarning qadr-qimmatini yerga urish, o‘zining fikrini zo‘rlab tirkash, yetilgan muammolarni hal qilishdan bosh tortish harakatida bo‘laveradilar.

Aksariyat hollarda, konstruktiv nizolarning destruktiv nizolarga aylanishi nizoda qatnashuvchilarning shaxsiy hislatlari bilan bog‘liq bo‘ladi. Mutaxassislar kishilar o‘rtasida ortiqcha nizolarni tarqatishga sababchi bo‘luvchi olti toifadagi “nizoli” shaxslarni ajratishadi:

Bu jarayonning birinchi bosqichida nizo chiqishi uchun vaziyat tug‘iladi, ya’ni tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi obyektiv ravishda namoyon bo‘ladi. Ammo ochiqdan-ochiq to‘qnashuv sodir bo‘lmaydi. Bunday holat har ikkala tomon tashabbusi bilan yoki “merosdan” qolgan nizoning ta’siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning obyektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi turuvchi tomonlarning o‘zlari yoki ularning muxoliflari sababchi bo‘lishi mumkin. Ular turlicha daraja (rang)ga ega bo‘lgan tomonlardir. Masalan:

• *darajali muxoliflar - bu shaxslar;*

• *darajali muxoliflar - bu guruhlar;*

• *darajali muxoliflar - bu tashkilotlar;*

• *darajali muxoliflar - bu dialog chog‘ida o‘z-o‘zidan qaror qabul qiluvchi shaxslar. Nizoning rivojlanishidava sodir bo‘lishida ularning ta’siri deyarli bo‘lmaydi.*

Nizoning sabablari[88]. Tashkilot guruhlarida sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish vazifasi ularning a’zolari o‘rtasida nizolarning sabablarini aniqlash zarurligini taqozo etadi

Jamoa a’zolarining prinsipialligi hamda kamchiliklar bilan murosa qilmaslik istagi jamoaning yuksak faolligi va tashabbusi tufayli yuzaga keladi.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko‘ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

[88] http://www.grandars.ru/college/psihologiya/konflikt

• mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;
• haq to‘lashning takomillashtirilmagani;
• yomon mehnat sharoitlarini;
• mehnat haqidagi qonunlarni buzishini;
• rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
• o‘zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va hokazolarni ko‘rsatish mumkin.

Barcha nizolarni paydo bo‘lishining bir nechta sabablari bor, ularning asosiylari:

1. Resurslarning cheklanganligi,
2. Vazifalarning o‘zaro bog‘liqligi,
3. Maqsadlardagi har xillik,
4. Erkinlik, mustaqillik va o‘z qadrini bilishdagi har xillik,
5. Manmanlik, qaysarlik,
6. Kommunikatsiya - o‘zaro aloqaning qoniqarsizligi.

1. **Resurslar cheklangan**. Korxonada nizolarga olib keladigan eng keng tarqalgan sababdir, chunki hatto eng yirik tashkilotlarda resurslar cheklangan va odamlar har doim kamroqroq emas ko‘proq narsani olishni xohlashadi va o‘z ehtiyojlari har doim qondirish uchun harakat qiladilar.

Hattoki eng ulkan korxonalarda ham resurslar cheklangan bo‘ladi. Rahbariyat materiallar, mehnat va moliyaviy resurslarni o‘z tasarrufidagi bo‘limlarga umumkorxona maqsadini amalga oshirish nuqtai nazardan taqsimlashi kerak. Biriga asossiz ko‘p, biriga oz taqsimlash so‘zsiz nizoning kelib chiqishiga sabab bo‘ladi. Hamma ham ko‘proq undirib olish payida bo‘ladi

2. **Vazifalarning o‘zaro bog‘liqligi.** Vazifalarning o‘zaro bog‘liqligi mojaro yuzaga kelishi ehtimolini oshiradi. Bunday imkoniyat bir kishi yoki kishilar guruhi vazifalarni bajarishga bog‘liq bo‘lgan joyda yuzaga keladi.

Bir mahsulotni ishlab chiqarish bilan shug‘ullanadigan bir nechta muhandis turli darajadagi professional malakaga ega bo‘lishi mumkin. Bunday holda, yuqori malakali mutaxassislar zaif muhandislar ishni bajarishga to‘sqinlik qilayotganidan norozi bo‘lishi mumkin, ikkinchisi esa ularni imkonsiz deb hisoblaydi.

Mehnat taqsimoti barcha bo‘g‘inlarni bir-biri bilan bog‘lab qo‘yadi. Bunday sharoitda bir kishi yoki bir guruh kishilarning bajaradigan ishi boshqa bir kishi yoki boshqa bir guruh ishiga bog‘liq bo‘lib qoladi.Masalan, ishlab chiqarish bo‘limi xodimlardagi mehnat unumdorligining past darajada ekanligini ulardagi uskunalarning yomon

sifatli ta’mirlanganligi bilan bog‘lab, ta’mirlash bo‘limiga ayb qo‘yadi.Ta’mirlash bo‘limi esa o‘z navbatida, bo‘lim uchun zarur bo‘lgan mutaxassislarni o‘z vaqtida ishga qabul qilmagan kadrlar bo‘limiga shunday e’tirozni bildiradi va hokazo. Ko‘rib turibsizki, noroziliklar hamma bo‘g‘inlarda bor. Aynan shular nizoni kelib chiqishiga sabab bo‘ladi.

3. Maqsadlardagi har xillik. Ixtisoslashtirish qanchalik chuqurlashsa, shunchalik bo‘limlar ko‘proq o‘z e’tiborlarini korxonaning umumiy maqsadini bajarishga emas, balki xususiy o‘z bo‘limi maqsadini amalga oshirishga qaratadi. Masalan, sotish bo‘limi o‘zining ish ko‘lamini oshirish va raqobatbardoshligini mustahkamlash maqsadida ishlab chiqarish bo‘limidan imkoniyat boricha mahsulot assortimentini ko‘paytirishni talab qiladi. Ammo ishlab chiqarish bo‘limi uchun mahsulot assortimentini xilma-xil qilib ishlab chiqarish emas, balki harajat va samaradorlik nuqtai nazardan assortimenti turli-tuman bo‘lmagan mahsulotni ishlab chiqarish ma’qulroqdir. Ko‘rinib turibdiki, bu yerda ham manfaatlar turlicha.

4. **Erkinlik, mustaqillik va o‘z qadrini bilishdagi har xillik**. Eng ko‘p hollarda uchraydigan sabablardan hisoblanadi. Masalan, bo‘y-sunuvchi o‘z fikrini aytishga har doim haq-liman deb aytsa, rahbar bunga javoban fikringizni faqat biz "so‘ragan paytda aytishingiz mumkin" desa. o‘z-o‘zidan nizo uchun vaziyat tug‘iladi. Yoki, tadqiqot bo‘limidagi yuqori malakali xodim ham nima uchun o‘z qadrini bilmasligi kerak? U ham maslahat berish huquqiga ega-ku.

5. **Manmanlik, qaysarlik.** Shunday hodimlar borki, faqat o‘zining fikrini ma’qullaydi, murosaga hech ham bormaydi. Bunday odamlar g‘alvaning ini. Ular bilan nihoyatda ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo‘lish kerak.

6. **Kommunikatsiya - o‘zaro aloqaning qoniqarsizligi.** Axborotning xodimlarga yetib bormasligi yoki uning juda ham sust bo‘lishi nizo chiqish uchun o‘am sabab, ham oqibat bo‘lishi mumkin. Agar raxbariyat xodimlariga o‘z vaqtida yangi joriy qilinayotgan ish haqi tizimi to‘g‘risidagi axborotni yetkazmasa, demakki xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishdagi manfaatdorligi o‘zgarmay qoladi

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri - bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi obyekt. Ko‘pincha shu obyektni “bo‘lisha olmaslik” yoki uni “bo‘lishdagi” adolatsizlik sababli, nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar o‘zlarining manfaatlari yo‘lida hal qiluvchi mavqeni egallashga urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari ham mavjud. Bular quyidagilardir:

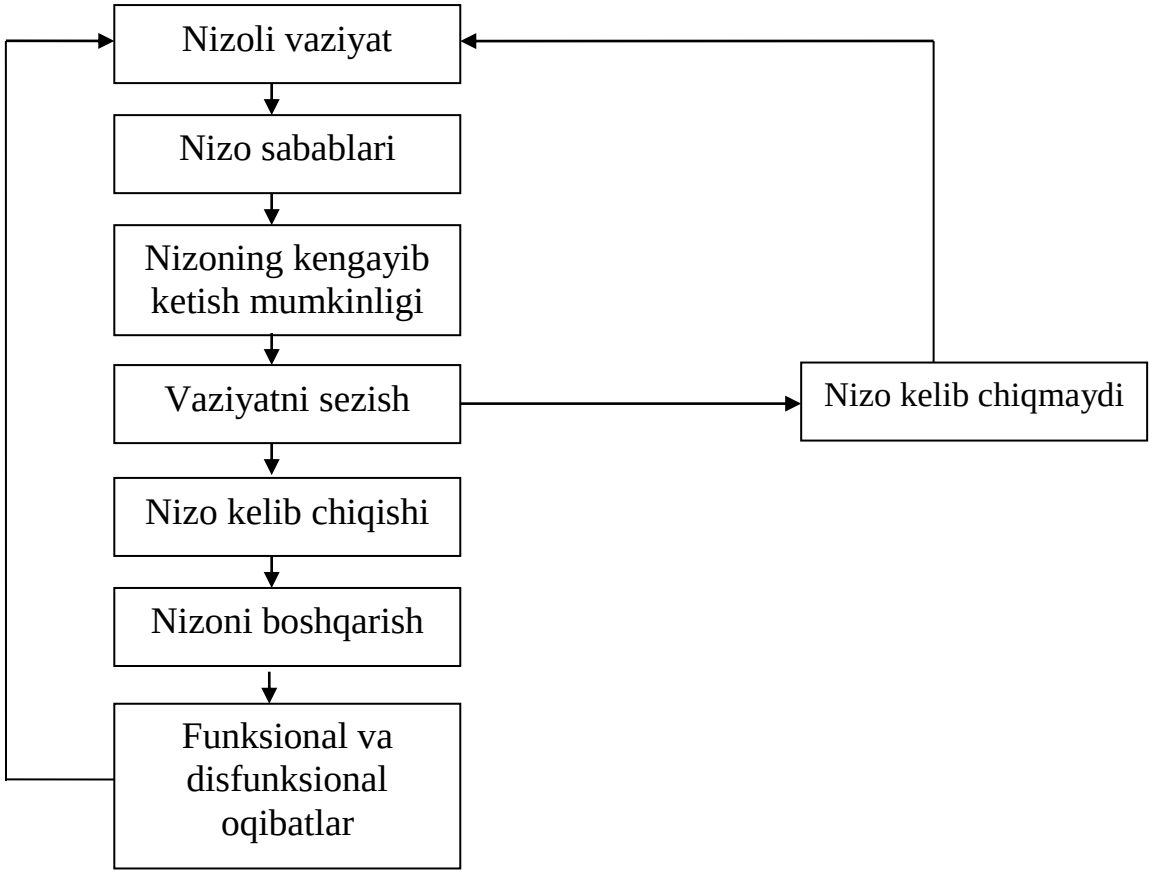
• haddan tashqari hissiyotga berilish;

• fikrini aniq izhor eta olmaslik;

• bir-birini tushunishni xohlamaslik;

asosga ega bo‘lmagan noshukurlik va hokazo.

Nizoning kelib chiqishi va to‘qnashishining sodir bo‘lishi bir butun jarayon bo‘lib, quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi (22-rasm).



22-rasm.Nizoni kelib chiqishi va to‘qnashish jarayoni modeli[89]

Nizo sabablari (2-bosqich) va uning kengayish ehtimoli (3-bosqich)ni o‘z vaqtida sezish, (4-bosqich) nizoning yuzaga chiqmasligiga olib keladi. Agar jarayonga e’tiborsizlik bilan qaraladigan bo‘lsa, u holda nizoning kelib chiqishi tabiiy (5-bosqich). Endi uni boshqarish (6-bosqich) zaruriyati tug‘iladi. Boshqarishning samaradorligiga qarab, nizoning oqibatlari funksional va disfunksional ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin (7-bosqich).

Nizoning yettita funksional oqibati ma’lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Masalan, birinchi

[89] Disfunktsional – ishni bajarilish darajasini pasaytirish, guruhlar o’rtasidagi hamkorlikni zaiflashtirish, tashkilot faoliyatining samaradorligini kamaytirishga olib keladigan ziddiyatdir

oqibat:

• nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun ma’qul qaror qabul qilinishida namoyon bo‘ladi. Qarama-qarshi tomonlar nizo yechimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondoshilganidan mamnun qoladilar. Bunday oqibat o‘z navbatida nizo yechimi bo‘yicha qabul qilinadigan qaror to‘siqlarini, ya’ni qarama-qarshi tomonlarning bir-biriga bo‘lgan:

• adovatni;

• xusumatni;

• dushmanlikni;

• adolatsizlik kabi g‘arazli to‘siqlarni yumshatishga yoki butunlay yo‘qotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa ko‘rinishida qarama-qarshi tomonlarning ko‘proq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham o‘rtada nizo chiqarmaslikka bo‘lgan moyilliklari namoyon bo‘ladi.

Funksional oqibat qarama-qarshi tomonlarning o‘zaro sir saqlashlari, go‘yo “aytiladigan fikr ular manfaatlariga zid keladi”, degan gumon bilan atayin aytilmay qolgan fikrlarda ham o‘z aksini topishi mumkin. Aslini olganda, bunday oqibat ham qaror qabul qilish sifatini oshirishga undaydi, chunki bunday holat qarshi tomonning yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan nizo sabablari va obyektlarini yanada chuqurroq tahlil qilishga, unga “tashxis” qo‘yishga undaydi.

Funksional oqibat ochiqdan-ochiq ko‘rinishdagi noroziliklarda namoyon bo‘lishi mumkin. Ular turli nuqtai nazarlar mohiyatini ochishda, qo‘shimcha axborotlarni olishda, muqobil yechimlarni topishda tomonlar uchun imkon beradi.

2. NIZOLI VAZIYATNI BOSHQARISH VA UNING USULLARI

Agar nizolarni boshqarishning samarali yo‘llari topilmasa, u holda maqsadga erishishga halaqit beruvchi quyidagi ko‘rinishdagi **disfunksional** oqibatlar yuzaga kelishi mumkin, ya’ni:

• qoniqmaganlik, mamnun bo‘lmaslik, norozilik;

• yomon ruhiy holat;

• qo‘nimsizlikning oshishi;

• mehnat unumdorligining pasayishi;

• kelajakda hamkorlikning susayishi;

• o‘zining guruhiga ko‘proq sadoqat va boshqa guruhlar bilan raqobatni susaytirish;

• qarshi tomonni faqat “dushman” deb gumonsirash, o‘zining maqsadi

ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat salbiy deb o‘ylash;

• hamkorlikka chek qo‘yish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;

• o‘zaro munosabat va hamkorlikni susaytirib, adovatni, xusumatni kuchaytirish;

• urg‘uni o‘zgartirish: diqqat-e’tiborni ko‘proq real muammoni yechishga emas, balki nizo jarayonida “g‘olib” chiqishga qaratish.

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo yetilmagan bo‘lsa - yetiltirishga, to‘xtab turgan bo‘lsa - qo‘zg‘atishga, jiddiy bo‘lmasa - jiddiylashtirishga, to‘qnashish ehtimol bo‘lib turgan bo‘lsa uni amalga oshishiga xizmat qiladi; qisqasi adovat tegirmoniga suv quyadi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo‘lish mumkin.

Ta’kidlaganimizdek, rahbar nizoli vaziyatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasligi kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u ta’sir etuvchi omillarning faqat bittasidir. Shu sababli rahbar, eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so‘ngra esa u yoki bu usulni qo‘llash bo‘yicha qaror qabul qilishi kerak.

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi:

Ishga bo‘lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunksional usulga mutlaqo zid bo‘lib, bunda har bir xodim va bo‘limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu yerda ularga quyidagilar eslatiladi:

• *erishishi lozim bo‘lgan natija ko‘lami;*

• *kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;*

• *mas’uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;*

• *aniq siyosat, tartib-qoidalar* va hakazo.

Rahbar bu masalalarni o‘zi uchun aniqlashtirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda, har bir xodim va bo‘lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog‘i lozim.

Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli. Bu usul *og‘zaki buyruq (amr)* zanjiri deb yuritiladi.

Boshqarishda vakolatlar iyerarxiyasini, ya’ni mansablarga ko‘ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo‘ysinish tartibini o‘rnatish kishilarning o‘zaro harakatlarini, korxona ichidagi axborotlar oqimini, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Agar ikki yoki undan ko‘proq bo‘ysunuvchilar o‘rtasida u yoki bu masala yuzasidan qarama-qarshilik, kelishmovchilik chiqib qoladigan

bo‘lsa, bunday ixtilofni ularning tegishli boshliqlariga ayttirib hal qilish mumkin. Bu yerda yakka hokimlik prinsipi juda ham qo‘l keladi.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishda:

• *boshqarish iyerarxiyalarini;*

• *funksiyalararo aloqani ta’minlovchi xizmat bo‘limlarini;*

• *funksiyalararo guruhlarni;*

• *maqsadli guruhlar va bo‘limlararo yig‘ilishlarni* **integratsiyalash** ham juda katta rol o‘ynaydi. Masalan, o‘zaro bir-biri bilan uzviy bog‘langan sotish va ishlab chiqarish bo‘limi o‘rtasida nizoli vaziyat yetilganligi payqab qolinsa, shu zamonoq uning oldini olish yoki bartaraf etish uchun buyurtma va sotishni muvofiqlashtiruvchi oraliq xizmat organi tuziladi.

Aynan shu organ sotish bo‘limi bilan ishlab chiqarish bo‘limiga qo‘yilgan talab, aytaylik, ishlab chiqarish quvvatlarining to‘liq bandligi, baho, mahsulotlarni yetkazib berish grafigi va hokazo aloqalar aniqlanadi va shu tarzda qaysi bo‘lim haq, qaysi biri nohaqligi o‘rnatilib, nizo chiqish oldi olinadi.

Umumtashkiliy maqsadlar. Bu usulning mohiyati - barcha qatnashchilarning harakatini, butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar qilish. Masalan, ishlab chiqarish bo‘limining uchala smenasi o‘rtasida nizoli vaziyat sodir bo‘ladigan bo‘lsa, uning oldini olish uchun darrov smenalar maqsadlari asosida bo‘limning umumiy maqsadi aniqlab olinadi. Endi har bir smenaning rahbari bevosita smena manfaati nuqtai nazaridan emas, balki bo‘limning umumiy maqsadi nuqtai nazaridan qaror qabul qiladi.

Mukofotlashning tarkibiy tizimi. Disfunksional oqibatlardan xoli bo‘lish hamda kishilarning hatti-harakatlariga ijobiy ta’sir o‘tkazish tufayli kelib chiqishi mumkin bo‘lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofotlash tizimi keng qo‘llaniladi. Umumtashkilot, umumkorxonaning kompleks maqsadlariga erishishda jonbozlik ko‘rsatgan, muammoning yechimiga kompleks yondoshib yon tarafdagilarga yordam ko‘pcatishga harakat qilganlar albatta:

· *tashakkurnoma;*

· *mukofot;*

· *xizmam lavozumini ko‘marish* kabilar bilan taqdirlanushlaru lozim.

By o‘rinda faqat mukofotlash emas, balki g‘ayri qonuniy ish tutganyoki ymymkopxona manfaatiga zid hatti-harakat qilgan xodimish bo‘limlarga tegishli jazolarni belgilash ham kelib chiqishi mumkin bo‘lgan nizolarning oldini olishda hal qiluvi rol o‘ynashini takidlamoq joizdir.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma’lum.

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u myhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bo‘lmagan va o‘zaro manosabatlarning zohiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo‘llaniladi. Bunday xolatli zaruriyat hali yetilmagan yoki ziddiyatga chiqyvchilarning lavozim darajalari yaqin bo‘lgan hollarda kuzatiladi.

Agar ziddiyatsubyektiv sabablar tufayli bo‘lgan bo‘lsa, u holda uzoqlashish strategiyasi ma’qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr-mulohaza yuritib, fahm-farosat ila anglab olish, oqibatda esa qarama-qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo‘q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat obyektivsabablar tufayli yuzaga kelgan bo‘lsa, uzoqlashish strategiyasihar ikkala tomonni mag‘lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashishdavrida vaqt cho‘ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi *“yara gazak”* oladi.

Silliqlanish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo‘li bilannizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan hushmuomalali bo‘lishga, arzimagannapsaga achchiqlanish, umuman bir vaqtning o‘zida birga suzayotgan qayiqni *“qaltis tebratish”*yaramasligiga chaqirishadi.

Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqe’si yuqori bo‘lgan va u mazkur ziddiyat bo‘yicha o‘zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo‘llaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muxolifiga o‘z istagiga erishishga imkon bersa-da, ikkala tomon o‘rtasidagi dahshatli *“yong‘in”* so‘nishi va kelajakda ham yaxshi munosabat caqlanib qolishiga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqlashadi.

Majburlash – bu tomonlardan birining xohish-irodasini, so‘zini majburan, zo‘rlab qabul qildirish. So‘zini o‘tkazmoqchi bo‘lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qo‘llaydigan tomon tajavuzkorlik bilan o‘z xohishini qarshi tomonga majburlab o‘tkazadi. Bu usulni ko‘proq rahbarlar qo‘l ostida ishlaydiganlarganisbatan qo‘llashadi.

Majburlash strategiyasi tashabbusni bo‘g‘adi, korxonada *“ruhiy iqlum”*ning beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usulyuqori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uyg‘otadi.

Kelishuv. Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti - bu murosaga kela olish. Kelishuv bilan nizolarni hal etish, bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo‘lib, bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muammoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi yechimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chyqyp tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o‘z maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni hushlaydilar.

Korxonada rahbariyat va xodimlar o‘rtasida yuzaga keluvchi nizo *“butun jamoa”*ga emas, balki “*tanlangan”* odamlargagina yomon ta’sir etishi mumkin. Bunday nizoni bir yo‘la, katta hajmda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Bu nizoni bartaraf etishda rahbar oqilligi, adolatliligi, madaniy saviyasi bilan hamkorlikka intilish kerak, ya’ni ushbu nizoli vaziyatda hokimlik mavqesida emas, balki teng huquqlilik asosida yechimni topishi lozim. Masalan, bu jarayonda quyidagilar juda xam muhimdir:

- tomonlarning bir-birini tan olishi;
- gapni bo‘lmaytinglash;
- o‘zga kishi sifatida tushuna olishni namoyish qilish;
- nizo jarayonidagi holatni o‘zga kishi qanday qabul qilishi (tushunishi)ni anglash;
- muhokama qilinayottan mavzuni aniq tasavvur qilish;
- mavzuga nisbatan umumiy qarashlarni hosil qilish;
- murosa qilinayotgan oqibatni aniqlash;
- nizo mazmunini yozib chiqish (tahlil) qilish;
- nizoni bartaraf etish uchun hamkorlikda yagona yo‘l tanlash;
- hamkorlikda umumiy xulosa (murosa)ga kelish.

Bunday yo‘l mashaqqatli, ammo oqilona yo‘ldir. Buning uchun tajriba kerak.

Hozirgi sharoitda rahbar faqat o‘z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhshunos (psixolog) va tarbiyachi bo‘lmog‘i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika, kasbiy etika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o‘zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarni o‘z-o‘zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi.

Jamoaga a’zo bo‘lgan har bir shaxsning qalbiga yo‘l topa bilish rahbarning ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o‘z

jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada jamoat tashkilotlari bilan birga, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o‘zida hal qilishga qodir bo‘ladi.

Bunday rahbar o‘z ishini to‘g‘ri tashkil qiladi, jamoa oldiga qo‘yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o‘z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog‘lom ruhiy iqlim yaratish uchun rahbar quyidagilarga, ya’ni:

• *har xil xodimning shaxsiy fazilatlariga;*

• *yoshi, qobiliyati, malakasi, iste’dodiga;*

• *ishchilar o‘rtasidagi hamjihatlikka;*

• *o‘zaro yordamni bir-biri bilan chambarchas bog‘laydigan ijtimoiy aloqa maromiga;*

• *raqobat muhitini tashkil qilinganiga;*

• *korxonada pirovard natijalar uchun har bir xodimning mas’uliyat sezish tuyg‘usini mustahkamlanganlik darajasiga;*

• *jamoa a’zolari ishining unumdorligiga;*

• *motivlashtirish darajasi kabilarga*e’tibor berish lozim.

Har bir nizoli vaziyatni rahbar bosiq, hovliqmasdan hal etishi kerak.

3. STRESS HOLATINI BOSHQARISH. STRESS SABABLARI

Stress - bu oddiy va ko‘p uchrovchi holat. Qattiq bezovta bo‘lish, hayajon va uyqusizliqdan biz hammamiz uni sezamiz. Ozgina stresslarning ziyoni bo‘lmasligi mumkin. Shuning uchun har bir rahbar yoki xodim:

• *yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan* va

• *haddan tashqari asabiylashganlik darajasini* bilmog‘i lozim. Nol holatdagi asabiylashish bo‘lishi mumkin emas. YA’ni asabiylashmaydigan kishi mutlaqo yo‘q. Tanida joni bor har qanday kishi u yoki bu darajadagi asabiylik holatiga tushadi. Ammo: Haddan tashqari asabiylashishdan qochish kerak. Uning oqibati kutilmagan nohushlikka olib keladi.

Stressga duchor bo‘lmaslik uchun hayrli ishlarni, masalan, mahalla, qarindosh-urug‘, ishda ijodiy ishlarni ko‘proq qilish kerak. Sabr-qanoatli bo‘lish, har qanday mushkul vaziyatga tayyor bo‘lish, o‘zini chalg‘itish lozim. Mashaqqatli mehnatni yaxshi dam bilan birga olib borish, hech bo‘lmasa bir oz orom olish, tinchlanish kerak. Ishda hushfe’l, tavozelik bo‘lish, o‘zaro hurmat va hushmuomalali inson bo‘lish kerak.

Stress ko‘rinishiga qarab ikki turga ajratiladi:

1. Konstruktiv - biz turidagi (ko‘pchilik orasida);

2. Destruktiv - men turidagi (yakka shaxs o‘zi bilan) kechadigan

jarayon.

Stress holatini oddiy tilda aytadigan bo‘lsak, bu insonlarda kechadigan tushkunlik holatidir. Insonning aqliy jihatlari va fiziologik tizimida stress holati bo‘lmasligi mumkin emas. Bular ko‘p hollarda muloqotlarda va boshqa ijtimoiy jarayonlarda yuz beradi.

Stressni fiziologik va psixologik turlari mavjud. Fiziologik stress - bu o‘ta jismoniy zo‘riqish, biror og‘riq, qo‘rquv, kasalliklar natijasida vujudga keladi. Fiziologik stress organizm o‘ta zo‘riqishi, temperaturaning baland yoki past bo‘lishi, nafas olishning qiyinlashishi bilan bog‘liq bo‘ladi. Masalan, ba’zida odam organizmida qattiq og‘riq bo‘lganda, og‘riq nimadan kelib chiqqanligini tushunib yeta olmaslik oqibatida odamda qo‘rquv, xavotirlanish paydo bo‘ladi va stress holatiga olib keladi. Psixologik stress-odamning ruhiy holatiga voqealarni ta’siri tufayli paydo bo‘ladigan stress . Psixologik stress informasion stress va emosional stress turlariga ajraladi. Informasion stress axborotlarni haddan tashqari ko‘p qabul qilish vazifalarni bajarishda bir qancha yechimlar bo‘lsa-da, aniq ulardan qaysi birini tanlash yuqori darajadagi shiddat bilan qaror qabul qilishdagi ikkilanishi natijasida kelib chiqishi mumkin. Axborotlarni haddan tashqari ko‘p qabul qilish oqibatida odam psixikasi zo‘riqadi (charchaydi) va buyrak usti bezlaridan stressli garmonlar ko‘p ishlab chiqara boshlaydi. Haddan tashqari zo‘riqish natijasida miyada tormozlanish yuz beradi va oqibatda tanglikka olib kelgan axborotgina miyada aks etaveradi. Miya boshqa axborotlarni tashqi ta’sirni qabul qila olmay qoladi. Bu ba’zi hollarda salbiy yomon oqibatlarga olib kelishi mumkin. Miyada stressga olib kelgan axborot tormozlanib, saqlanib qolganda tanglik holatining yuqori nuqtasiga chiqqanda tanglik holatidan chiqib ketolmay o‘z joniga qasd qilishgacha olib kelishi mumkin. Emotsional stress-ta’qiq qilish, falokat, hayotiy o‘zgarishlar (oilaviy mojarolar, to‘satdan ishdan bo‘shatish yaqin kishisini yo‘qotish, o‘zoq muddatli sevgidan qutila olmaslik sababli, xavf ostida qolganda, atrofdagilar tomonidan noto‘g‘ri munosabat qilinganda va hokazolarda) ko‘rinadi.

Olimlar o‘tkazgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, falokat, hayotiy o‘zgarishlar, kundalik tashvishlar ko‘proq stresslar hisoblanadi.

Asabiylik turli jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tug‘ilgan paytlarda, zarur choralarni zudlik bilan topishga majbur bo‘lganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: “u asabiylashdi” deb aytishadi. Shu ma’noda asabiy tushunchasi:

• *salga asabiylashaveradigan, bo‘lar-bo‘lmasga qizishib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;*

• *asablarining kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;*

• *asablarning qo‘zg‘alishi bilan bog‘liq bo‘lgan holat (janjal,baqiriq-chaqiriq)* kabilar ma’nosida talqin qilinadi.

Kanadalik buyuk fiziolog Gans Sels asabiylashishni odam yoki hayvon organizmining har qanday ta’sirga o‘ziga xos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga bo‘linadi:

1.Boshlang‘ich ta’sirchanlik (emotsional) tuyg‘usi (g‘alayon); a’zosi badandagi kuchlarning safarbarlikka tortilishi;

2.Qarshilik ko‘rsatish bosqichi;

3.Toliqish bosqichi.

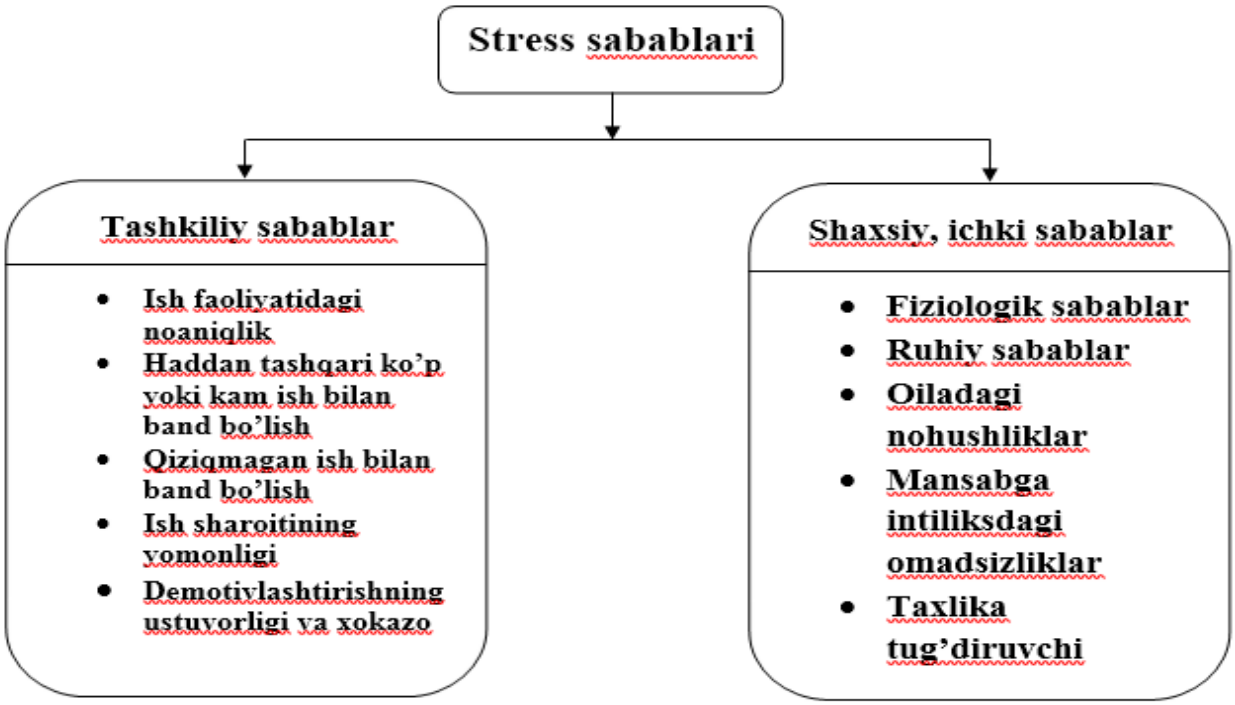
Stressning sodir bo‘lishiga asosan ikki yo‘nalishdagi omillar sabab bo‘ladi.

Ish faoliyatidan qoniqmaslik stressga sabab bo‘luvchi eng muhim omillardan hisoblanadi. Xodim undan nima kutilayotganligini, bu ishni qanday qilish kerakligi va bu ish qanday baholanishini bilsagina xotirjam ishlaydi.

Ish qobiliyati va omadsizlik inson salomatligiga qattiq ta’sir ko‘rsatadi. Haddan tashqari **ko‘p ish** yoki aksincha, **ishsizlik** ham stressga olib keladi. Bunday sabablar tufayli sodir bo‘lgan asabiylashish eng ko‘p tarqalgandir. Ish haddan tashqari ko‘payib ketganda bezovtalanish, moddiy boyliklarga nisbatan befarq bo‘lish hissiyoti kuchayadi. Xuddi , shuningdek,, ish bilan kam ta’minlanganda yuqoridagi holatlar takrorlanadi.

Qiziqmagan ish bilan band bo‘lish ham stressni yuzaga keltiruvchi sabablardan hisoblanadi. Tekshirishlar shuni ko‘rsatadiki, ish qancha qiziqarli bo‘lsa, xodim shuncha kam bezovtalanadi, kam betob bo‘ladi.

Yana bu sabablarga qo‘shimcha: yomon ish sharoitlari, ish jarayonida odamlarning bir-biriga asossiz talablarni qo‘yishi, uquvsiz rahbarning uquvsiz muomalasi, demotivlashtirishning ustuvor ekanligi va boshqalar ham stressni vujudga keltiradi.



23-chizma. Stress sabablari

Stressning fiziologik sabablariga quyidagilar kiradi:

• *migren (boshni qattiq og‘ritadigan va ko‘ngilni aynitadigan asabiy kasallik) yara;*

• *qon bosimining oshishi;*

• *qon kasalligi;*

• *bel og‘rig‘i;*

• *artrit;*

• *astma;*

• *yurak og‘rig‘i;*

• *oshqozon og‘rig‘i* kabi kasalliklar.

Ruhiy sabablarga – qattiq qo‘zg‘alish, ishtahani yo‘qolishi, voqealarga, odamlarga nisbatan e’tiborsizlik kabilar kiradi. Hayotda ruhiy sabablar tufayli vujudga kelgan stresslar juda tez-tez uchrab turadi. Masalan, odam o‘zining (xudbinona) ehtiyojini xudbinlarcha qondirsa, ya’ni shuhratparastlik, hasadgo‘ylik farovonlikka erishuv yo‘lidagi qo‘rquv, hokimiyatga intilish tufayli nopok faoliyat ko‘rsatsa va uning bu holati o‘zini mard va olijanob deb bilgan tushunchalarga mos kelmasa - shu holatda u o‘z-o‘zi bilan ziddiyatta, jazavaga tushgan holatda bo‘ladi.

Yoki boshqa bir ruhiy sabab - bu **hissiy zo‘riqish,** ya’ni ehtiyojlarni qondirishga to‘sqinlik qiluvchi omillar yoki taqdir zarbalari:

• *eng yaqin kishisining o‘limi;*

• *urush, janjal, nizo* va hokazolar; *qanday sabablar bo‘lishidan qat’iy*

nazar - ichki yoki tashqi ta'sirdanmi, baribir odamda asabiy holatni yuzaga keltiradi.

Asabiy holatning vujudga kelishi va uning o‘tib ketishi, ruhiy halovatsizlikni bilish, uni bartaraf etish kabilar rahbarlik faoliyatining diqqat markazida turishi kerak. Asabiylashgan holatda:

• *ongli faoliyatdagi ayrim tomonlar to‘xtashdan qoladi;*

• *idrokda, xotirada anglashilmovchiliklar paydo bo‘ladi;*

• *kutilmagan qo‘zg‘alishlarga nisbatan ayni bir xil bo‘lmagan ta'sirlar yuzaga chiqadi;*

• *diqqat va idrok ko‘lami torayib, halovatsizlik kuchayadi* va boshqalar.

Shunday vaziyatlarda nohush holatning oldini olish, ya'ni uni boshqarish kerak. Buning uchun rahbar ishini nimadan boshlashi kerak?

Eng avvalo, u asabiylashgan odamga nisbatan kamsituvchi munosabatda bo‘lmasdan, unga ziddiyat, halovatsizlik har bir shaxs hayotining ajralmas bo‘lagi ekanligini, bunday holat nafaqat unda, boshqalarda ham bo‘lishi mumkinligini, buni esa bartaraf qilishning iloji borligini anglatishi kerak. Bu asabiy holatni boshqarish va shunday vaziyatdan chiqishning eng qulay va oqilona yo‘lidir.

Hammadan ham xodim sizning yordam berishga tayyor ekanligingizni sezishi kerak. Bu unga birinchi qadam qo‘yishiga yordam beradi.

Balki gapni shunday boshlagan ma'quldir: "*Sezishimcha, sizni nimadir qiynayotganga o‘xshaydi, agar sizga yordamim tegsa, men buni jon deb bajaraman. Marhamat, istagan vaqtingizda menga murojaat qilishingiz mumkin"*.

Suhbat davomida quyidagilarga e'tibor berish kerak:

• uning faoliyatini qiziqib kuzatib borayotganingizni, uning muammolariga jiddiy e'tibor berishingizni bildirishingiz kerak;

• unga ushbu suhbat, shu xonadan tashqariga chiqmasligi, hech kim xabardor bo‘lmasligini eslating;

• uning muammosi uning "aybi" deb qaralmasligini tushuntiring;

• xodimni so‘zlashiga imkon bering, bir oz qiynalsa ham, to‘xtalib qolganida ham so‘zini bo‘lmang, bu unga nisbatan betoqatlik va hurmatsizlikni bildiradi;

• uning muammolarini hal bo‘lishiga yordam bera oladigan savollarni bering. Balki ziddiyatli, keskin deb anglanayottan holat vahima qiladigandek unchalik jiddiy emasdir.

Xodim bilan ushbu ruhdagi qilingan har bir suhbat, oqilona yordam, xodimni o‘zini qo‘lga olishi, o‘ziga-o‘zi yordam bera olishiga olib keladi.

Agar shu muammoni rahbarning bir o‘zi hal etib qo‘ya qolsa, xodimni o‘sish imkoniyatidan mahrum etgan bo‘ladi. Bunday tadbirkorona suhbatlar maxsus ajratilgan xonalarda, ya’ni kommunikatsiyalashgan joylarda o‘tkazilgani yaxshi.

Bu jarayonda rahbar shunga e’tibor berishi kerakki, har bir asabiylashgan holat, ziddiyatga kirishgan har ikki tomonning hozirgacha oshkor bo‘lmagan kuchlarini ayon etadi, yuzaga chiqaradi.

Stressning qay darajada kechishi unga nisbatan ta’sirlanishga, uni qanchalik his etilganiga bog‘liq.

Rasmda **baobro‘ bo‘lish ehtiyoji**ni alohida ajratdik. Bu bejiz emas.

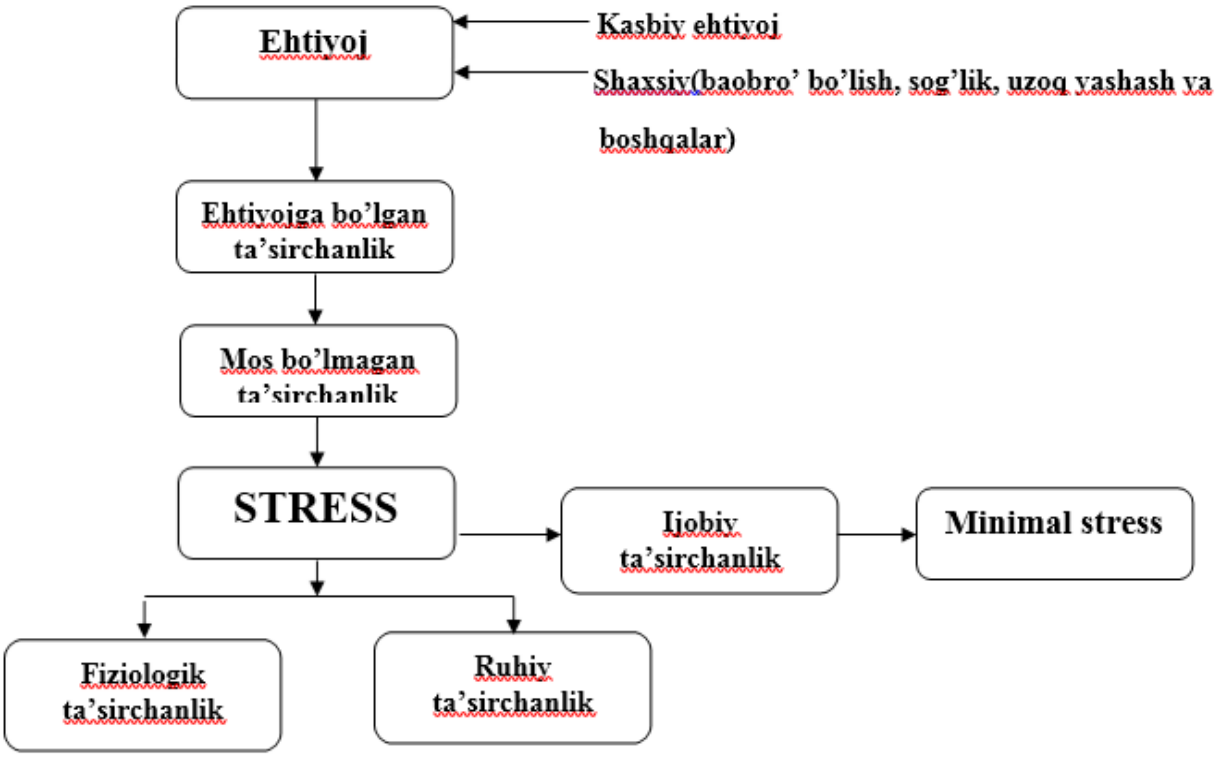
XX asrning buyuk psixologlaridan biri Venalik mashhur olim **Zigmund Freyd** bunday degan edi: “*Bizning barcha intilishlarimiz asosida ikki maqsad yotadi, shulardan biri mashhur va nufuzli inson bo‘lishdir*”. Amerikalik o‘tkir faylasuf, professor **Jon Dyui** aynan shu fikrni sal boshqacharoq ifodalaydi. Uning ta’kidlashicha, inson tabiatiga xos bo‘lgan umumiy orzu-istak - el orasida nufuzli kishi sifatida tanilib, izzat-obro‘ bilan yashash.

Biroq bunga erishishning o‘zi bo‘lmaydi. Zero obro‘-shuhrat, nufuz - zo‘rlab yoki talab qilib olinadigan fazilatlar emas, unga faqat tabiiy yo‘sinda erishiladi. Balog‘at yoshiga yetgan deyarli har bir inson quyidagilarni istaydi:

- *sog‘liq va uzoq yashash;*
- *oziq-ovqat;*
- *uyqu;*
- *pul va qimmatbaho buyumlar;*
- *bolalarining orzu-havaslarini ko‘rish;*
- *mashhur va nufuzli bo‘lish;*
- *jannatga tushish.*

Bu istaklarning oxirgisidan bo‘lak hammasiga bemalol erishish mumkin. **Uilyam Jeyms** ta’kidlaganidek: “Obro‘-izzatli bo‘lish uchun zo‘r berib intilish inson tabiatida makon qurgan eng kuchli xususiyatdir”.

Obro‘-izzatga nisbatan ana shu kuchli tashnalik insonlarni butun umri davomida qiynoqqa solib keladi. Bu tashnalikni kamdan-kam odamgina qondira oladi va bunga erishganlar hayotda buyuk inson sifatida obro‘ va nufuzga ega bo‘ladilar.



24-chizma. Stress va uning sodir bo‘lish jarayoni

O‘zining salohiyatiga obyektiv baho berolmay, shon-shuhratga erishishga imkoni bo‘lmaganlar asossiz ravishda o‘zini har kuyga soladi, asabiylashishni o‘ziga qurol qilib oladi va oqibatda, shu narsa uning umriga zavol bo‘ladi.

O‘n to‘rtinchi bob bo‘yicha xulosa

Bu bobda nizo nima, nizolarning kelib chiqish sabablari, nizolar qanday turlarga bo‘inadi, shaxslararo va shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolarning kelib chiqishiga sababi, guruhlararo nizolar, ochiq va yopiq nizolar obyektiv va subyektiv nizolardan nimalar bilan farq qilishi, konstruktiv va destruktiv nizolar, nizo jarayon sifatida qanday bosqichlarni o‘z ichiga olishi, nizoning funksional va disfunksional oqibatlari, tarkibiy-tashkiliy usullarning mohiyati, strategik usullar, rahbar nizoni bartaraf qilish uchun qanday yo‘l tutishi kerakligi, stress nima, stressning sabablari nimada va stress qanday boshqariladi degan savollarga javoblar batafsil yoritilgan.

O‘z-o‘zini nazorat uchun savollar.

1. Nizo nima?
2. Nizolarning kelib chiqish sabablari nimada?
3. Nizolarning qanday xillarini bilasiz?
4. Shaxslararo va shaxs bilan guruh o‘rtasidagi nizolarning kelib chiqishiga sabab nima?
5. Guruhlararo nizolar to‘g‘risida nimalar deya olasiz?
6. Ochiq va yopiq nizolar obyektiv va subyektiv nizolardan nimalar bilan farq qiladi?
7. Konstruktiv va destruktiv nizolar deganda nimani tushunasiz?
8. Nizo jarayon sifatida qanday bosqichlarni o‘z ichiga oladi?
9. Nizoning funksional va disfunksional oqibatlari deganda nimani tushunasiz?
10. Tarkibiy-tashkiliy usullarning mohiyati nimada?
11. Strategik usullar to‘g‘risida nimalar deya olasiz?
12. Rahbar nizoni bartaraf qilish uchun qanday yo‘l tutishi kerak?
13. Stress nima?
14. Stressning sabablari nimada?
15. Stress qanday boshqariladi?

Boshqaruv psixologiyasi– turli obyeklarni: davlat tashkilotlarni, insonlarni, iqtisodiy va texnika tizmlarini inson tomonidan boshqarishining psixologik tomonlarini o‘rganadi.
U.Xolmuradov

XV- BOB. MENEJMENTNING IJTIMOIY VA PSIXOLOGIK ASOSLARI

Kalitli so‘zlar: *Ijtimoiy menejment, sotsiologiya, ijtimoiy boshqaruv, ijtimoiy soha, meyor, korporativlik, sivilizatsiya, madaniyat, ta’lim, ijtimoiy tizim, iqtisodiy tizim, psixologik vaziyatni, ijtimoiy psixologiya, adaptatsiya, ijtimoiy adaptatsiY.*

1. IJTIMOIY MENEJMENT VA IJTIMOIY TIZIM TUSHUNCHALARI

Umumiy holda menejment turli xil tabiat tizimlarining (biologik, ijtimoiy, texnik) funksiyasidir, bu ularning ishonchliligini saqlab qolish yoki tizimni muvozanat holatidan boshqa muvozanat holatiga o‘tkazish imkonini beradi.

Ijtimoiy menejment haqida gapirganda, biologik va texnik tizimlardagi boshqaruvdan farqli o‘laroq, har qanday ijtimoiy tizimlar va jarayonlarni boshqarishni nazarda tutadi. Ijtimoiy menejment-oldindan belgilangan maqsadlarni amalga oshirish uchun odamlarning manfaatlarini va birgalikdagi harakatlarini muvofiqlashtirish faoliyatidir.

Jamiyatda ikki xil boshqaruv mexanizmlari mavjud bo‘lib, bular stixiyali va ongli boshqaruv mexanizmlaridir. Stixiyali mexanizm bilan tizimga turli xil nazorat qilish ta’sirlarini, ko‘pincha qarama-qarshi kuchlarning to‘qnashuvi va o‘zaro ularning tutash holatlarining natijalarini tartibga soladi. Bu ta’sir odamlarning aralashuvini talab qilmaydi, u avtomatik ravishda amalga oshiriladi. Masalan, bozor iqtisodiyotning asosiy regulyatori, ishlab chiqarishning asosiy boshqaruv kuchi va unga aloqador ijtimoiy munosabatlar tizimidir. A. Smit[90]ning "Bozorning ko‘rinmas qo‘li" asarida “talab va taklif o‘rtasidagi muvozanatni saqlab qolishga va shu bilan tizimning barqarorligi va turg‘unligini saqlab qolishga intiladi” deyiladi.

Ongli boshqaruv mexanizmi turli ijtimoiy guruhlarning manfaatlariga muvofiq ularga erishish maqsadlari va vositalarini oldindan tanlashni o‘z ichiga oladi.

[90] A.Smit(1723-1890) - klassik siyosiy iqtisodning eng yirik vakillaridan biri bo'lgan Shotlandiya iqtisodchisi va faylasufi, menejment bo'yicha mutaxassis, mehnatni ajratishning turli shakllarini tahlil qilgan.

Shuni alohida ta’killash kerakki, barcha tizimlar va jarayonlar tashqaridan boshqarishga muhtoj emas. Bu madaniy, demografik, ijodiy, migratsiya va boshqa jarayonlarga taalluqlidir. Totalitar jamiyatlarda davlatning, hukmron sinf yoki partiyaning boshqaruv ta’sir doirasi inson hayotining barcha sohalariga, jumladan, shaxsiy, oilaviy, ma’naviy, inson ongiga (ongni manipulyatsiya qilish) qadar yetib borgan. Bunday jamiyatlar ikki qarama-qarshi va teng bo‘lmagan guruhlarga bo‘ilnadi: boshqaruvchilar va boshqarilinuvchilar uchun.

Boshqaruv tizimi uchta asosiy qismdan iborat: boshqaruv subyekti, boshqaruv obyekti va boshqaruv faoliyati.

Belgilangan vazifalarning mazmuni va miqyosiga qarab, barcha ijtimoiy menejment tizimi uchta darajaga bo‘linishi mumkin:

1. Institusional daraja-ijtimoiy institutlar doirasida amalga oshiriladigan jarayonlarni boshqarish (ijtimoiy-demografik jarayonlar, ta’lim, sog‘liqni saqlash, madaniyat, migratsiya jarayonlari, ijtimoiy-mehnat munosabatlarini tartibga solish va boshqalar).

2. Tashkiliy daraja - har qanday tashkilotni (sanoat korxonasi, bank, qamoqxona, shifoxona, vositachilik firmasi va boshqalar) va ushbu tashkilotlar doirasida (tashkilot ichidagi bo‘limlarni boshqarish) boshqarish.

3. Texnik daraja-bevosita tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatishni boshqarish (tarmoqlar va faoliyat turlari bo‘yicha menejment). Bunga funksional boshqaruv (marketing, moliyaviy, kadrlar, innovatsion va boshqalar) kiradi.

Ijtimoiy nuqtai-nazardan, boshqaruv- insonlar munosabatlarining iyerarxik tizimidir:

1. rasmiy holatda;
2. maqomida(v statuse) (iqtisodiy va obro‘li);
3. daromadlarda;
4. vakolatlari doirasida.

Boshqaruv tizimiga kiritilgan turli xil ijtimoiy guruhlarning o‘zaro munosabatlarini va o‘zaro ta’sirini o‘rganadigan ijtimoiy boshqaruv:

1) menejerlar maxsus ijtimoiy guruh sifatida;
2) boshqaruv iyerarxiyasi doirasida ijtimoiy munosabatlarning tabiati;
3) ijtimoiy nazorat funksiyasi sifatida boshqarish.

Funksiyalarning ixtisoslashuvi natijasida vertikal darajalar sonining ko‘payishi va ortib borayotgan gorizontal bo‘linishlar boshqaruv iyerarxiyasi doirasida munosabatlarning murakkab, nizoli tuzilmasining

paydo bo‘lishiga olib keladi. Ushbu munosabatlar hamkorlik, raqobat, qarama-qarshilik, ziddiyatli xarakterga ega bo‘lishi mumkin.

Ijtimoiy menejmentda obyekt sifatida- boshqaruv vakolatlarini amalga oshiruvchi shaxs yoki guruhlar, tashkilot yoki muassasalar qaraladi. Ushbu boshqaruv quyi tizimi hal qilinadigan vazifalarning murakkabligi va hajmi, menejerlarning malakasi va ularga huquq va vakolatlarni mustahkamlash choralari bilan belgilanadi.

Menejerlar sonining ko‘payishi bilan boshqaruvning tashkiliy iyerarxiyasining o‘sishi, mehnatni taqsimlash va ixtisoslashuv darajasining oshishi kuzatilmoqda. Hozirgi vaqtda ularni quyidagicha farqlash mumkin:

1) korporatsiyalar, kompaniyalar va firmalar strategiyasini aniqlash, korxonalar uchun resurslarni taqsimlash bilan shug‘ullanadigan oliy darajadagi menejerlar;

2) ishlab chiqarishni nazorat qilish, tadqiqotlarni rivojlantirish va korxonalarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri rivojlantirish, marketing, kadrlar bilan ishlash, hisobot berish va moliya kabi vazifalarni bajaradigan o‘rta darajadagi menejerlar;

3) ijrochilarning ishini bevosita nazorat qilishni o‘z ichiga olgan tezkor menejerlar (masterlar, inspektorlar va boshqalar).

Menejmentdagi professional menejerlarning kelajakdagi istalgan holatini, uning tashkil etilishining obrazini va boshqaruv tizimining rivojlanishi va harakatini oraliq va strategik maqsadlarga erishish uchun ta’minlash qobiliyatini ko‘rish uning harakatlarida namoyon bo‘ladi.

Ijtimoiy menejmentning paydo bo‘lishi jamiyat hayotida «ijtimoiy» va barcha fanlar, ayniqsa sotsiologiya va ijtimoiy boshqaruvning rivojlanishi bilan uzviy bog‘liq. Ijtimoiy menejment ularning asosiy qismi sifatida ijtimoiy munosabatlar tizimini, ijtimoiy jarayonlar, ijtimoiy soha, ijtimoiy resurslar va ularning zimmasiga tushadigan boshqaruv va tashkiliy munosabatlar, ularning qonuniyatlari va tamoyil-larini o‘rganadi.

Ijtimoiy menejment ijtimoiy boshqaruvning fundamental bilimlariga tayanib, eng kam boshqaruv harajatlari bilan eng ko‘p ijtimoiy samara olishga intiladi. Oxirgi natija qanchalik yuqori, boshqaruv yo‘qotishlari qanchalik kam bo‘lsa, ijtimoiy menejmentning samaradorligi shunchalik yuqori bo‘ladi.

Ijtimoiy menejment paydo bo‘lishi XX - asr 80-90 yillarda Farbdagi boshqaruvchanlik revolitsiyasi natijasida yuzaga kelgan. U ijtimoiy soxadagi samarali boshqarish ta’siri va uning bozor strukturasi, moliya, iqtisod, boshqaruv tuzulmalarining teskari bog‘likliklari bilan aloqador. Ijtimoiy boshqaruv sohasi ham ta’sir etish obyekti, ham subyekti nuqtai-

nazaridan mustaqil, ko‘p tuzilmali va ommaviy bo‘lib bormoqda, bu sohada o‘zgacha boshqaruvchi-mutaxassis paydo bo‘lmokda. Shartnoma bo‘yicha yollangan, natijalar bo‘yicha bosh-qaruv faoliyatiga mas’ul bo‘lgan har bir menejer boshqaruv sohasida tadbirkorga aylanmoqda. Boshqaruv va boshqaruvchilar-ning alohida istituti-bozor shakllanmoqda. U davlat boshqaruvi bilan munosib raqobatlashmoqda. Jahon tajribasi shuni ko‘rsatdiki, bu nafaqat menejerlar, balki davlat boshqaruv organlarining ham mas’uliyatli va professional jamoasini shakllantirishda asosiy mexanizm ekan.

Yuqorida keltirilganidek, nafaqat menejmentning klassik holatlari rivojlanishi va chuqurlashuvi sodir bo‘lmoqda, balki «kovboylik menejmenti» ni ommaviy siqib chiqarish kuzatilmoqda. Uning o‘rniga madaniy hamkorlik tamoyillari, avvalambor ijtimoiy tashkilotda bozor raqobatida hamkorlik kelmoqda. Ijtimoiy sohada ko‘rsatkichlar va statistika to‘rt darajaga bo‘linadi: xalqaro, milliy, regional, mahalliy. Ular yagona konseptual asosda qurilgan, yagona ahborot tizimi doirasida birlashgan va xalqaro meyorlarga mos.

XX asr oxiri ijtimoiy menejmenti innovatsion madaniyat - ijtimoiy sharoitda shakllanmoqda. Bu umumiy boshqaruv madaniyatining eng muhim elementiga aylanmoqda. Uni amalga oshirishning muhim mexanizmi bo‘lib ijtimoiy menejment aqliy va ishlab chiqarshi sohasida, xizmatlar, turistik biznes, pullik meditsinada tadbirkorlikning turli ko‘rinishi sifatida namoyon bo‘ladi.

Yangi bozor tadbirkordan innovatsion va yanada ko‘proq ijodiy hulkni talab qildi. Bunga axborot va texnologik inqilob misol. U kichik tadbirkorlikka nafaqat tirik qolishga, balki boshni ko‘tarib, yirik va o‘rta korxonalar bilan muvaffaqiyatli raqobatlashishga imkon beradi.

Shu yillarda tadbirkorlik xulqining butun ish strategiyasi negizidan o‘zgarmoqda: iste’molchilarga mavhum yondoshuvdan - ularning ehtiyojlarini, individual didlarini o‘rganishga o‘tilmoqda. Egiluvchan va dinamik ishlab chiqarishda yangi texnologiyalar va marketingga ehtiyoj sezilmoqda. Bir so‘z bilan aytganda, XX asr oxiri tadbirkorligi, avvalambor boshqaruv sohasida innovatsiyaga aylanmoqda.

Ijtimoiy menejment yordamida moliyaviy mablag‘larni ijtimoiy ehtiyojlarga sarflash maqsadida byudjetni to‘ldirish mexanizmlari ishlab chiqiladi, ish o‘rinlari soni ortadi.

Shuni aytish kerakki, ijtimoiy menejment o‘zining zamonaviy ko‘rinishini korporativ nazariyasi va amaliyoti ta’siri ostida namoyon

qilmoqda. U menejment taraqqiyotida mavjud mexanizmni amalga oshirish bilan to‘ldirib bormoqda.

Shunday qilib, jamiyat hayotining bu ikki ko‘rinishi jamiyat rivojlanishi maqsadlari bo‘yicha ko‘p jihatdan bir biriga mos keladi. Lekin ularning eng katta mosligi maqsadlarda emas, balki ularga erishish mexanizmlari va texnologiyalaridadir. Korporativ va ijtimoiy menejment jamiyat rivojlanishining zamonaviy sharoitlarida xo‘jalik hayotining, ijtimoiy-siyosiy munosabatlarning sog‘lomlashini ta’minlaydi.

Menejment ostidagi ijtimoiy boshqaruvninng zamonaviy nazariyasi va amaliyotida alohida ishlovchi, ijtimoiy guruh yoki butun jamiyatni boshqarish jarayoni tushuniladi. Deyarli barcha mashhur horijiy qomuslarda «menejment» tushunchasi ijtimoiy tashkilot maqsadiga insonlarga rahbarlik qilish hisobiga erishish jarayoni sifatida izohlanadi.

«Menejment o‘z oldiga har qanday faoliyat sohasiga yaroqli umumiy boshqaruv tamoyillarini shakllantirish va amalda qo‘llashni maqsad qilib qo‘ygan. Ularga quyidagilar kiradi: boshqaruv muammolari va maqsadlarini aniqlash; ularga erishishning aniq chora-tadbirlarini ishlab chiqish; tashkilot ichida turli bo‘linmalar hamkorligi; iyerarxik tuzilmani mukammallashtirish, qarorlar qabul qilish jarayonlari va kommunikatsiyalarini maqbullashtirish»[91].

Menejment nazariyasi va amaliyotida ijtimoiy tashkilot, moliyaviy tuzilma, firma, butun jamiyatning rivojlanish maqsadlarini aniqlash hal qiluvchi yo‘nalish hisoblanadi.

Ijtimoiy soha - davlat ijtimoiy siyosatini amalga oshiruvchi kishilik jamiyati hayot faoliyatining sohasi. Bu siyosat jamiyat hayotining hamma tomonlari taraqqiyotini ta’minlovchi moddiy va ma’naviy ne’matlarni taqsimlash, har bir insonning hayot tarzini yaxshilashga yo‘naltirilgan. «Ijtimoiy» ning mazmuni - bu ijtimoiy guruhlar, individlar o‘rtasida ularning holati, jamiyatdagi o‘rni va roli, hayot tarzi yuzasidan munosabatlaridir.

Sivilizatsiyalashgan rivojlanishning asosiy maqsadi - iqtisodiyot, bozor, texnik tuzilmalar, ularni isloh qilish emas, balki o‘z fuqarolari daromadlarini oshirish, ularning turmush darajasini ko‘tarish.

Ijtimoiy sohaning har bir tuzilmaviy elementi tizim doirasida qolganlari bilan bog‘lik, ijtimoiy sohaning boshqarish organlari tizimi ilmiy usullarga tayanib, o‘z a’zolari turmush darajasini oshirish maqsadida barcha ijtimoiy jarayonlarga kompleks ta’sir qilishni amalga oshiradi.

[91] Иванова В.Н. Основы современного социального управления. Москва, 2000.

Jamiyatda, va shuningdek, ijtimoiy sohada har qanday o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun katta miqdorda turli resurslar talab qilinadi: moddiy, moliyaviy, ijtimoiy. Texnika, texnologiya, ilm-fan, madaniyat, ta’limda olg‘a siljishni amalga oshirish uchun unga yetarli miqdorda resurslar kiritish kerak. Aks holda reja, loyiha, dastur muvoffaqiyatsizlikka uchraydi. Bu muammoni muvaffaqiyatli yechimi ijtimoiy menejment ilmi va san’atiga bog‘liq. Bir tomonda barcha resurslar, ijtimoiy jarayonlarning ko‘p tomonlama ilmiy tahlili, ularni baholash, o‘zlashtirish mexanizmlarini bilish kerak bo‘lsa, boshqa bir tomondan hayotiy tajribaning mavjudligi, resurslarni ishlatish bo‘yicha faoliyat yuritish kerak.

Shunday qilib, ijtimoiy menejmentning mazmunini qonunlar to‘plami, tamoyillar, funksiyalar, boshqaruv subyektining faoliyat usullari, boshqaruv munosabatlarining ijtimoiy muhitda vujudga keluvchi menejerlik jarayonlari tashkil etadi. Shuning uchun ijtimoiy menejmentning asosiy maqsadi - zamonaviy ijtimoiy jarayonlar bilan birgalikda ijtimoiy soha va ijtimoiy resurslardan samarali foydalanishdir.

Ijtimoiy menejmentning metodologik asoslari uning mohiyati, mazmuni, qonuni, qonuniyatlari va tamoyillarini ochib beradi. Ijtimoiy menejment tizimini o‘rganish uning tashkiliy shakllari, funksiyalari va tuzilmasini aniqlaydi, iqtisodiy, tashkiliy-buyruqli, ijtimoiy-psixoligik mexanizm-larini, ularning yig‘indisi va hamkorligini ko‘rib chiqadi. Bunga shuningdek, ijtimoiy ta’sirning sifati va samaradoligi, menejment madaniyati, menejerlar o‘zlarining mehnatini ilmiy tashkil etish nazariyasi, ularni tayyorlash tizimlari, boshqaruv san’ati haqidagi bilimlar ham kiradi.

Shuning uchun, ijtimoiy menejment nafaqat ilm, balki boshqarish san’ati hamdir: unda hissiyot, insonlarning ijodiy imkoniyatlari, ularning individual xususiyatlari, ma’lum ijtimoiy holat, ijtimoiy kenglik sohasida qonunlar va ilm tamoyillarini qo‘llay olish jamlanadi.

Ijtimoiy tizimlarning turlari. Dastlabki qarashda ijtimoiy tizimlarni shartli ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin: ijtimoiy-siyosiy (siyosiy partiyalar, jamoat harakatlari va hakazo.), ijtimoiy-madaniy (ijodiy, ilmiy xamjamiyatlar va hakazo.), ijtimoiy va iqtisodiy.

Jamoat tizimlari genezisi shunga olib keldiki, ularga tegishli bo‘lgan ichki boshqaruv mustaqil faoliyat sohasiga aylandi. Masalan, jamiyat ishlab chiqarishi ijtimoiy-iqtisodiy tizim hisoblanadi (ijtimoiyligi shuning uchunki, ishlab chiqarish va uni boshqarish jarayonini amalga oshiruvchi odamlar asosiy element hisoblanadi, iqtisodiyligi shuning uchunki, ishlab chiqarish va boshqarish jarayonini amalga oshirish natijasida jamiyat

a’zolari tomonidan iste’mol qilinadigan moddiy ne’matlar, yalpi jamiyat mahsuloti yaratiladi). «Boshqacha qilib aytadigan bo‘lsak, iqtisodiy tizim jamiyat aholi ehtiyojlarini qondirish uchun o‘z tasarrufida bo‘lgan resurslarni ishlab chiqarish va tahsimlangani kabi usulga ega»[92]. Zamonaviy jamiyatga ma’lum bulgan hamma iqtisodiy tizimlar asosida bir xil fundamental savollar yotadi: jamiyat ehtiyojlarini qondirish uchun cheklangan resurslardan qanday foydalanish kerak, qanday tovar va xizmatlar ishlab chiqarilishi kerak, ularni kim ishlab chiqaradi, bu tovar va xizmatlar jamiyat a’zolari o‘rtasida qanday taqsimlanadi?

Ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan bir qatorda inson resurslaridan foydalanish, jamiyat a’zolariga qanday yashash darajasini taqdim etilgani, jamiyatning ijodiy kuchlari qay yo‘sinda amalga oshirishi bilan xarakterlanadi.

Jamiyat hayotining turli tashkilotlari orasidagi farqlarni namoyon qilishning eng yaxshi usuli - ular individlarga ishlab chiqarish omillarini egallash va amalga oshirishlari uchun beradigan erkinlik darajasini solishtirish.

Ijtimoiy tizim odamlar va ijtimoiy guruhlarning birgalikdagi faoliyati natijasida hosil bo‘ladigan ijtimoiy munosabatlar yig‘indisidan iborat. Aynan ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birgalikda moddiy va ma’naviy ishlab chiqarish, jamiyat siyosati maqsadlarini aniqlaydi, ularni tashkil etish tamoyillari va usullarini shakllantiradi.

Barcha tizimlar - texnik, texnologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy - o‘zaro bog‘liq. O‘zining birgaligi bilan ular yagona organizmni tashkil qiladi. Bunda texnik, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda boshqaruvning tashkiliy - texnik tomonini, iqtisodiy va ijtimoiy tizim esa ijtimoiy - iqtisodiy tomonini ta’minlaydi va xarakterlaydi.

Shunday qilib, ijtimoiy tizimlarni boshqarish darajasini xarakterlovchi har bir bo‘g‘in bir-biri bilan aloqada va bog‘liklikda bo‘lgan boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalardan iborat. Masalan, korxonalar xalq ho‘jaligi tarmoqlarini boshqarish iyerarxiyasining dastlabki bo‘g‘inlari hisoblanadi. Ular iqtisodiyot tuzilmasining bir qismini tashkil etadi va bir paytning o‘zida zamonaviy jamiyatning iqtisodiy tuzilmasini aniqlovchi xalq xo‘jaligining asosiy bo‘g‘inlaridan biri.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o‘rtasida aloqa axborot yordamida amalga oshiriladi. U boshqaruvchi tizimdan boshqariluvchi

[92] Щекин Г.В. Социальная философия истории: Теория социального развития. Киев, 1995. С.152.

tizimga bajarish uchun keladigan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

Har bir ijtimoiy tizim o‘z-o‘zini boshqara oladi. Bir vaqtning o‘zida boshqaruv jarayonida u tashqi ta’sirga uchraydi. Har qanday tizimdagi tashqi va ichki ta’sirlar o‘zaro uzviy bog‘lik va o‘zaro bir-birini taqazo etadi: biri qanchalik muhim bo‘lsa, boshqasining roli shunchalik kam bo‘ladi.

Ijtimoiy tizimning faoliyati va rivojlanishi bosh maqsadga bo‘ysundirilgan.

Ilmiy ijtimoiy menejmentning xarakterli jihatlari bo‘lib ijtimoiy qonunlar, boshqaruv qonuniyatlarini bilish va ulardan foydalanish, boshqaruv ta’siri jarayonining tizimligi va uzluksizligini ta’minlash, boshqariluvchi obyektlar va boshqaruv subyektlarini modellashtirish, xodisalarni sifat va miqdor jihatdan baholash, davlat, ho‘jalik va ijtimoiy menejmentning o‘zaro aloqadorligi va hamkorligi hisoblanadi.

Shunday qilib, ijtimoiy menejment nazariyasi ijtimoiy jarayonlar va xodisalarni jamiyat jarayonlarini boshqarish sohasiga kirib kelishi tamoyillari, qonunlari va qonuniyatlarini o‘rnatadi.

Ijtimoiy tizimlarning o‘z-o‘zini tashkil etish jarayonlari. Ijtimoiy tizimlarning vaqt va makonda o‘z-o‘zini tashkil etishi uchun quyidagi sharoitlar zarur:

1) tizimga ma’lum oqimlar kirishi va chiqishi uchun tizimning ochiqligi (energiya va resurslarning tabiiy manbalari, kapital, tovar, inson resurslarining olmashuvchan oqimlari);

2) ijtimoiy tizim turli qismlarining egri chiziqli xamqorligi;

3) ehtimollik elementining mavjudligi (masalan, tabiiy xodisalar ehtimolligi, ilmiy-texnik tadqiqotlar va ularni qo‘llashdagi oqibatlar ehtimolligi va hakazo.);

4) tizim parametlari diapazonining aniqligi.

O‘z-o‘zini tashkil etish g‘oyasi xech qachon boshqaruv g‘oyasiga qarshi emas. Chunki, agar yuqorida sanab o‘tilgan shartlardan xech bo‘lmasa biri o‘zgarsa o‘z-o‘zini tashkil etish xulqining sifati, yo‘li va natijasi har doim o‘zgacha bo‘ladi. Boshqaruvchi subyekt bo‘lib huquq normalari (qonunlar) va turli ijtimoiy axborot «oqimlari»ni nazorat qilish orqali bosh boshqaruv ta’sirini amalga oshiruvchi jamiyatning rahbar qismi chiqishi mumkin.

2. MENEJMENTNING IJTIMOIY-PSIXOLOGIK USULLARI

Ijtimoiy-psixologik usullarning asosiy maqsadi jamoalarda sog‘lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usullar ijtimoiy-ma’naviy vaziyatga ta’sir etish yo‘li bilan kishilarning fe’l-atvori, ruhiyatini hisobga olib, ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-psixologik usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi “psixologik vaziyatni”, har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o‘rganishga asoslangan usullardir.

O‘z mohiyatiga ko‘pa boshqarish uslublarining bu guruhi jamoaning shakllanish va yuksalish jarayoniga, kishilarning ongiga, ma’naviy manfaatlariga jamiyat manfaatlarini hisobga olgan holda ta’sir qilyvchi vositalarning majmuidir.

Ijtimoiy-psixologik usullar “boshqarish sotsiologiya”si va “boshqarish psixologiyasi”ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o‘zaro aloqasi, jamoaning sotsial rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko‘pib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarini aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o‘rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo‘yishda, topshiriqlarni, funksiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag‘batlantirishda, intizomni mustahkamlashda va hakazolarda qo‘llaniladi.

Psixologiya insonning ryhiyatini o‘rganuvchi fandir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e’tibor, iroda, shuningdek, inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, xapaktep va mijoz kiradi.

Ijtimoiy psixologiya - bu kishilar va jamoa faoliyati psixologik va sotsial omillarning o‘zaro aloqasi qonunlarini, turli sotsial gypuhlap xususiyatlarini, jamoa muloqoti va o‘zaro ta’sir ko‘rsatish shakllarini o‘rganadigan psixologiya fanining sohasi.

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta’sir etish bilan boshqarish vositasidir. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullarini qo‘llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o‘rganish, xodimlar nerv sistemasi kayfiyatiga ta’sir etuvchi psixologik (ruxiy) omillarni bilishni talab

etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo‘lgan mehnat omillarini o‘rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi. Ijtimoiy psixologiya guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga ta’siri, kishilar faoliyatini rag‘batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o‘rganadi.

Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, hissiyoti, xotirasi, anglash va his etish qobiliyatini o‘rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyati, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o‘qitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jihatlari) faoliyatini o‘rganadi.

Kishilarning fikrlash usulida o‘zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasining ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullarning ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma’naviy soha tomon o‘zgarib boradi. O‘z mehnatidan qoniqishning muhim omili bo‘lib ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o‘zaro yaxshi munosabati, ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o‘zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo‘llashga asoslanadi. Menejmentning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi. Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostlash yo‘li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg‘unlashtirish maqsadida qo‘llaniladi.

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o‘zaro majburiyatlar, ishchilami tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida ham qo‘llaniladi.

Menejmentning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik holat tashkil etish yo‘li bilan kishilar o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar

tanlash, ularni o‘qitish va hakazolar kiradi.

Kichik guruh va jamoalarni tashkil etish usulini qo‘llash kichik guruhdagi ishchilar o‘rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi. Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda ranglar, musiqaning ruxiy ta’siridan foydalanish, bir xil, o‘zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondoshuvni kengaytirish tushuniladi. Kasbiy tanlashning mohiyati - kishilarning ruxiy xususiyatlarini ular bajaruvchilariga eng mos bo‘ladigan qilib tanlashdan iborat.

Shaxsning ruxiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o‘z oldiga inson ruxiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o‘rganish, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe’lini bilish vazifasini qo‘yishi kerak.

Shaxsning ruxiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo‘lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fyeli xususiyatlari uning faoliyati hamda xulqida namoyon bo‘ladi. Inson hayoti va ommaviy faoliyati uning ruxiy holatini shakllantiradi. Insonning qanday hayot kechirishi, nima bilan shug‘ullanishini bilmay uning qanday vujudga kelganligi, u yoki bu narsaga qobiliyati rivojlanganligi, fe’li shakllanganligini anglab bo‘lmaydi.

Inson, avvalo, o‘zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtai nazardan qaramaydi: moddiy ehtiyojlar birlamchi bo‘lib, ular qoniqqandan so‘ng nisbatan yuksak insoniy ehtiyojlar ilgari suriladi. Inson faoliyati ma’lum rag‘batlantiruvchi omillarga asoslangan bo‘lib, ma’lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag‘batlantiruvchi omil - maqsad munosabati inson faoliyati o‘zagidir. Umumiy ma’noda rag‘batlantiruvchi omil - bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo‘lib, maqsad esa inson uni amalga oshirishi natijasida erishishni xohlagan narsadir. Rag‘batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag‘batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag‘batlantiruvchi omil va o‘z oldiga qo‘ygan maqsad yaqin kelajakka mo‘ljallangan bo‘lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa, uzoq muddatli deyiladi. Rag‘batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyasizlikka nisbatan bo‘lgan munosabati uzviy bog‘liqdir. Faqat uzoq muddatli rag‘batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo‘lish manbaidir.

Rahbarga xos bo‘lgan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag‘batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani

bajarishga qiziqtira olishdir. Bu, ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo‘lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir. Rahbar ishini kim, qachon, qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o‘rgangan, kim noto‘g‘ri chalishi mumkinligini, kimni qaysi yerga qo‘yish kerakligini bilishi lozim bo‘lgan dirijyor mehnati bilan solishtirish mumkin.

Kishi ruhiy xususiyatlarining u bajaradigan ish talablariga mos kelmasligi, o‘z kasbidan qoniqmaslik uni o‘zgartirishga harakat qilishga, xato qilish ehtimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi. Aksincha, agar inson o‘z qobiliyatini to‘liq namoyon qila oluvchi ish bilan band bo‘lsa, u o‘z mehnatidan mam nun bo‘ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo‘ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag‘bat muhim deb hisoblash noto‘g‘ri. Unga juda ko‘p narsa - umumiy ishda o‘z xissasi borligini his etish, o‘zini mehnat orqali namoyon etish, o‘z malakasi bilan g‘ururlanish, o‘rtoqlari hurmatiga sazovor bo‘lish va hakazolar ham muhimdir. Ko‘pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyoti mehnati hisobiga erishish lozimligini ta’kidlaydilar.

Izlanishlar mehnatga nisbatan munosabatga ta’sir etuvchi rag‘batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko‘rsatdi: mehnat mohiyati, ish haqi, yuqori lavozimga ega bo‘Iish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma’muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

3. MEHNATNI BOSHQARISH ALGORITMI VA MATRITSASI

Rahbarning mehnat algoritmi asosan quyidagicha ifodalanishi mumkin:

-mehnat subyekti maqsadi- mehnat vositalarining (asboblarning) ish predmeti sifatida;

- ish jarayonidagi mehnat usullarining natijalari (mahsulot) sifatida;

- mehnat natijalarini baholash mezonlari sifatida.

Menejmentning sifat ko‘rsatkichlari, boshqaruvdagi mehnat inqirozi belgilarini aniqlash va oldini olish uchun mehnat jarayoni va mehnat natijalarini tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Shuning uchun predmet nima ekanligini va shunga mos ravishda muayyan, haqiqiy boshqaruv ishlarining mahsulotini aniqlash kerakmi degan savol tug‘iladi.

"Ijtimoiy" tizimlarda kamida ikki kishining yoki ijtimoiy guruhlarning o‘zaro ta’siri bo‘lgani uchun-bu tizimlar, ularga kiritilgan shaxslar boshqaruv obyekti bo‘lib qoladi. Boshqaruv mehnati predmeti bo‘lib, obyektiv ravishda insonning ruhi, ongi va shunga mos ravishda tizimdagi haqiqiy xatti-harakati bo‘ladi.

Har qanday ko‘lamdagi boshqaruv tizimi rahbari obyektiv ravishda axborotlarni qabullarni qabul qilish va uzatish markazi rahbari sifatida namoyon bo‘lmoqda. Butun boshqaruv jarayoni barcha ish kunida turli xil manbalardan va xir xil kanallardan turlicha shakllarda axborotni qabul qilish va tarqatishdan iboratdir. Bularning barchasi ehtiyotkorlik bilan axborotlarni qabul qilish, tahlil qilish va baholashni talab qiladi. Rahbardan chiqadigan ma’lumotlar ijrochilar manzillariga yo‘naltiriladi, turli shakllarda amalga oshiriladi: buyruq va farmoyishlar, strategik yoki operativ maqsadlar va vazifalar, boshqaruv tamoyillari va boshqalar. Shundan kelib chiqadiki, axborot-boshqaruv ishlarining yana bir predmeti hisoblanadi, chunki u eng muhim ijtimoiy funksiyani amalga oshiradi, odamlarning xatti-harakatlarini boshqaradi, ularning tashkiliy harakatlarini sezilarli darajada belgilaydi.

Murakkab va ko‘p qirrali boshqaruv ishining yana bir predmeti-har qanday ijtimoiy boshqaruv tizimida obyektiv ravishda shakllanadigan ijtimoiy munosabatlardir. Bu odamlar o‘rtasida, birinchi navbatda, mehnat subyektlari (funksional, rasmiylashtirilgan), shaxslararo yoki guruhlararo (qisman rasmiylashtirilgan) munosabatlar bo‘lib, ular birgalikda yoki ajratilmagan meyorlar va qadriyatlar asosida, o‘zaro munosabatlar subyektlari tomonidan bir-birining idrokiga va tushunchasiga bog‘liq. Natijada, boshqaruv tizimining yuqori darajada tashkil etilishiga, agar rahbar xodimlarning o‘z ishiga, hamkasblariga, umuman, mehnat tashkilotiga mas’uliyatli munosabatda bo‘lishini ta’minlasa, tizimning barcha tarkibiy elementlari o‘rtasidagi turli xil munosabatlarni tartibga solish mexanizmi yanada yengillashadi.

Ayniqsa, boshqaruv mehnatining murakkab predmeti-bu odamlarning yashash sharoitlari(mehnat sharoitlari, turmush tarzi, dam olish, shaxsiy rivojlanish imkoniyatlari, huquqiy va ekologik xavfsizlik, kelajakka bo‘lgan ishonch va boshqalar)dir. Bu parametrlarning barchasi har bir inson uchun muhim bo‘lgan ehtiyojlarni aks ettiradi. Shuning uchun rahbarning e’tiboridan chetda qolmasligi va boshqaruv mehnatining jarayoni va mazmunidan "chiqib ketishi" mumkin emas. Ushbu predmet bilan ishlash barcha darajadagi rahbarlarni doimiy ravishda ehtiyojlarni ko‘tarish qonunini hisobga olishga majbur qiladi, saylovchilar, fuqarolar,

xodimlarning hokimiyat va boshqaruv organlariga bo‘lgan munosabati bevosita ushbu obyektga va qobiliyatlarga yo‘naltirilganligiga bog‘liq bo‘lib, oxir-oqibatda odamlarning turmush sharoitini sezilarli darajada yaxshilashga intiladi.

Menejment mehnati matritsasi (12-jadval) uning mazmunining ko‘p qirraliligi va murakkabligi haqida qator tizimli tushunchalar yuzaga keladi. Bu ijtimoiy ahamiyatga ega bo‘lgan mehnatning ushbu turini mukammallashtirishning obyektiv va ijtimoiy jihatdan muhim ekanligini ko‘rsatadi, bu esa ko‘plab odamlarning turmush hayot sifatiga bevosita bog‘liq.

12-jadval

Menejment mehnati matritsasi

Mehnat subyekti	Maqsadi	Mehnat predmeti	Mehnat vositalari
Turli xil aqliy mehnat-ning vakillari	strategik, taktik, operativ	axborot	normativ hujjatlar
Fikrlar va maqsadlar ishlab chiqaruvchisi	Oraliq va yakuniy	Xatti-harakatlar	Inson, tashkilot (maqsad va vosita)
Boshqaruv subyektining ijtimoiy-madaniy salohiyati	shaxsiy, jamoaviy, guruhlar, jamoat	aloqalar, boshqaruv tizimidagi o‘zaro munosabatlar va tashqi muhit	tashkilot nazorat vositalari
tashqi ko‘rinishi Kasbiylik Psixologik salohiyat Tashkiliy qobiliyat etakchilik Fazilatlariga ega bo‘lish Psixogiyaning kasbiy faoliyat talablariga muvofiqligi darajasi Boshqaruv subyektining o‘z-o‘zini anglashi Hatti-harakatni boshqarishni tuzatish kerakli xilma-xillik va tezkorlik qonuniga rioya qilish Kaspiylik belgilari	Tizimli, segmentli (hayotiy faoliyat sohalari bo‘yicha) Maqsadlarning salohiyatini tashkil etish Maqsadlarni rivojlantirish qonunlari Maqsad yo‘lida zarur bo‘lgan shart-sharoit-larni oldindan bilish Tizim xodim-larining maqsadli yo‘nalishlari maqsad dasturlari, maqsadlar bo‘yicha boshqarish, natijalar ehtiyoj va maqsadlarni oshirish qonunilarga rioya qilish	Boshqaruv tizimi xodimlarining yashash sharoitlari Menejerlar mehnati bilan yaratilgan predmet va mahsulotlar (natijalar,qadriyatlar) Menejment mehnatining sifati va odamlarning hayot sifati Muvofiqlik qonunlariga rioya qilish	boshqaruv darajasini maqsadli, axborot va ijtimoiy uyg‘unlashtirish Zo‘ravonliksiz ta’sir vositalari So‘z, nutq Ommaviy axborot vositalari Axborot-tahliliy va tashkiliy texnika an’analar, axloqiy Meyorlar Maxsus Muvofiqlik qonuniga rioya qilish

Boshqaruv tizimida boshqaruv xokiyat(kuch)i munosabatlari. Menejment jarayonlarida rahbarlarning boshqaruv vakolatlariga ega bo‘lmasdan boshqarishlari mumkin emas. Darhaqiqat, turli maqsadlar, ehtiyojlar va manfaatlarga ega bo‘lgan odamlarning harakatlarini qanday muvofiqlashtirish mumkin? Tashkilot uchun zarur bo‘lgan xatti-harakatni qanday nazorat qilish mumkin, oddiy xodimlar tomonidan tashkilot maqsadiga erishish yo‘llarini har doim ham to‘liq tushunavermaydi va to‘g‘ri qabul qilinmaydi? Bunda faqat boshqaruv xokimiyatining boshqaruv vakolatlarini yoki munosabatlarini ishlatish lozim bo‘ladi.

Biroq, tomonlar munosabatlarini o‘rganish, birinchi navbatda, xokimyatning mohiyatini turli xil talqin qilish bilan bog‘liq bo‘lgan muhim qiyinchiliklar bilan bog‘liq bo‘ladi.

Hokimiyatning mohiyatini aniqlash uchun uchta asosiy yondoshuv haqida gapirish mumkin:

1) hokimiyatni shaxsning ichki tuzilishining o‘ziga xos xususiyatlariga bog‘liq bo‘lgan ajralmas, immanent[93] shaxsiy xususiyat sifatida tan olish.

Hokimiyat munosabatlarini shakllantirish va rivojlantirish muammolaiga nazariy va amaliy (psixoanaliz nuqtai-nazaridan) jihatdan psixologik yondoshuvlarni keng yo‘lga qo‘yish lozim, ammo hozirgi vaqtda uni amalga oshirish texnologiyalarining etishmasligi tufayli uni boshqarish amaliyotida qo‘llash juda sekin bormoqda.

2) hokimiyatni shaxslararo munosabatlarning o‘ziga xos turi sifatida talqin qilish.

Inson munosabatlarining o‘ziga xos turi sifatida hokimiyatni tushunish, birgalikdagi faoliyatni tashkil qilish (masalan, rahbar-ishchi xodim) uchun qaror qabul qilish va o‘zaro ta’sirsiz tashkilot uchun mazmunli harakatlar qilinishi kerak.

Ushbu g‘oya doirasida eng keng tarqalgan M. Veber[94] tomonidan berilgan hokimiyatning klassik ta’rifi mavjud. Ushbu ta’rifga ko‘ra, "hokimiyat-bu imkoniyat qanday ifoda etilishidan qat’i nazar, qarshilik ko‘rsatishga qaramasdan, subyekt tomonidan ijtimoiy munosabatlarni ixtiyoriy ravishda o‘zgartirishi mumkin».

Ushbu M. Veber tomonidan berilgan hokimiyatning klassik ta’rifi keng tarqalgan bo‘lsa-da, unda ayrim zaifliklar mavjud. Birinchidan,

[93] Immanentlik (lotin. immanens, immanentis -"ichkarida qolish") — tashqi jihatdan qarama-qarshi bo'lgan ichki aloqani anglatuvchi falsafiy kategoriya. Manba: https://ru.wikipedia.org/wiki/ Имманéнтность

[94] Афанасьев В. Я., Глазунова Н. И. Система государственного управления М : ГУУ. 2000, стр.136

hokimiyat munosabatlari kelishuv munosabatlari bo‘lishi mumkinligi butunlay e’tibordan chetda. Hokimiyat jamoaviy maqsadlarga erishish nuqtai nazaridan va ayrim hollarda xususiy manfaatlarni qondirish uchun ko‘rib chiqilishi mumkin deb taxmin qilish mumkin.

Ikkinchidan, ushbu yondoshuv bilan ijtimoiy tuzilmalarning hokimiyat munosabatlariga, meyorlar, ijtimoiy rollar va boshqa ko‘plab omillar tizimi sifatida qaraladigan madaniyatning ta’siri butunlay ko‘zdan g‘oyib bo‘ladi, bu holda hokimiyat munosabatlarini o‘rganish mumkin bo‘lmay qoladi.

3) hokimiyat faqat ijtimoiy tizimning mulki sifatida tan olinadi, ijtimoiy tizim shaklida taqdim etilgan tashkilot tuzilmasining zarur xususiyati hisoblanadi.

Tashkilot rahbarlari tomonidan ta’sir o‘tkazish uchun differensial yondoshuv muqarrar ravishda turli vaziyatlarda hokimiyatni eng samarali qo‘llash uchun qanday resurslardan foydalanish mumkinligi haqidagi muammoga olib keladi.

Tashkilot rahbarlari tomonidan rahbarlikda differentsial yondoshuvdan foydalanish doimo turli vaziyatlarda rahbarlikni eng samarali usullaridan biri bo‘lib, bu usul qo‘llanganda qanday resurslardan optimal foydalanish mumkinligi haqidagi savollarga yechim topilgan. Bu savolga javob berish uchun JK. French va B. Raven hozirda klassik deb hisoblanadigan resurslarni optimal qo‘llash usullari sxemasini taklif qildilar[95]. Ular rahbarlik asoslari deb ataladigan quyidagi 8 usullarni aniqladilar:

1) Majburlash kuchi. Buning ta’siri rahbarning uni jazolashi mumkin bo‘lgan darajada hokimiyatning quyi qo‘llanish talablari bilan belgilanadi. Tashkilotlarda bunday kuch ishlatish rahbarlar o‘rtasida kelishuvga o‘xshaydi.

2) Aloqalar kuchi. Menejerning kuchini ta’sir etuvchi yoki yirik hokimiyat resurslariga ega bo‘lgan shaxs bilan bog‘lashga asoslangan bo‘lishi ta’minlaydi.

3) Ekspertning kuchi. Rahbarga bo‘ysunuvchining xatti-harakatini to‘g‘ri yo‘nalishda o‘zgartirishga imkon beradigan kuch manbai uning bilimlari, ko‘nikmalari, sezgi va qobiliyatlari to‘plamidir. Bunday holda, menejer ba’zi professional sohada ekspertlarga o‘xshaydi. Bu holatda hokimiyat muayyan vaziyatlarda rahbarning vakolat doirasi bilan cheklangan.

[95] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 104 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

4) Referent[96] (ma’lumot) kuchi. Bu kuch boshqalarning hayratlantiradigan insoniy fazilatlariga asoslangan. Ma’lumot kuchi - jozibador odamlarning fazilatlarini baham ko‘rish va ularga o‘xshash bo‘lish itsagi natijasidir. Bu odatda taqlid va ko‘p jihatdan xarakter tushunchasi kabi namoyon bo‘ladi. Malumot kuchi ko‘pincha siyosiy rahbarlar, kino yulduzlari va taniqli sportchilar kabi taniqli shaxslar bilan bog‘liq bo‘lsa-da, u tashkilotning menejerlari va boshqa shaxslari bilan shaxsiy fazilatlari va qobiliyatlari tufayli yuzaga chi?adi.

5) Normativ kuch. Bunday holda, normalarga va rasmiylashtirilgan qoidalarga asoslangan hokimiyat rahbarlar uchun eng afzaldir chunki u normativ talablarni bajarilishini nazorat qilishga qaratilgan qo‘shimcha boshqaruv resurslarini talab qilmaydi. Bundan tashqari, bunday meyorlar juda uzoq vaqt davomida ishlaydi. Hokimiyat subyektining muayyan xatti-harakatlar qoidalariga rioya qilishni nazorat qilish huquqiga ega va agar kerak bo‘lsa, ularni talab qilish huquqiga ega bo‘ladi.

6) Axborot kuchi. Bu holatda hokimiyatning kuchi boshqaruv obyekti uchun juda qimmatli bo‘lgan ma’lumotlarga ega bo‘lishga asoslanadi. Ayni paytda, hokimiyat manbai sifatida axborot tashkilotlar faoliyatida ham shaxslararo muloqot sohasida, ham tashkilotlar, shuningdek, tashkilotlar va jamiyatning ijtimoiy insitutlari o‘rtasidagi o‘zaro hamkorlik sohasida tobora kuchayib bormoqda.

7) Mukofot kuchi. Hokimiyatning ushbu kuchdan foydalanganda, rahbar ?o‘l ostidagilarning har qanday talabini qondirish uchun resurslarga ega bo‘lishi kerak va u bu talabga ta’sir kuchini biladi.

8) Boshqaruv jarayonlariga bo‘ysunuvchilarni jalb qilish kuchi. Bunday holda, rahbar tashkilot yoki uning bo‘linmalari maqsadlarini shakllantirishda ishtirok etishni taklif qilib, keyin uni bitta "jamoada" bo‘lishlikni taklif qiladi.

4. IJTIMOIY ADAPTATSIYA TUSHUNCHASI

Adaptatsiya tushunchasi. Adaptatsiya - organizmning tashqi muhit bilan adekvat aloqalarning shakllanish xususiyati. Shuningdek, adaptatsiya organizm faoliyatini tashqi muhit ehtiyojlariga qarab o‘zgartirish qobiliyati hamdir.

Adaptatsiya nima? Bunga turlicha jaob berish mumkin:

-Sezgi a’zolarining qo‘zg‘ovchilarga nisbatan moslashishi;

-Qo‘zg‘ovchi ta’siri ostida sezgilarning o‘zgarishi;

[96] Referent (лат. *referens, referentis*) — tegishli, taqqoslanadigan, takrorlanuvchi; abstrakt haqida xabar berish.

- Kuchli qo‘zg‘ovchilar ta’siri ostida sezgilarning zaiflashishi;

-Yangi sharoitlarga ko‘nikishni ta’minlovchi bilim, ko‘nikma va malakalar.

Barcha tirik mavjudotlar o‘zgaruvchan atrof-muhitga doimiy adaptatsiyani ta’minlovchi mexanizmlarga ega. Bu qobiliyat gomeostaz asosida ro‘y beradi. Biroq atrof-muhitning bunday o‘zgarishlarini oldindan ko‘ra bilish va unga ko‘nika olishi faqat insonga xosdir. Insonning bu yuqori adaptiv qobiliyati tug‘ma bo‘lmay, muhit bilan doimiy aloqasining oqibati sifatida rivojlanib keladi.

Insonning ko‘nikish reaksiyasi shakllari ijtimoiy adaptatsiya sifatida aniqlanishi lozim. Boshqa tirik mavjudotlardan farqli o‘laroq, inson ijtimoiy muhit o‘zgarishlariga ko‘nika olishi va bu holatlar uchun yurish-turish reaksiyalarini ishlab chiqishi lozim.

Insondagi adaptatsion mexanizmlarda hal qiluvchi rolni ijtimoiy omillar o‘ynaydi. Ilmiy-texnikaviy rivojlanish, urbanizatsiyaning tezlashishi, tabiat va kosmosni faol o‘zlashtirish, aloqa vositalarining kengayishi va kompyuterlashtirish, davlatlararo integratsiya jarayonlari insonda o‘zgaruvchan muhit sharoitlariga tez ko‘nika olish qobiliyatini shakllantirish masalasini muhimlashtiradi. Bu qobiliyat shaxs rivojining yanada hal qiluvchi ahamiyatga ega tarkibiy qismiga aylanmoqda.

Insonning tug‘ilishi adaptatsiya borasidagi ilk sinovdir. Yangi tug‘ilgan chaqaloqda ham ko‘nikish mexanizmlari mavjud bo‘ladi. Biroq go‘daklik davrida muhit bilan faol o‘zaro munosabatlar natijasida oliy nerv faoliyatida ba’zi murakkab funksiyalar vujudga keladi. Miyada axborot to‘plash va uni qayta ishlash bolaga ijtimoiy muhitning ijtimoiy tajribasini tarbiyaviy ta’sir orqali o‘zlashtirish imkonini beradi.

Ijtimoiy adaptatsiya nima degani? Ijtimoiy adaptatsiya (yunoncha “adapto” – moslashish) anomal bolalarning individual, guruhli xulqlarini ijtimoiy qoidalar, qadriyatlarga mos kelishini ta’minlash deganidir[97].

So‘nggi yillarda go‘daklik davridagi ijtimoiy adaptatsiyaga qiziqish ancha ortdi. Ta’lim muassasalalarida tarbiyalanayotgan barcha bolalar uchun ijtimoiy adaptatsiya muammosi muhim ahamiyatga ega. Hozirgi vaqtda bolaning ko‘nikish imkoniyatlarini oshirish, uning ijtimoiy aloqalarini kengaytirish bola shaxsining shakllanishi uchun nihoyatda katta ahamiyat kasb etmokda. Bola shaxsining rivojlanishi uning aloqalarining xilma- xilligiga bog‘liq. Demak, bolaning har tomonlama rivojlanishi uning aloqalarining ko‘p tomonlama rivojlanishiga sabab bo‘ladi.

[97] U.I.Inoyatov, N.A.Muslimov, M.Usmonboeva, D.Inog’omova. PEDAGOGIKA: 1000 ta savolga 1000 ta javob. Metodik qo’llanma, Toshkent – 2012, 182- bet. (http://tmetod.uz/wp-content/uploads/pedagogika-savol-javob.pdf)

Shuning uchun ijtimoiy aloqalarning barvaqt shakllanishi tarbiyaga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Ijtimoiy adaptatsiya qobiliyati oliy nerv faoliyatining rivojlanishiga bog‘liq ravishda postanal antogenez[98]da shakllanadi. Bu jarayon hayotning ilk uch yilida, ayniqsa, jadal kechadi. Shaxsning ijtimoiy adaptatsiyasi uchun yangi ijtimoiy muhitdagi aloqa va meyorlar haqidagi ma’lumot muhim ahamiyatga ega. Yangi ijtimoiy talablarga ko‘nikish bir qancha ruhiy-hissiy qiyinchiliklarni ham keltirib chiqaradi. Bola ijtimoiy adaptatsiyani o‘z tajribasi asosida ta’lim- tarbiya jarayonida o‘rganadi. Ijtimoiy adaptatsiya qobiliyatini hosil qilish, o‘z navbatida, ko‘nikish im koniyatini kengaytiradi.

Shu bilan birga, bolaning ko‘nikish imkoniyatlarida inqirozli holatlar ham hosil bo‘lishi mumkin. Bu im koniyatlar esa bolaning atrofidagilar bilan aloqalarining rivojlanishiga, bola miyasida axborotlarni qayta ishlashiga bog‘liqbo‘ladi. Bolada aniq bir mikroijtimoiy muhitning shartlari sifatida shakllanadigan yurish-turish shakllari ijtimoiy adaptatsiyaning fiziologik holati hisoblanadi. Bu sharoitlar o‘zgaradi, masalan, bolalar biron-bir muassasaga kirganlarida ulardan yurish-turishining ham o‘zgarishi talab qilinadi.

Turli yosh davrlarida bu turli darajadagi qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi. Bolalarning ta’lim muassasalaridagi adaptatsiyalarining asosiy xususiyati ularning oilalarida shakllanadigan, ota- onasi hamda safdoshlari bilan shakllanadigan munosabatlari orasidagi farqidir.

O‘n beshinchi bob bo‘yicha xulosa

Umumiy holda menejment turli xil tabiat tizimlarining (biologik, ijtimoiy, texnik) funksiyasidir, bu ularning ishonchliligini saqlab qolish yoki tizimni muvozanat holatidan boshqa muvozanat holatiga o‘tkazish imkonini beradi. Menejment nazariyasi va amaliyotida ijtimoiy tashkilot, moliyaviy tuzilma, firma, butun jamiyatning rivojlanish maqsadlarini aniqlash hal qiluvchi yo‘nalish hisoblanadi.

Ijtimoiy-psixologik usullarning asosiy maqsadi jamoalarda sog‘lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usullar ijtimoiy-ma’naviy vaziyatga ta’sir etish yo‘li bilan kishilarning fe’l-atvori, ruhiyatini hisobga olib, ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi. Rahbarning mehnat algoritmi asosan quyidagicha ifodalanishi mumkin: mehnat subyekti maqsadi- mehnat vositalarining ish predmeti sifatida; ish jarayonidagi mehnat usullarining natijalari sifatida; mehnat

[98] https://studfiles.net/preview/3625880/

natijalarini baholash mezonlari sifatida.

Menejment mehnati matritsasi uning mazmunining koʻp qirraliligi va murakkabligi haqida qator tizimli tushunchalar yuzaga keladi. Bu ijtimoiy ahamiyatga ega boʻlgan mehnatning ushbu turini mukammallashtirishning obyektiv va ijtimoiy jihatdan muhim ekanligini koʻrsatadi, bu esa koʻplab odamlarning turmush hayot sifatiga bevosita bogʻliq boʻladi.

Oʻz-oʻzini nazorat savollari

1. «Ijtimoiy boshqaruv» va «ijtimoiy menejment» tushunchalarining farqi nimada?
2. «Ijtimoiy kenglik», «ijtimoiy soha», «ijtimoiy jarayonlar» tushunchalarini izohlang.
3. Ijtimoiy menejment bosh masalasining mohiyati nimada?
4. Ijtimoiy menejmentning asosiy nazariyalarni aytib bering
5. Adaptatsiya va ijtimoiy adaptatsiyaga ta’rif bering.
6. Bolalarning ta’lim muassasalarida muvaffaqiyatli adaptatsiyalarini ta’minlashda ijtimoiy pedagogning vazifalari nimalardan iborat?
7. Bolalarning MTMga adaptatsiya turlarini sanab oʻting.
8. Ijtimoiy pedagog faoliyati necha bosqichdan iborat?
9. Ijtimoiy tizimlarning vaqt va makonda oʻz-oʻzini tashkil etish uchun qanday sharoitlar zarur?
10. Rahbarning mehnat algoritimi asosan qanday ifodalanishi mumkin?
11. Mehnatning murakkab predmetini nimalar tashkil etadi?.

Hur fikrlilikni rivojlantirmasdan turib,
bekamu ko‘st komil jamiyat qurish to‘g‘risda gapirish quyoshda hayot
borligini isbotlashga o‘xshaydi!
E.D.Yusupov

XVI- BOB. MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISH VA TAKOMILLASHTIRISH

Kalitli so‘zlar: *Mezon, unumdorlik, unumdorlik mezoni, menejment, mehnat unumdorligi, rejalashtirish, prognozlash, inson omili, takomillashtirish, innovatsiya, texnologiya, professional, tendensiyalar, nisbiy harajatlar.*

1. MENEJMENTNI TAKOMILLASHTIRISHNING EVOLYUSION ASOSLARI

Menejment nazariyasining resurslarini taqsimlash, asoslash va qo‘llash jarayonini amalga oshirish va tendensiyalarni shakllantirishning asosiy fundamenti bo‘lib menejer resurslarining tobora kengayib borayotgan tarkibini aniqlash, o‘zlashtirish va ulardan foydalanishga evolyusion yondoshuvdir. Ushbu yondoshuv xodimlarning kasbiy yetakchiligining zamonaviy uslublarini shakllantirish va qo‘llash uchun mazmunli asos sifatida ajratish, mutaxassislik, tarqatish va kooperatsiyaning evolyusion ketma-ketligini qurish va amalga oshirishning obyektiv xususiyatini oqilona aks ettiradi.

Menejmentni takomillashtirishning asosiy tamoyillaridan biri sifatida - uning nazariyasini ishlab chiqishning datslabki qoidalaridan boshlab konstruktiv komponentlarning paydo bo‘lishidir. Doimiy ravishda tasdiqlash, shakllantirish, asoslash, tasniflash, adaptatsiya va hakazolar haqida ko‘p gapiramiz, bular boshqaruv nazariyasini takomillashtirishning konstruktiv asoslarini ta’minlaydi. Bu menejment nazariyasini takomillashtirishga evolyusion yondoshuvning strategik istiqbollari va taktik imkoniyatlarini ishlab chiqish va ulardan foydalanishning doimiy ahamiyatini belgilaydi.

Menejmentni ilmiy bilimlar sohasi, amaliy tizimlar sifatida shakllantirish turli xil ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda kasbiy amaliy faoliyatning ko‘nikmalari va sohalari turli yo‘llar bilan amalga oshiriladi. Bozor munosabatlariga o‘tish sharoitida bu jarayonlar mahalliy sharoitda sezilarli darajada kuchaytiradi, ammo barcha masalalar muvaffaqiyatli va

to‘liq hal etilmaydi. Shunday qilib, olimlar va amaliyotchilarning katta qismi odatda, menejment va boshqaruv tushunchalarini farqli jihatlarini ochib beradi, ular tomonidan "menejment" atamasini zamonaviy xorijiy tendensiyadan foydalanishni tushuntiradi. Shu bilan birga, menejmentni professional rahbariyat sifatida qarash mumkin, boshqaruv esa tashkilotga ta’sir ko‘rsatishning keng qamrovli jarayoni bo‘lib, asosan uning boshqaruvini o‘z ichiga oladi. Ushbu misol amalda yangi konsepsiyaning evolyusion rivojlanishi nazariy jihatdan ilgari surilgan bir qator tushunchalardan qanday ustunligini aniq ko‘rsatib beradi.

Zamonaviy menejmentning amaldagi rahbari tomonidan talab qilingan bilim, ko‘nikma va tasavvurlarning professional ko‘rinishlari ko‘p jihatdan empirik[99]tarzda shakllantiriladi. Ushbu nuqtai-nazardan menejment nazariyasini takomillashtirish-ning eng muhim vazifalaridan biri tashkilotning shartlari va resurslarining ta’sirini o‘rganish va hisobga olish, atrof-muhit cheklovlari va ta’sirini maqsadlarni belgilash va ularga erishishdir. Zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotidan kelib chiqib bu vazifani faqat konstruktiv hal etish, ya’ni shakllantirilayotgan tuzilmani izchil takomillashtirish va rivojlantirishni ta’minlash orqali erishish mumkin.

Tashkilotning o‘z korporativ va ijtimoiy maqsadlariga erishish va erishish jarayonini maqsadli amalga oshirishda professional yondoshuvni talab qiladi. Professional yondoshuvning asosini tashkilotning shakllanishi, faoliyat yuritishi va rivojlanishi qonuniyatlari va tamoyillarini, xodimlarning kasbiy va biznes ko‘nikmalari, aniq tizimni va tashkilotni samarali boshqarish jarayonlar tashkil qiladi. Ushbu professional yondoshuvni amalga oshiruvchilar tashkilot rahbari va boshqaruv apparati xodimlaridir. Ular tashkilot faoliyatining dasturini professional asosda rejalashtirish, ishlab chiqish va amalga oshirish, zamonaviy menejmentning samarali usullari va vositalarini o‘zlashtirish va qo‘llash orqali uning barcha tizimlarining ishlashini malakali va mas’uliyatli tarzda ta’minlashga qaratishi lozim.

Zamonaviy tashkilotlarning menejmentini konstruktiv rivojlantirish yo‘lidagi ayrim to‘siqlarni bartaraf etish menejment nazariyasi kabi yangi intizomni o‘rnatish va takomillashtirish orqali ta’minlanadi.

Menejmentning yangi yo‘nalishlari va o‘quv fanlarini aniqlash va shakllantirish tashkilotni boshqarish bo‘yicha professional bilimlarni kengaytirish, chuqurlashtirish va ixtisoslashtirishga bo‘lgan ehtiyojni aks ettiradi. XXI asr boshlarida ular o‘ndan ortiqni tashkil etib, maxsus

[99] EMPIRIK (греч. от empeiria -tajriba). Manba: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/758/ ЭМПЕРИК

menejment bilimlari majmuasining yangi tarkibiy qismlarini aniqlash imkonini berdi.

Bir tomondan, ko‘rib chiqilayotgan tendensiyalar boshqaruvning zarur kasbiy bilimlarini izchil to‘plash, kengaytirish va chuqurlashtirish bilan izohlanadi. Bu tashkilotni boshqarish bo‘yicha mutaxassislarni tayyorlashni ta’minlaydigan uzoq vaqtdan beri ishlab chiqilgan va yangi, hozirgi davrga moslab tuzilayotgan o‘quv fanlari majmuasining shakllanishini va talab etilishini belgilaydi.

Boshqa tomondan, menejmentni o‘rganishning yangi tartiblari va modullarini aniqlash, kasbiy bilimlarning tarkibi va mazmunini tuzish va ixtisoslashtirish bo‘yicha evolyusion rivojlanayotgan tendensiyalarni chuqurlashtirish bilan bog‘liq.

Menejment nazariyasini takomillashtirishga "buyuk tashkilotchilar" deb nomlangan tashkilot alohida ta’sir ko‘rsatdi, ularning uzoqni ko‘zlab qilgan harakatlari asosan bugungi ustuvorliklarga erishishimizga sababchi bo‘lgan[100]. Ularga yirik korxonalar direktorlari, kompaniyalar prezidentlari, samarali boshqaruvning qat’iy konsepsiyasini asoslagan biznes-tashkilotlarining tadqiqotchilari kiradi. AQShda ular orasida: G. Ford, E Karnegi, D. Muni va boshqa yuqori lavozimli rahbarlar o‘zlarining tajribalarini umumlashtirib, hamkasblarini yaxlit konsepsiya sari harakat qilishga undashdi. 1939 yil Nyu-Yyurkda "tashkilot tamoyillari" asari D. Muni va A. Reyli tomonidan to‘liq va oqilona tarzda nashr etilgan. Menejment nazariyasini takomillashtirishning bugungi yondoshuvlari asosan ushbu tamoyillarga asoslanadi.

Menejment nazariyasini takomillashtirishning asosiy ustuvor yo‘nalishlari va muhim xususiyatlarini quyidagilardan iborat:

1) menejmentni takomillashtirish rahbar va menejment funksiyalari majmuasini tashkilotda amalga oshiriladigan umumiy mehnat jarayonidan ajratishdan lozimligi;

2) menejment darajasi xodimlarni boshqarish va tashkilotni boshqarishda professional yondoshuvni ishlab chiqish va amalga oshirish bilan belgilanadi;

3) tashkilotni boshqarish konsepsiyasini belgilash rahbar harakatini ko‘rsatish, boshqaruv apparatini shakllantirish orqali amalga oshiriladi va kasbiy ta’lim bilan ta’minlanadi;

[100] А. М. Лялина Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2009. — 438 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

4) menejerning o‘rni va roli tashkilotning maqsadlariga erishish va erishish jarayonini ishlab chiqadigan va amalga oshiradigan rahbar maqomiga mos kelishi lozim;

5) Tashkilot boshqaruvining salohiyati xodimlarning kasbiy bilimlari, ko‘nikmalari va uni amalga oshirish samaradorligi bilan belgilanadi;

6) Menejment samaradorligi tashkilotning yetakchilik san’atining tashkiliy xulq-atvori va korporativ o‘zaro hamkorligi resurslarining muvofiqligiga ham bog‘liq.

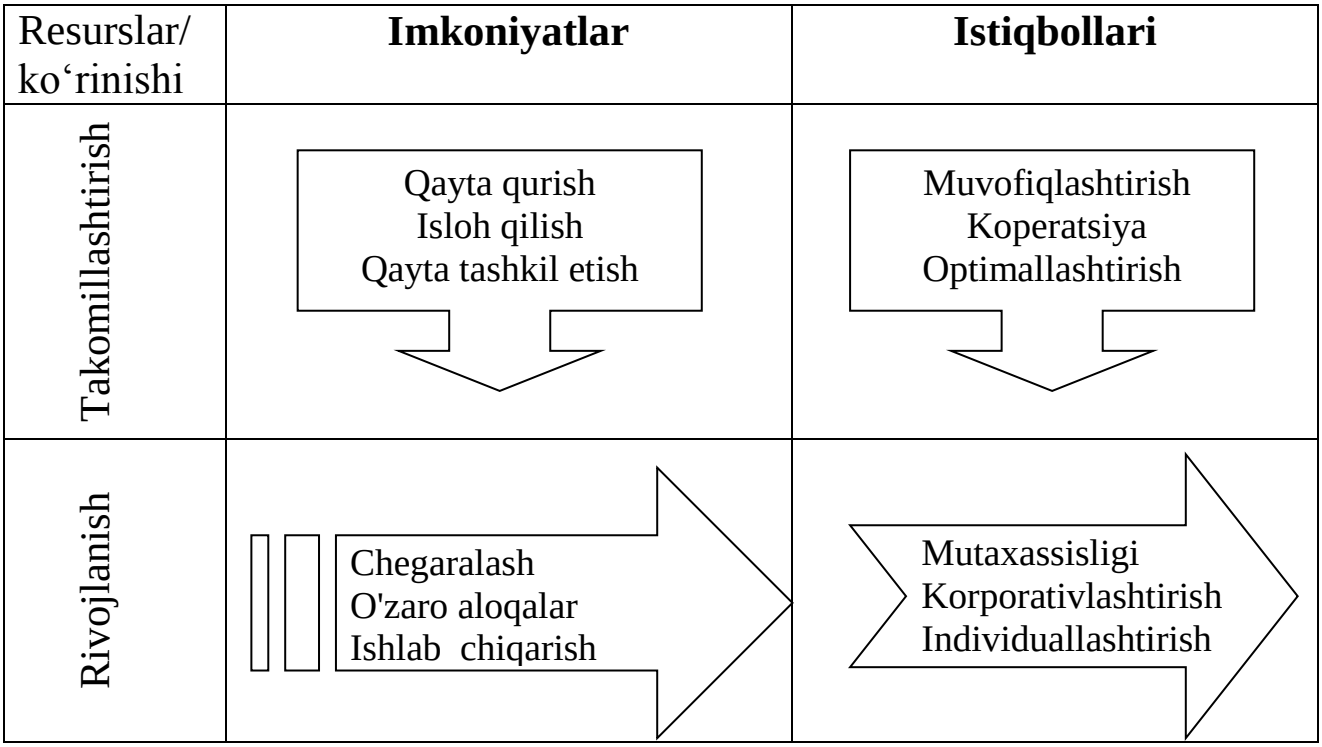
Yuqoridagi tegishli xulosalar menejment nazariyasini takomillashtirish usullarini aniqlashda batafsil tahlil qilishda qo‘llaniladi.

Menejmentni takomillashtirish va rivojlantirishdagi nisbatlar. Jamiyatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish dinamikasi, faoliyat yuritishning doimiy asoratlari, bozor infratuzilmasini o‘zgartirishning haqiqiy jarayonlari zamonaviy tashkilotlarga, shu jumladan, innovatsion vazifalarga tobora ko‘proq e’tiborni qaratmoqda. Ularning samarali hal etilishi asosan tashkilotning zarur resurslarni shakllantirish, o‘z vaqtida safarbar qilish, samarali foydalanish qobiliyatiga bog‘liq. Bugungi kunda, eng muhimi, yaqin istiqbolda tashkilotning strategik yo‘nalishi asosan menejment resurslaridan foydalanishni izchil kengaytirish va chuqurlashtirish, uni takomillashtirish va rivojlanishni prognozlashtirishga qaratilgan.

Tadqiqotlar nafaqat menejment nazariyasini takomillashtirish va rivojlantirish nisbatlarini aniqlash zarurligini tasdiqlabgina qolmay, balki boshqaruv nazariyasini rivojlantirish istiqbollarini yangi ilmiy yo‘nalish sifatida takomillashtirish va tuzish imkoniyatlarining formasi va asosiy yo‘nalishlarini belgilaydi (25-chizma).

Ajratilgan resurslar innovatsiyani tashkil qilmaydi, chunki nazariyda ham, amaliyotda ham ular bir yoki bir nechta shaklda ko‘p marta va universal tarzda ishlatilgan bo‘ladi. Shu bilan birga, ularning farqlanishi va menejment nazariyasini takomillashtirish va rivojlantirish bilan bog‘liqligi uning ko‘rinishiga yangi yondoshuvlarni bildiradi.

25-chizmada ko‘rsatilgan modelning konstruktiv kengayishi, menejment nazariyasiga tatbiq etilganda, u uchinchi tizimli o‘lchov bilan jihozlanganligini ko‘rishimiz mumkin. Ushbu yondoshuvning tarkibiy qismlari, funksionallikdan ixtisoslashuvga qadar allaqachon tanlangan pozitsiyalarni prognoz qilish bilan belgilanadi.



25-chizma. Menejmentni takomillashtirish va rivojlantirish resurslari

Menejmentni takomillashtirish va rivojlantirish resurslari tasvirlangan 25-chizmadagi modelda dastlab uchta asosiy yo‘nalish joylashgan: funksional, tizimli va kombinatsiyalashgan bo‘lib, dastlabki ikki komponentning kombinatsiyalarining barcha turlarini o‘z ichiga oladi. Menejment nazariyasining bugungi rivojlanish darajasida bu uning nazariy ishlanmalari va amaliy tavsiyalaridan foydalanishni aniqlash, shakllantirish va taklif qilish uchun etarli hisoblanadi.

Shu bilan birga, taqdim etilgan model keyingi tadqiqotlarda mumkin bo‘lgan echimlarni cheklamaydi, bu uning konstruktivligi va istiqbolini yana bir bor ta’kidlaydi. Resurslarni safarbar qilish va ulardan foydalanish funksional-protsessual va boshqa har qanday tuzilgan yondoshuv asosida amalga oshirilishi mumkin. Bu deyarli taklif etilgan yondoshuvni universal tarzda amalga oshiradi, bu esa, menejment nazariyasini takomillashtirish va rivojlantirishning strategik istiqbollari bilan ayniqsa samarali o‘rganishga imkon beradi.

Ushbu qo‘llanmada bunday dastur, birinchi navbatda, jarayonlarning tabiati va xarakterini hisobga oladi, bu ularning funksional yoki konstruktiv tamoyillarini ustunligini ko‘rsatadi. Ilmiy muhitda va amaliy faoliyatda mavjud bo‘lgan dasturga ko‘ra, birinchisi rivojlanishga, ikkinchisi esa takomillashtirishga mos keladi. Shu bilan birga, bu

tushunchalarning ikkalasi ham murakkab, ikki tomonlama jarayonlarni tavsiflaydi, ularning nisbati har doim ham aniq boʻlmagan.

Bu identifikatsiyalashning ustuvor mezonlari sifatida ajratishni talab qildi, bu esa, takomillashtirishni rivojlanishdan ajratib turadi. Biz bunday holatga faqat nazariya jihatdan unga tayanibgina qolmay, balki funksionallik bilan barqaror rivojlanish assotsiatsiyalari va konstruktivlik bilan takomillashtirish asosan uni oʻzgartirish va qoʻllash istiqbollari va tendensiyalarini amalga oshirishimiz lozim.

Avvalo, ketma-ketlikning mutloq barqarorligiga e'tibor berish lozim: "takomillashtirish va rivojlantirish". Menejment nazariyasiga kelsak, u maqsadli konstruktiv ta'sir natijalarining funksional izchilligi va evolyusion moslashuviga yakuniy bogʻliqligini aniq belgilaydi. Shu munosabat bilan, ehtimol, kelajakda menejment nazariyasining yangi resurslarini shakllantirish va qoʻllash, takomillashtirish va rivojlanish natijalari va omillari oʻrtasidagi maqbul munosabatni shakllantirish va amalga oshirish imkonini beradi.

Takomillashtirish koʻp jihatdan resurslar tarkibi va ulardan foydalanish imkoniyatlarini tegishli modernizatsiya qilishni belgilovchi menejmentning yangi maqsadlarini belgilash va amalga oshirishda ifodalanadi. Ular endi rivojlanishning yangi qadamlariga bogʻliq boʻlishi mumkin: resurslarni safarbar qilish tamoyillari, aloqalarni qurish usullari, shakllarni ratsionalizatsiya qilish mezonlari, funksional muvofiqlashtirish vositalari, bozor moslashuvi mexanizmi va boshqalar.

Menejmentda rivojlanish, sodir boʻlayotgan narsalarning mohiyati nafaqat obyektiv tendensiyalarning evolyusiyasini, balki alohida holatlarda ularning toʻqnashuvini va maqsadli takomillashtirishga qarshi turishni ham belgilaydi. Bu tushuncha, ayniqsa, bozor sharoitida menejment nazariyasining istiqbollarini ifodalash uchun juda muhimdir, bu dastlab bir tomondan evolyusion rivojlanishning erkinligi va mustaqilligini, ikkinchidan, uning oqibatlari uchun mas'uliyatning toʻliqligini ta'minlaydi. Bunday sharoitda menejment nazariyasini takomillashtirish yoʻnalishlarini prognozlash funksionallikni oʻzgartirish va talabni moslashishga asoslangan. Ular funksiyalarning determinatsiyasi va ixtisoslashuvi, rasmiy hamkorlikni chuqurlashtirish, har xilliklarni birlashtirish va murakkablashtirish, organlarning oʻzaro hamkorligini yaqinlashtirish, tarkibiy va protsessual konfiguratsiyalarning xilma-xilligini kengaytirishda eng samarali tarzda namoyon boʻlishi mumkin.

2. MENEJMENTNI BAHOLASH KO‘RSATKICHLARI VA KRITERIYASI

Menejment qarorlarini qabul qilish uchun firma xo‘jalik faoliyati ko‘rsatkichlarini tahlil qilishi juda muhimdir. Ularni uchta asosiy guruhlarga bo‘lish mumkin: baholovchi ko‘rsatkichlar, ishlab chiqarish xarajatlari ko‘rsatkichlari, nisbiy ko‘rsatkichlar.

Baholovchi ko‘rsatkichlar. Ulardan eng muhimlari: oborot (tovar oboroti yoki sotishlar hajmi); yalpi foyda; shartli-sof foyda; shartli-sof mahsulot; qarzlar va kreditlar bo‘yicha foizlar to‘langandan keyingi foyda; soliqlar to‘langandan keyingi foyda; yangi kapital kiritmalar kiritilishi amalga oshirilgandan keyingi likvidlik; dividendlar to‘langandan keyingi likvidlik. Ularning barchasi firma ichidagi boshqaruvda ishlab chiqarish, korporatsiyaning moliyaviy holatini nazorat qilish va qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish uchun bir xilda muhimdir. Bu ko‘rsatkichlar asosida rahbariyat shunday axboratlarni oladiki, ular xuddi firma holatini yaxshi tomonga o‘zgartirishi mumkin bo‘lgan qarorlarni ishlab chiqish uchun asos bo‘ladilar. Ulardan ba’zi birlari mehnatni rag‘batlantirish tizimini ishlab chiqishda ham muhim rol o‘ynaydilar.

Firmaning oboroti sotishlarning umumiy hajmi, ya’ni iste’mol-chilarga sotilgan tovarlar va xizmatlarning qiymati kabi belgilanadi. Uni o‘zgarishida uni hisoblab chiqiladigan davr muhimdir, bu ko‘rsatkichga inflyatsion jarayonlar kuchli ta’sir ko‘rsatishlari mumkin. Shuning uchun uni o‘zgarmaydigan narxlarda o‘lchash yaxshiroqdir. Oborotning hajmi kororporatsiyalarning sotish bo‘linmalarida mehnatni meyorlashtirishva rag‘batlantirish uchun asos sifatida bo‘ladi.

Agar kompaniya oboroti miqdoridan xarid qiligan xom ashyo, materiallar, yarimfabrikatlar, boshqa xarajatlar chiqarib tashlansa, unda *yalpi foydani* – boshqaruvdagi, ayniqsa qisqa muddatlidagi eng keng tarqalgan ko‘rsatkichlardan birini olamiz.

Agar yalpi foydadan ustama xarajatlar va amortizatsion ajratmalar summasi chiqarib tashlansa *shartli-sof foyda*, kreditlar uchun foizlar va soliqlar to‘langunga qadar foydani olamiz. Bu ko‘rsatkich ishchi – xizmatchilar uchun mukofot jamg‘armasini belgilash uchun asos bo‘ladi. Amekrika va G‘arbiy Yevropa kompaniyalarida yuqori menejerlarga mukofotlar miqdori ham shartli-sof foyda miqdoriga ko‘ra belgilanadi.

Shartli-sof foyda miqdoriga ishchi va xizmatchilar ish haqiga xarajatlarni qo‘shib *shartli-sof mahsulotlarni* olamiz. (Shartli-sof mahsulotlarning miqdorini yana sotilgan mahsulotlarning qiymati (oborot) va uni ishlab chiqarishga sarflangan resurslar – xarid qilingan materiallar,

xizmatlar, subpudratchilarga to‘lovlar, amortizatsion ajratmalar o‘rtasidagi farq sifatida ham belgilash mumkin). Shartli-sof mahsulotni o‘sishi – inflyatsiyaning sur’atlari va ko‘lamlaridan qat’iy nazar muvaffaqiyatli ishlashning ko‘rsatkichidir. Uni qo‘llashning eng to‘g‘ri keluvchi sohasi – tadbiq etuvchi biznesdir. Bu ko‘rsatkich yana ishlab chiqarish xarajatlarining barqaror tuzilmasiga ega sohalar va kompaniyadlardagi boshqaruv nazoratining samarali quroli bo‘lib ham xizmat qiladi. Ammo u kuchli tabaqalashtirilgan ishlab chiqarishga ega kompaniyalar uchun kamroq to‘g‘ri keladi. Ayniqsa, ishchi kuchining soni, mehnat sarflanishlari va ish haqiga xarajatlarni meyorlashtirish va nazorat qilish qiyin bo‘lgan joyda ish haqi jamg‘armasini bergilash uchun asos sifatida keng foydalaniladi. Ishchi va xizmatchilarni ishlab chiqarishning samaradorligini oshishidan olingan kompaniya foydasini taqsimlashda ishtirok etishlarining har xil tizimlarida qo‘llaniladi. Agar shartli-sof foydadan kredit uchun foizlar chiqarib tashlansa, unda *soliqqa tortilgunga qadar foyda* olinadi.

Ishlab chiqarishni joriy rejalashtirish va boshqarish zaruriyatlari uchun kerakli ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda strategik boshqarish uchun ham ko‘rsatkichlar mavjud: firma tomonidan nazorat qilinadigan sotish bozorining ulushi; mahsulot sifati ko‘rsatkichlari; iste’molchilarga xizmat ko‘rsatish darajasi ko‘rsatkichlari; ishchi kuchini tayyorlash va qayta tayyorlash ko‘rsatkichlari. Ularning barchasi firma tomonidan olinadigan foyda miqdori bilan u yoki bu darajada bog‘langan.

Ishlab chiqarish xarajatlari ko‘rsatkichlari: mehnatga haq to‘lash, amortizatsiya, moddiy-energetik ta’minot va boshqalarga xarajatlar.

Nisbiy xarajatlar. Bu ko‘rsatkichlar ihlab chiqarish resurslaridan foydalanishning samaradorligini ta’riflovchi har xil koeffitsetlardan iborat bo‘ladilar. Ularning asosiy belgilanishi – sohalararo (firma investitsion siyosatining strategiyasini tanlashda) va firma ichidagi (korxona yoki kompaniya raqobatbardoshligini baholashda) solishtirishlar uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Bunday turdagi asosiy ko‘rsatkich – kiritilgan sarmoyaga qaytarilish indeksidir (olingan foydadir). Sohaviy o‘ziga xoslikka ko‘ra har xil korxonalar ushbu ko‘rsatkichning har xil darajasiga ega bo‘ladilar. Shuning uchun ushbu ko‘rsatkich asosida boshqaruvning sifati va boshqaruv mehnatining samaradorligini solishtirish faqat taxminan ishlab chiqarish xarajatlarining bir turdagi tuzilishi va sarmoyalarning qurilishiga ega sohalar va korxonalar uchun asoslangandir.

Boshqa nisbiy koʻrsatkichlar orasidan ikkita guruhni ajratish mumkin: ishlab chiqarishning samaradorligi va xarajatlarning tuzilishi koʻrsatkichlarini.

Birinchisiga korxona oborotidagi yalpi yoki shartli-sof foydaning ulushi, firma oborotidagi shartli-sof mahsulot va shartli-sof mahsulot hajmning ish haqi xarajatlariga nisbati kiradi.

Birinchi guruhda sanab oʻtilganlardan tashqari yana bugun biznesda keng qoʻllaniladigan mehnat unumdorligi, sarmoyalar, energiyaning koʻpgina koʻrsatkichlar ham kiradi.

Koʻrsatkichlarning ikkinchi guruhiga firma oborotdagi avansga berilgan sarmoya yoki shartli-sof mahsulotning ulushi, asosiy sarmoyaning sotishlar hajmidagi ulushi, zaxiralarnig iste'mol qilingan materiallar va yarim fabrikatlarning umumiy qiymatidagi ulushlari kiradi.

Hozirgi sharoitlarda sanoat firmalarida ishlab chiqarish samarador – ligining darajasi va dinamikasini belgilashda yigʻma omilli unumdorlik indeksini hisoblab chiqish gʻoyatda muhim ahamiyat kasb etadi. Ishlab chiqarish samaradorligining bu umumlashtiruvchi koʻrsatkichi – firma raqobatbardoshligining uzoq muddatli rejasidagi eng aniq mezondir. Bu koʻrsatkichni hisoblab chiqish metodikasi quyidagicha: firmaning bir yillik shartli-sof mahsulotining hajmi uni ishlab chiqarish uchun foydalanilgan jonli va oʻtgan mehnatning yigʻma xarajatlari bilan tenglashtiriladi.

YOU = SHCM

bu yerda IH+A+M= YOU – yigʻma omilli unumdorlikning indeksi;

SHSM – shartli-sof mahsulotning hajmi;

IH – ishchilar va xizmatchilarning ish haqi jamgʻarmasi;

A – joriy yildagi amortizatson ajratmalarning uskuna xarid qilingan yildagi oʻzgarmas narxlardagi summasi;

M – chetdan xarid qilingan xom ashyo, materiallar va xizmatlarning qiymati.

Yigʻma omilli unumdorlik indeksining dinamikasi va ushbu koʻrsatkich darajasi boʻyicha korxonalarni firmalararo solishtirilishi kompaniya rahbariyatiga firmaning raqobatbardoshligi haqida fikr yuritish, barcha ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xarajatlari, resurslarning har xil turlarining oʻzaro almashuvini hisobga olish bilan toʻgʻridan toʻgʻri va vositali xarajatlardan foydalanishning samaradorligini baholash imkonini beradi. Agar ish haqiga xarajatlarni oʻsishi moddiy va energetik resurslarni katta koʻlamlardagi tejalishiga burilsa, indaks koʻpayadi. Shunday qilib, rahbariyat resurslarning ayrim turlarini firma ishining yakuniy natijalari

bilan aloqasiz qaytarilishini emas, balki ishlab chiqarish samaradorligini umumiy o‘sishini nazorat qilish imkoniyatini oladi.

Xo‘jalik faoliyati ko‘rsatkichlari boshqaruvning har xil bosqichlaarida farqlanishlari mumkin. Maqsadlar, davr, tashkilotning turini belgilash uchun har xil ko‘rsatkichlardan foydalaniladi. Universal ko‘rsatkichlar mavjud emas.

3. BIZNES-REJA VA SAMARADORLIK

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo‘lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo‘yicha aniq maqsadga ega bo‘lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo‘lmaydi. Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdrlikni oshirayotgani, qaysisi uning o‘sishiga to‘sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar Rags va Felik unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o‘z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko‘rsatkichidir deb hisoblaganlar.

Korxona u ishlab chiqarishi mumkin bo‘lgan mahsulotning qaysisi iste’molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo‘mlaydi. YA’ni strategik rejalashtirish doimo bozorni, raqobatni, korxona imkoniyatlarini muntazam tahlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh-o‘n yildan keyin natija beruvchi ilmiy-tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag‘ bilan ta’minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o‘sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korxonalar ko‘p yillar davomida barqaror unumdorlikni ta’minlash uchun o‘z vazifalarini kelajakka asoslab belgilashlari lozim. Ko‘pchilik korxonalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan texnikadan foydalanganliklaridir. Bunday korxonalar kelajakka ega emas.

Hozirgi paytda ko‘pchilik tadbirkorlar darxol foyda olishga intilish noto‘g‘riligini va uzoq istiqbolni hisobga olish zarurligini tushunib yetdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo‘ljallangan majmuiy rejalarini qisqa muddatli rejalar bilan mustahkamlash zarur.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar o‘rta bo‘g‘in rahbarlarga xali o‘z imkoniyatlarini to‘liq namoyon etmagan uskuna sotib olishda qarshilik ko‘rsatmasdan, aksincha, ularni qo‘llab-quvvatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o‘z mablag‘larini sarf qilish

va istiqbol rejalariga unumdorlikni oshirish dasturlarini qo‘yish yo‘li bilan o‘z hamkorligini namoyon qilishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish menejmentning barcha jarayonlarida kuzatilishi kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalari bajarilishi doimo nazorat qilinishi kerak.

Menejmentni tashkil etish unumdorligi. Unumdorlikni oshirishda menejmentni to‘g ‘ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo‘yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Menejmentni samarali tashkil etish natijasida (ya’ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo‘linmalarning o‘zaro ta’siri buzilishiga chek qo‘yishni ta’minlaydi. To‘g‘ri yo‘lga qo‘yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvning menejment texnologiyasi, menejment ishini loyihalashtirish va menejment tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog‘liqdir. Menejmentning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko‘p ta’sir ko‘rsatuvchi omildir. Hozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyihalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo‘llovchi amerikalik va yaponiyalik ishlab chiqaruvchilar bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki ular yuqori sifatli mahsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga kompyuter texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko‘proq ahamiyatga ega. Lekin, ilg‘or texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiyaning afzalliklari ishlovchilarning unga nisbatan salbiy munosabati tufayli namoyon bo‘lmasligi mumkin. Texnologiya, darhaqiqat, unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun rahbariyat texnologiya talablari uni qo‘llovchi kishilar manfaatlariga to‘g‘ri kelishini ta’minlashi kerak.

Menejmentning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo‘ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo‘linmalari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatni belgilaydi. Tarkib unumdorlikka ma’muriy-boshqaruv soniga bo‘lgan nisbat orqali bevosita ta’sir etadi. Agar korxona o‘z faoliyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo‘ladi.

Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo‘lmaydigan yo‘l bilan ham unumdorlikka ta’sir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat’iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo‘ladilar. Bunda ular o‘z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo‘lmaydi. Ijodiy yondoshuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo‘ladilar. Jahon bozoriga o‘z vaqtida moslashish, masalan, zamonaviy kompyuter bilan ish olib borish bu daromadlarni keskin ko‘paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir. Kichik korxona ba’zan yirik korxonaga nisbatan samaraliroq bo‘ladi. Korxona samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish aniq kishi yoki bo‘linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma’lum. Unumdorlikka javob beruvchi biror shaxs yoki guruhga berilgan vakolat doirasiga mablag‘larni sarf qilish huquqi ham kirishi kerak.

Unumdorlik ko‘rsatkichi bo‘yicha menejment - bu samarali boshqaruv deganidir. Barqaror yuqori unumdorlikni ta’minlash barcha menejment vazifalari va biriktiruvchi jarayon - kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni ta’minlashga taalluqlidir.

Korxonaga o‘zaro bir-biriga bog‘liq unsurlardan iborat tizim nuqtai nazaridan qarash zarur. Tashkilot unsurlari hamda tashkilotning tashqi muhit bilan bir-biriga juda bog‘liqligi tufayli muammolar oson va tez hal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham majmuiy yondoshuvni talab qiladi. Unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o‘zgarish jarayonining turli omillari tasir etadi. Bu omillar birbiriga ta’sir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning o‘zgarmas (yagona) yo‘li mavjud bo‘lmaydi. U num dorlikni oshirishga qaratilgan ko‘plab urinishlar korxonalar rahbarlari o‘z harakatlari natijasini ko‘ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyasizlikka uchraydi. O‘z korxonasi unumdorligiga baho berishda eng ko‘p yo‘l qo‘yiladigan xato sifatga e’tibor bermay faqat ishlab chiqarish hajmi ko‘rsatmalarini hisobga olishdir.

So‘nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar tajribasi sifat xarajatlar majmuining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo‘lgan mahsulot hajmining ortishi, xaridorlar tomonidan qaytariladigan mahsulot miqdori va kafolatli ta’mirlash hajmining qisqarishi hisobiga xarajatlar kamayishiga olib keladi. Natijada kompaniya o‘z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarflash uchun qo‘yimcha mablag‘ga ega bo‘ladi.

Yuqori sifat sotuv hajmini oshiradi, ishlab chiqarish koʻlamini kengaytirishga, foydani koʻpavtirishga imkon yaratadi.

Butlovchi qismlarning sifatli boʻlmasligi butun mahsulot sifatiga taʼsir koʻrsatadi. Korxonalar oʻzaro bogʻliq boʻlgani sababli biror bir asosiy mahsulotning sifatsiz boʻlishi koʻpchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi. Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta boʻlishiga, natijada iqsodiyot samaradorligini oshirishga sarf qilinishi mumkin boʻlgan mablagʻlarning qisqarishiga olib keladi.

Atrof-muhit ifloslanishi darajasini kamaytirish, ish joyi sanitariya xolatini yaxshilash va korxona ishchilari sogʻligʻini himoya qilish uchun korxonalar qimmat uskunalar (masalan, tutun tutgichlar) sotib olishlari kerak, bu esa xarajatlar koʻpayishiga olib keladi. Istiqbolda atrof-muhitni yaxshilash va mehnatni muhofoza qilish ish vaqtini taqsimlashga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga taʼsir etuvchi muhim omil - korxonaning menejment ilmiga ega boʻlishidir. Korxona unumli ishlashi uchun menejment tizimini takomillashtirish zarur. Oʻsib borayotgan raqobat sharoitida rahbariyat nega maqbul boʻlgan qarorlar bugungi kunga toʻgʻri kelmasligini bilishi lozim

4. INSON OMILI VA UNUMDORLIK

Inson omili, kishilarning yangilikka munosabati masalalari bilan hisoblashmaslik past mehnat unumdorligi va iqtisodiy samaradorlikka olib keluvchi asosiy sabablardan biridir.

Menejment ishi yaxshi yoʻlga qoʻyilgan korxonalarda inson omilini hisobga olish, kishilar manfaatiga eʼtibor berish (ishdan boʻshatish bilan qoʻrqitishni bartaraf etish, xodimlarni qaror qabul qilishga jalb etish, xizmatda koʻtarilish dasturi boʻlishi, har bir ishlovchi farovonligini taʼminlashga intilish) xosdir.

Birinchi Prezidentimiz I.A.Karimov Xotira va qadrlash kuni munosabati bilan oʻtkazilgan marosimda jurnalistlar savollariga javob berar ekan inson omili masalasiga yana bir bor eʼtibor qaratib shunday dedi: “Avvalo, inson omili oʻzi nima, deb soʻrasa, men kishilik tarixida, jumladan, Vatanimiz tarixida barcha moddiy, madaniy boyliklarning bunyodkori, taraqqiyotning yetakchi kuchi sifatida namoyon boʻladigan insonning, xalqimizning kuch-qudrati, aql-zakovati, bilim va tajribasi, salohiyatiga alohida eʼtibor qaratgan boʻlardim. Haqiqatan ham, tarixda xalqning, Vatanning istiqboli, iqboli qanday boʻlishi haqida chuqur oʻylab,

bu masalaning turli tomonlarini o‘ziga tasavvur qilib, to‘g‘ri qaror qabul qilishda, avvalambor, inson hal qiluvchi kuch bo‘lgan”[101].

Zamonaviy ishchi o‘zidan ilgarigilarga nisbatan ko‘proq bilimga ega, u korxona faoliyatida faol qatnashishga intiladi. Bunday ishchiga avtoritar rahbarlik qilish samara bermaydi.

Mehnatga jalb etishning an’anaviy omillari (ish haqi, yuqoriroq lavozim egallash) hozir ham unumdorlikka katta ta ‘sir etadi.

Unumdorlik barqaror o‘sishini ta’minlash uchun rahbariyat ish haqi va lavozim o‘sishini mehnat unumdorligi ko‘rsatkichlari bilan muvofiqlashtirishi lozim. Rag‘batlantirish borasida qaror qabul qilishda unumdorlikka obektiv baho berish asos bo‘lishi lozim. Xodimlarning ish haqi ishlab chiqarish samaradorligi uzoq istiqbolda o‘sishi bilan bog‘langan bo‘lishi kerak. Pul mukofoti miqdori faoliyatning moliyaviy qiymati va unumdorlik o‘sish darajasini aks ettirishi lozim.

Mehnat unumdorligiga ruxiy zarba salbiy ta’sir qiladi (alohida shaxs yoki guruhlar o‘rtasida kelishmovchilik, nizo).

Mehnat faoliyatining maqsadi biror natijaga erishish, masalan, mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatishdan iboratdir. Har qanday xodim yoki ularning guruhi uchun natija samaradorligi, ya’ni vaqt birligi – soat, kun, yil mobaynida ishlab chiqarilgan mahsulot, ko‘rsatilgan xizmat miqdori muhim ahamiyatga ega. Bu natija qanchalik yuqori bo‘lsa, uning birligiga sarflangan xarajat, shu jumladan, xona, bino uchun ijara haqi elektr quvvatidan foydalanish haqi va shu kabilar shunchalik kamroq bo‘ladi. Binobarin, mehnat unumdorligi yuqori, mahsulot hajmi ko‘proq bo‘lsa, uning xarajatlari kamroq bo‘ladi. Mehnat samaradorligi mahsuldorligi mehnat ko‘rsatkichi bilan o‘lchanadi.

Mehnat unumdorligi - xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko‘rsatkichidir. U ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko‘rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbatan, ya’ni mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan belgilanadi. Jamiyatning rivojlanishi va uning barcha a’zolari farovonligi darajasi mehnat unumdorligi darajasi va uning o‘sishiga bog‘liqdir. Bundan tashqari, mehnat unumdorligi darajasi ishlab chiqarish usulini ham, hatto ijtimoiy - siyosiy tuzumning o‘zini ham belgilab beradi.

Mehnat unumdorligi ko‘rsatkichi mehnat samaradorligi va natijadorligining barcha jihatlarini aks ettirmaydi, masalan, u mehnat

[101] O’zbekiston Respublikasi Prezidenti I. Karimovning 9 may - Xotira va qadrlash kuni munosabati bilan ommaviy axborot vositalari uchun bergan intervyusi. “Tarixiy xotira va inson omili – buyuk kelajagimizning garovidir” risolasi. 12.06.2012

sifatini hisobga olmaydi, bundan tashqari, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish zarurligini ifodalamaydi. «Mehnat unumdorligi» tushunchasiga o‘z ahamiyati jihatidan yaqin, lekin mazmunan yanada kengroq bo‘lgan tushuncha «mehnat samaradorligi» tushunchasidir. *Mehnat samaradorligi* eng kam mehnat xarajatlari bilan yuqori mehnat natijadorligiga erishish darajasini ifodalaydi. Mehnat samaradorligi mehnat unumdorligidan farqli o‘laroq faqat mehnatning miqdor ko‘rsatkichlarini emas, shu bilan birga sifat natijalarini ham ifodalaydi. Mehnat samaradorligi ko‘rsatkichining yana bir muhim ustunligi unda mehnat resurslarini tejashning aks etishidir.

Mehnat unumdorligi va intensivligi mahsulot qiymati o‘lchamiga turlicha ta’sir ko‘rsatadi. Mehnat unumdorligi ortishi ishlab chiqariladigan mahsulot miqdorini oshiradi va shunga muvofiq bita mahsulotning qiymatini pasaytiradi, lekin ularning umumiy yangi yaratilgan qiymatini o‘zgartirmaydi, mehnat intensivligini ortishi esa ishlab chiqariladigan mahsulotlar va umumiy umumiy yangi yaratilgan qiymatni oshiradi, lekin mahsulot birligining qiymatini o‘zgartirmaydi.

Mehnat unumdorligi qanchalik yuqori bo‘lsa, ish sifati zarur darajada bo‘lgani holda mehnat xarajatlari qanchalik kam bo‘lsa, mehnat samaradorligi shunchalik yuqori bo‘ladi. Tadbirkor korxona egasi uchun vaqt birligi ichida qanday ishlab chiqarish darajasiga erishilgani emas, shu bilan birga u qanday mehnat xarajatlari bilan ta’min etilgani ham muhimdir. Mehnat xarajatlar xodimlar soni va mehnatga to‘langan haq xarajatlari bilan o‘lchanadi. Unisi ham, bunisi ham ish vaqti bilan o‘lchanishi mumkin. Shuning uchun ham mehnat samaradorligini tahlil qilganda vaqt birligi ichida sarflangan mehnat xarajatlari ham, shu bilan birga uning tuzilishi hisobga olingan holda ham qarab chiqiladi.

Mehnat unumdorligini hisoblashda quyidagilarni ta’minlash imkonini beradigan uslubiyot ideal hisoblanishi mumkin:

- korxona ishning ijtimoiy qadriyatlar bilan bog‘liqligi;
- xodimga rag‘batlantiruvchi ta’sir ko‘rsatish:
- mehnat unumdorligining umumiy va xususiy ko‘rsatkichlari bir o‘lchov bilan o‘lchanishi mumkinligi;
- mehnat miqdori bilan sifati o‘rtasidagi bog‘liqlik.

Har qanday mahsulot, buyum, xizmatda jonli va buyumlashgan mehnat jamlangan bo‘ladi. Bunday jami mehnat tufayli moddiy boyliklar yaratiladi.

Jamiyat ishlab chiqaruvchi kuchlari rivojlanib borgan sari jonli mehnat moddiylashgan mehnatning tobora ko‘proq massasini qamrab

oladi. Natijada jami mehnatda moddiylashgan mehnatning ulushi ko‘payib borgan sari jonli mehnatning ulushi kamayib boradi. Bu mehnat unumdorligi oshganligining asosiy belgisidir. Ishlab chiqarishning takomillashib borishi va fan-texnika taraqqiyoti mehnat unumdorligi oshishining asosiy shartlaridir. Yangi texnologik jarayonlar, materiallar va avtomatlashtirish vositalarining joriy etilishi mehnatni mexanizatsiyalash darajasining ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligining asosi bo‘lgan mehnatning unumdorlik kuchi mehnat unumdorligining aynan o‘zi emas: haqiqiy mehnat unumdorligi yana ikkita muhim omilga - jonli mehnatning eng muhim ko‘rsatkichi bo‘lgan mehnat intensivligiga (jadalligiga) va ish vaqtining nominal fondidan foydalanishga ham bog‘liq.

Mehnat jadalligi (intensivligi) – bu, jonli mehnatning jiddiyligi yoki murakkabligi darajasi bo‘lib, ish vaqti birligi ichida inson asab va muskul quvvatining sarflanishi bilan o‘lchanadi. Bunda inson organizmiga salbiy ta’sir ko‘rsatmaydigan jadallik ijtimoiy normal jadallik hisoblanadi, sarflangan quvvat ovqatlanishi, dam olish va hissiy yengillanish hisobiga to‘liq tiklanadi.

Hisobga ko‘ra, mehnatning normal jadalligi darajasi tekis yuzada soatiga 4,8 km tezlik bilan ketayotgan kishining kuch-quvvat sarflashiga tengdir. Nisbatan normal muayyan mehnat jadalligini oshirish mehnatga haq to‘lashda tegishli darajada hisobga olishni talab qiladi.

Mehnat unumdorligi mehnat jadalligi bilan bir qatorda ish vaqti fondidan foydalanish darajasi bilan ham bog‘liqdir.

«Unumdorlik» tushunchasi mahsulotning har qanday xarajatlarning turiga yoki barcha turlariga nisbatini aniq ko‘rsatkichlarda ifodalash uchun qo‘llaniladi. Statistik ma’noda unumdorlik deyilganda, ishlab chiqarish natijalarining foydalanish omillari sarflariga nisbati tushuniladi, u boshqacha qilib aytganda, xarajat birligi to‘g‘ri keladigan ishlab chiqarilgan mahsulot hajmidir. Shunga ko‘ra ishlab chiqarish natijasini uning barcha o‘lchash mumkin bo‘lgan omillari majmuiga nisbatan yoki alohida guruh omillarga nisbatan hisoblash mumkin.

Shunday omillar jumlasiga quyidagilar kiradi:

1) sarflangan ishlab chiqarish omillarning miqdori va sifati (sarf samarasi);

2) sarflangan omillar miqdorlarining foydalanilishi darajasi (foydalanish samarasi);

3) ishlab chiqarish omillari kombinatsiyalarining miqdori (substitusiya samarasi);

4) texnika taraqqiyoti (texnika samarasi);

5) ishlab chiqarish jarayoni tashkil qilinishi (daraja samarasi);

6) alohida jarayonlar sektorlarning yoki xarajatlar yohud mahsulotning umumiy miqdorida ishtirok etishi (tarkib samarasi);

7) alohida sektorlar va jarayonlar orasidagi o‘zaro aloqalar darajasi va tarkibi (o‘zaro aloqodorlik samarasi).

8) Mehnat unumdorlgini o‘lchash muammosi mazkur iqtisodiy kategoriyaning mohiyatini aniqlashdan birmuncha murakkabroq. Amalda mehnat unumdorligining o‘sishi va mahsulot ishlab chiqarishni o‘lchashning turli usullaridan foydalaniladi. U yoki bu usulning qo‘llanishi, birinchidan, mehnat unumdorligini o‘lchash darajasiga, ikkinchidan esa, hisoblashni amalga oshiradigan iqtisodiy xizmat oldida qanday vazifa turganligi bilan bog‘liqdir.

9) Mehnat unumdorligini o‘lchash darajasi bo‘yicha bir xildagi mahsulotni ishlab chiqaradigan alohida ish o‘rinlari (brigada, uchastkalar) ni ko‘rsatib o‘tish mumkin. Bu o‘rinda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmini va ishlab chiqarish normalarini (dona, tonna, kub yoki kvadrat metr va hokazo) aniqlashning **natural (tabiiy) usulini** qo‘llash maqsadga muvofiqdir**.** Bu usul oddiy, qulay va ishonchli bo‘lsada, u faqat bir xil mahsulot ishlab chiqariladigan ish joylarida qo‘llaniladi, shuning uchun ham amalda undan kamroq foydalaniladi.

Mehnat unumdorligi - rivojlanib boruvchi ko‘rsatkichdir. U ko‘pgina sabablar va omillar ta’sirida doimiy ravishda o‘zgarib turadi. Ulardan bir xillari mehnat unumdorligi oshishiga yordam bersa, boshqalari uni pasaytirishga sabab bo‘lishi mumkin. Bundan tashqari, mehnat unumdorligi darajasi va o‘sishiga mehnat jarayoni kechadigan sharoit ham ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Shart-sharoitlar qulay bo‘lsa, u yoki bu omilning ta’sir etishini kuchaytiradi yoki noqulay bo‘lsa, bu ta’sirni zaiflashtiradi. Masalan, tabiiy-iqlim sharoitlari qishloq xo‘jaligidagi mehnat natijalariga va uning unumdorligiga jiddiy ravishda ta’sir ko‘rsatadi. Ishlab chiqarish vositalarining mulkchilik shakllari bilan bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy shart-sharoitlar, shuningdek, ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog‘liq bo‘lgan shart-sharoitlar boshqa teng sharoitda ham mehnat unumdorligiga jiddiy ravishda ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Korxonada mehnat unumdorligining oshishi quyidagi tarzda namoyon bo‘ladi:

- Vaqt birligi mobaynida yaratiladigan mahsulotning sifati o‘zgarmagan holda hajmi oshishi;
- Vaqt birligi mobaynida yaratiladigan mahsulotning hajmi

oʻzgarmagan holda sifati oshishi;

- Ishlab chiqariladigan mahsulot birligiga mehnat sarfining qisqarishi;
- Mahsulot tannarxida mehnat sarflari ulushi kamayishi;
- Tovarlar ishlab chiqarilishi va aylanishi vaqti qisqarishi;
- Foyda massasi va meyori oshishi tarzida namoyon boʻladi.

Mehnat unumdorligi darajasi va uning dinamikasiga koʻpgina omillar taʼsir qiladi. Omillar deb mehnat unumdorligining oʻzgarishiga taʼsir koʻrsatadigan harakatlantiruvchi kuchlar yoki sabablarga aytiladi**.** Ulardan ayrimlari mehnat unumdorligining ortishiga yordam bersa, boshqalari unumdorlikning pasayishiga sabab boʻlishi mumkin. Omillarning birinchi guruhiga mehnat vositalarining samarasini ortishi, mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etish va mehnatkashlar ijtimoiy guruhlari sharoitining yaxshilanishi bilan bogʻliq boʻlgan barcha tadbirlar kiradi; ikkinchi guruhi - tabiiy sharoitlarning noqulay taʼsir koʻrsatishi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishdagi kamchiliklar, ijtimoiy sharoitdagi salbiy elementlarning taʼsir koʻrsatishi kiradi.

Ayrim korxona yoki tashkilot darajasidagi omillarni qarab chiqqanda, ularning hammasini ichki va tashqi omillarga boʻlish mumkin.

Ichki omillarga korxonaning texnika bilan qurollanish darajasini, qoʻllanilayotgan texnologiyaning samaradorligi, mehnat va ishlab chiqarishning energiya bilan taʼminlanishi darajasi, tatbiq etilayotgan ragʻbatlantirish tizimlarining taʼsirchanligi, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, kadrlar tarkibining yaxshilanishi kabi korxonani rahbarlariga bogʻliq boʻlgan barcha narsalar kiradi. **Tashqi omillarga** quyidagilarni kiritish mumkin: davlat buyurtmalari va bozordagi talab hamda takliflarning oʻzgarishi munosabati bilan mahsulot xillari va ularning sermehnatlik darajasining oʻzgarishi; jamiyat va mintaqalarning ijtimoiy-iqtisodiy oʻzgarishlari; mehnatni kooperatsiyalashuv darajasi, moddiy texnika taʼminoti tabiiy shart-sharoitlar va hokazolar.

Menejmentning barcha darajasida barqaror yuqori unumdorlikka ega boʻlish uchun menejment vazifalari aniq bajarilishi va bunda barcha darajadagi rahbarlar qatnashishi lozim. Yuqori boʻgʻin rahbarlari korxona vazifasi istiqboli va siyosatini belgilaydi, asosiy investitsiyalar masalasini hal etadi, hukumat, bank, ommaviy axborot vositalari va boshqa tashkilotlar rahbarlari, jumladan, taʼminotchi va raqobatdoshlar bilan munozaralar olib boradi.

O‘n oltinchi bob bo‘yicha xulosa

Bu bobni yoritishda menejment nazariyasini takomillashtirish zarurligi, menejment nazariyasini takomillashtirish mantig‘ini nimadan iboratligi, menejment nazariyasini takomillashtirishning asosiy yondoshuvlari, menejment nazariyasini takomillashtirishning tendensiyalari va istiqbollari, menejmentni takomillashtirish va rivojlantirishdagi asosiy bog‘liqliklar, baholovchi ko‘rsatkichlar, ishlab chiqarish harajatlari ko‘rsatkichlari, nisbiy ko‘rsatkichlar, yig‘ma omilli unumdorlik indeksi, unumdorlikka ta’sir etadigan asosiy omillar, korxonaning menejment ilmiga ega bo‘lish omilining mohiyati nimadan iborat ekanligi nazariy jihatdan to‘liq yoritib berilgan.

O‘z-o‘zini nazorat savollari

1. Menejment nazariyasini takomillashtirish zarurligini nima belgilaydi?
2. Menejment nazariyasini takomillashtirish mantig‘ini nima belgilaydi?
3. Menejment nazariyasini takomillashtirishning asosiy yondoshuvlari?
4. Menejment nazariyasini takomillashtirishning tendensiyalari va istiqbollari qanday aniqlanadi?
5. Menejmentni takomillashtirish va rivojlantirishda qanday bog‘liqliklar mavjud?
6. Baholovchi ko‘rsatkichlar nima?
7. Ishlab chiqarish harajatlari ko‘rsatkichlari nima?
8. Nisbiy ko‘rsatkichlar nima?
9. Yig‘ma omilli unumdorlik indeksi nima?
10. Unumdorlikka qanday omillar ta’sir etadi?
11. Korxonaning menejment ilmiga ega bo‘lish omilining mohiyati nimadan iborat?
12. Biznes-reja qanday hujjat?
13. Biznes-rejani unumdorlikka qanday ta’siri bor?
14. Unumdorlikni oshirishga chet el olimlarining hissalari to‘g‘risida gapirib bering.
15. Unumdorlikning menejment usullari bilan bog‘liqligi qanday?
16. Inson omilining unumdorlikka ta’siri qanday?
17. Ishlab chiqarishning menejment samaradorligi deb nimaga aytiladi?

GLOSSARIY

“A”

Avtoritarizm - o‘z-o‘zini boshqarish, davlat tizimi, shaxsiy hokimiyat rejimi, hukumatning diktatorlik usullari bilan tavsiflanadi. Avtoritar -1) hokimiyatning shubhasiz bo‘ysunishiga asoslangan diktatorlik; 2) o‘z kuchini, hokimiyatini tasdiqlashga intilgan; qudratli.

Adaptatsiya-organizmlarning tuzilishi va funktsiyalarini yashash sharoitlariga moslashtirish.

Administratsiya-boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi: korporativ siyosatni ishlab chiqish; moliyalashtirishni muvofiqlashtirish; tashkilot chegaralarini ishlab chiqarish, taqsimlash va belgilash, ma’muriyatning oliy nazorati va boshqalar.

Alternativ – 1) o‘zaro maxsus imkoniyatlar o‘rtasida tanlov zaruriyati; 2) bir-birini istisno qiladigan har bir imkoniyat.

Axborot tizimi-hujjatlashtirilgan axborot va bir qator axborot texnologiyalarining tartibli to‘plami.

“B”

Boshqarish-odamlarning birgalikdagi faoliyatiga mos keladigan maqsadli ta’sir.

Boshqaruv subyekti-boshqaruv funktsiyalari mezonlari, vakolat doirasi, iyerarxiya darajalari bo‘yicha ajratilgan boshqariladigan (ijtimoiy-iqtisodiy) tizimning bir qismi.

Boshqaruv obyektlari-tarmoqlar, hududiy jamoalar, takror ishlab chiqarishning alohida bosqichlari, ishlab chiqarish faoliyatining aspektlari va ishlab chiqarish xususiyatlari.

Boshqaruv samaradorligi-boshqaruv natijalarini sarflangan say-harakatlar yoki resurslar bilan taqqoslash. Boshqaruvning yakuniy xususiyatlaridan biri.

Boshqaruv metodologiyasi-maqsadlarga, shuningdek, ularga erishish yo‘llarini o‘zaro bog‘liq tushunishni o‘z ichiga olgan boshqaruv faoliyatining mantiqiy tuzilmasi.

Bilvosita ta’sirni tashkil etishning tashqi muhiti- tashkilotning operatsiyalariga bevosita ta’sir ko‘rsatmasligi mumkin bo‘lgan omillar, ammo shunga qaramay, ularga ta’sir qiladi, bularga:siyosiy omillar, ijtimoiy-madaniy omillar, iqtisodiyotning holati, xalqaro voqealar, ilmiy va texnologik taraqqiyot.

Boshqaruv tizimining tuzilishi-boshqaruv tizimining strukturaviy asoslari, boshqaruv tizimining bevosita bo‘ysunish aloqalarining kombinatsiyasi.

Bihaviorizm-xodimlarning xulq-atvorining psixologik jihatlarini o‘rganish, ularning motivatsiyasi va imtiyozlarini aniqlash.

Boshqarish jarayoni-ta’sirni shakllantirish va amalga oshirish bosqichlari ketma-ketligi.

Boshqaruv (umumiy ko‘rinishda)– bu ikkita obyektlar o‘zaro hamkorligining ma’lum turi- bunda ulardan biri boshqaruv subyekti holatida, boshqasi esa– boshqaruv obyekti holatida bo‘ladi. Boshqaruv vazifalari– bu boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlari.

Boshqaruv jarayoni – tashkilot resurslarini u tomonidan o‘zining maqsadlariga etishish uchun shakllantirish va ulardan foydalanish bo‘yicha uzluksiz o‘zaro bog‘liq harakatlarning majmuasi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari-ijtimoiy-psixologik vositalar, ijtimoiy manfaatlar, xatti-harakatlar meyorlari, psixologik xususiyatlarga asoslangan ta’sir usullari.

Boshqaruv iyerarxiyasi – murakkab turli-tuman va o‘zaro bog‘langan jarayonlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri. U boshqaruvning darajalari bilan ta’riflanadi, ularning soni qanchalik ko‘p bo‘lsa, tizim shunchalik yirikdir. Iyerarxiya bo‘yicha, masalan, korxona, sex, uchastka va h k. boshqaruvi ajratiladi. Har bir darajaning boshqaruv tizimi yuqoriroq daraja uchun boshqaruv obyekti bo‘ladilar.

Boshqaruvni markazsizlashtirish-yuqori darajadagi boshqaruvdan pastki darajalarga huquqlar, funktsiyalar va mas’uliyatni o‘tkazish.

Boshqaruv mexanizmi-tizimning maqsadli harakatlanishini aniqlaydigan boshqaruv vositalari va usullari to‘plami.

Boshqaruv mehnatining vertical taqsimlanishi – tashkilotda boshqaruv darajalarini ajratishga asoslangan taqsimlash. Uning asosida xodimlar yoki bo‘linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish yotadi.

Boshqaruv mehnatining gorizontal taqsimlanishi – mehnatni ishlarning turlari, vazifalar bo‘yicha taqsimlanishi. U mutaxassislarni ajratilishi, tashkilotda vazifaviy xizmatlar va bo‘linmalarni tashkil qilinishida namoyon bo‘ladi.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish –bu boshqaruv xodimlar mehnatini shunday tashkil qilishki, u fan yutuklari va ilg‘or tajriba, xo‘jalik yuritishning ilg‘or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarini qo‘llashga asoslanadi va xizmatchilarni bir birlari va ishchilar bilan o‘zaro

hamkorlikni yaxshiroq tarzda o‘rnatishga imkon beradi, hamda boshqaruv vazifalarini amalga oshirish, va ishlab chiqarish (tijorat)ni muxandisliktexnik va iqtisodiy ta’minlash jarayonida texnik vositalaridan foydalanishga asoslanadi.

Boshqaruv tamoyillari –boshqaruv subyektlari aniq obyektlarni boshqarish jarayonida amal qilishlari kerak bo‘lgan obyektiv qonunlardan kelib chiquvchi asosiy qoidalar.

Boshqaruv tizimi: 1) Odamlarni birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish uchun zarur harakatlar yig‘indisi. 2) Boshqaruvni amalga oshiruvchi bo‘g‘inlar va ular o‘rtasidagi aloqalarning yig‘indisi.

Boshqaruv usuli - bu rahbar tomonidan foydalanadigan vazifalarni hal qilishning eng xarakterli va barqaror usullarining yig‘indisi, uning qo‘li ostidagilarga nisbatan odati.

Boshqaruvchining roli-muayyan boshqaruv sharoitida menejerning xatti-harakati, boshqaruv holatlaridagi xatti-harakatlari natijasida tug‘ilgan menejer tasvirlari majmuasi (maslahatchi, kontseptolog, innovator, arbitr va boshqalar).

Boshqaruv qarori – bu harakatlarning ma’lum variantini topish, faoliyat jarayonining o‘zi, uning yakuniy natijasi. Boshqaruvning maqsadi – ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tuzim sifatidagi erishilishi kerak bo‘lgan istalgan, ehtimol bo‘lgan va zarur holati.

Boshqarish funktsiyasi-boshqaruv faoliyatining alohida yo‘nalishi.

Byudjet-miqdoriy jihatdan taqdim etilgan maqsadlarga erishish uchun miqdoriy jihatdan tavsiflangan resurslarni taqsimlash usuli

Byurokratiya-1) maxsus mehnat taqsimoti, aniq boshqaruv iyerarxiyasi, qoidalar va standartlar, ishni baholash ko‘rsatkichlari, xodimning vakolatiga asoslangan ishga qabul qilish tamoyillari bilan tavsiflangan tashkilot turi;2) rasmiy apparat shaklida tashkiliy ravishda rasmiylashtirilgan davlat organi.

Bo‘linma(Birlik)-tashkilotning o‘ziga xos vazifalarini bajaradigan va tashkiliy maqsadlar doirasida muayyan o‘ziga xos maqsadlarni ko‘zlaydigan tashkilotning ajralmas qismi.

“V”

Vazifa-oldindan belgilangan muddatlarda oldindan belgilangan tartibda bajarilishi kerak bo‘lgan muayyan ish, bir qator ishlar yoki ishlarning bir qismi.

Vaziyat-maqsadga nisbatan baholangan boshqariladigan tizimning holati.

Vaziyat yondashuvi-menejment nazariyasidagi yondashuv, unga muvofiq shakllar, usullar, tizimlar, boshqaruv uslublari mavjud vaziyatga qarab sezilarli darajada farq qilishi kerak.

Vakolat-vakolatli vazifalarni bajarish uchun tashkilot resurslaridan foydalanish huquqi cheklanganligi.

“G”

Guruh- ular bir-biri bilan o‘zaro aloqada bo‘lgan ikki yoki undan ortiq odamlar bo‘lib, ularning har biri bir vaqtning o‘zida boshqasiga ta’sir qiladi va uning ta’sirini boshdan kechiradi.

“YE”

Yetakchi –axborot almashish sharoitida ijtimoiy aloqalarni shakllantirish va saqlab qolishga qodir bo‘lgan yo‘lboshchi, rahbar.

Yetakchilik – boshqaruvi o‘zaro hamkorlikning, hukmronlikning har xil manbaalarini samaraliroq birlashishiga asoslangan va odamlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan o‘ziga xos odob.

“J”

Jamoa - o‘z-o‘zini tashkil qilish, aniq va moslashuvchan tarzda vazifalarni va mas’uliyatni taqsimlash, ijodkorlikni namoyon qilish, umumiy maqsadga erishish majburiyatini o‘z zimmasiga olish va yuqori natijalarga erishish, ularning hayotiy ehtiyojlarini qondirish uchun tashvishlarni tashkilotning ishlashi bilan bog‘lash orqali o‘zaro hamkorlik qiluvchi bir guruh odamlardir.

Jamoatchilik bilan aloqalar-tashkilot va jamoatchilik o‘rtasida aloqa, o‘zaro tushunish va hamkorlikni o‘rnatish va qo‘llab-quvvatlashga yordam beradigan maxsus boshqaruv funktsiyasi.

“I”

Ijtimoiy innovatsiyalar-ijtimoiy tizimning turli elementlari va aloqalarini ongli ravishda o‘zgartirish.

Iyerarxiya-1) butunning qismlari yoki elementlarini yuqoridan pastgacha tartibga solish; 2) rasmiy lavozimlarni, xizmat vazifalarni ularga bo‘ysunish tartibida joylashtirish (iyerarxik narvon).

Imidj-iste’molchilarning e’tirofiga sazovor bo‘lgan bozorda kompaniyaning o‘rnini ta’minlaydigan mahsulot, kompaniya xizmatlarining obrazi.

Ijtimoiy nizo-bu odamlarning o‘zaro ta’sirlari, ijtimoiy kuchlarning menejerlari tomonidan o‘ziga xos va eng katta e’tiborni talab qiladigan narsalardan biri bo‘lib, unda bir tomonning harakatlari boshqa tomonga qarshi bo‘lib, uning maqsadlari va manfaatlarini amalga oshirish mumkin emas.

Individualizm -Amerika boshqaruv tizimining asosini tashkil etuvchi printsip bo‘lib, u insoniy shaxsning ijtimoiy hayot tizimida nisbatan avtonomiyasini nazarda tutadi.

Innovatsiya-muayyan ehtiyojlarni qondirish uchun tashkilotning ish faoliyatini rivojlantirish va samaradorligini oshirishga yordam beradigan yangiliklarni yaratish, tarqatish va ulardan foydalanish jarayoni.

Innovatsion menejment maqsadi-tashkilotning boshqaruv tizimining tarkibiy qismini maqsadli o‘zgartirishga qaratilgan.

Innovatsion faoliyat usullari - innovatsion ta’sirga ega bo‘lish uchun innovatsiya obyektiga ta’sir qilishning ishlab chiqilgan va sinovdan o‘tgan usullari hisoblanadi.

Inson resurslarini rivojlantirish-doimiy o‘sish va taraqqiyot uchun xodimlarning qobiliyatlari va ko‘nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan faoliyat.

“Inson munosabatlari” maktabi- inson omili bo‘lgan boshqaruv nazariyasiga yondashuv, shu jumladan ish jarayonida odamlar o‘rtasidagi munosabatlar.

Insident- raqiblar tomonidan bir-birining maqsadlariga zid maqsadlarga erishishga qaratilgan harakatlar: mojaroning ikkinchi asosiy elementi va ziddiyatli vaziyat.

"Ishtirok etuvchi boshqaruv" usuli -Yaponiya boshqaruvining elementlaridan biri, har bir ishchi boshqaruv mas’uliyatining ulushiga ega bo‘lgan"pastdan yuqoriga" qaror qabul qilish mexanizmi, bu uning qobiliyatidan eng samarali foydalanishga imkon beradi.

Ilmiy boshqaruv-menejment nazariyasiga yondashuv, birinchi navbatda, qo‘lda mehnat faoliyatini takomillashtirish orqali ishlab chiqarishni boshqarish va mehnat samaradorligini oshirishga qaratilgan.Ilmiy boshqaruv F. Teylor, Frank va Lilian Gilbret va Genri Ganttning asarlari bilan chambarchas bog‘liq.

Ilmiy mehnat tashkiloti (IMT) – fan va texnika, fiziologiya va mehnat gigiyenasi yutuqlari asosida mehnatni tashkil etishni takomillashtirish.

Ijtimoiy mas’uliyat-tashkilot tomonidan jamiyatning ijtimoiy muammolariga ixtiyoriy javob berishning muayyan darajasi.

Iqtisodiy boshqaruv usullari-iqtisodiy richaglariga (soliq, narx, foyda, fondlar va hokazo) asoslangan ta’sir usullari.

Iqtisodiy boshqaruv usullari –boshqaruv subyekti va obyekti o‘rtasidagi munosabatlarni mamlakat va xududning soliq tizimi, moliya – kredit mexanizmi, bojxona tizim, firmani faoliyat yuritishning iqtisodiy

norativlari, sifatli mehnat uchun motivatsiya tizimi, menejment 424 mavsadlarini muvofiqlashtirish usullarini qo‘llash yordamida iqtisodiy tartibga solish usullaridir

“K”

Kadrlar texnologiyasi-tashkilot maqsadlariga erishish va uning samarali ishlashini ta’minlaydigan xodimlar tarkibining miqdoriy va sifatli xususiyatlarini boshqarish vositasi.

Klaster tahlil qilish- obyektlarning agregatini aniqlash mezonlariga yaqin bo‘lgan bir hil guruhlarga ajratish, aniqlangan guruh obyektlarini ajratish, keyinchalik ularning xususiyatlarini tavsiflovchi tahlil qilish.

Klassik (ma’muriy) boshqaruv maktabi –boshqaruv nazariyasiga yondashuv, asosan, tashkilotni boshqarish tizimini takomillashtirish usullari va shakllarini o‘rganadi.Klassik maktab Anri Fayolya, Lindalla Urvika, Djeymsa D. Muni, A.K. Reyli asarlari bilan chambarchas bog‘liq.

Kommunikatsiya -1) axborot almashish jarayoni, ikki yoki undan ortiq odam o‘rtasidagi axborot almashinuvi; 2)- aloqa jarayonida odamlarning o‘zaro munosabatlarining shakllaridan biri, aqliy faoliyat mahsulotlarini almashish jarayoni; axborotni shaxsdan shaxsga o‘tkazish jarayoni.

Kommunikatsion tarmoq-axborot oqimlari yordamida ushbu jarayonda ishtirok etadigan shaxslarning muayyan tarzda aloqasi.

Kommunikatsion uslubi- shaxs boshqalar bilan bu uslub yordamida munosabatlarni o‘rnatishni afzal ko‘rishligi.

Kommunikatsion menedjment- tashkilot ichida va tashkilot va uning tashqi muhitida samarali muloqotga erishishga qaratilgan professional faoliyat; tashkilotning aloqa muammolarini boshqarish bo‘yicha faoliyat; tashkilot va jamoatchilikning maqsadli guruhlari o‘rtasida samarali axborot va hissiy hamkorlikni ta’minlaydigan metodlar, usullar, ketma-ketliklar, texnologiyalar to‘plami.

Kompetensiya — qonunlar, normativ hujjatlar, nizomlar (qoidalar) ga muvofiq muayyan organlar va shaxslar ega bo‘lishi yoki ega bo‘lishi kerak bo‘lgan bilim, ko‘nikma , ko‘nikma va vakolatlar to‘plami.

Kontrakt — shartnoma asosida xususiy kompaniyalar tomonidan davlat funktsiyalarini bajarish.

Konflikt-muayyan shaxslar yoki guruhlar, ikki yoki undan ortiq tomonlar o‘rtasida kelishmovchilik.

Konsortsium-muayyan ishni bajarish uchun shartnoma asosida mustaqil tashkilotlar, muassasalarning vaqtinchalik birlashmasi.

Konsyumerizm - iste’molchilarning tovar ishlab chiqaruvchilari, sotuvchilariga nisbatan rolini oshirishga qaratilgan uyushgan harakat.

Kontseptsiya – 1) fikr tizimi, hodisalar, jarayonlarni bir yoki bir nechta mazmunda tushunish;2) yagona rejani belgilaydi, har qanday ishning g‘oyasini, ilmiy ishni va boshqalarni boshqaradi.

Kooperatsiya-ko‘plab odamlar bir yoki turli xil, lekin bir-biriga bog‘liq bo‘lgan mehnat jarayonlarida ishtirok etadigan mehnatni tashkil etish shakli.

Koordinator-turli xizmatlar faoliyatini muvofiqlashtirish uchun mas’ul bo‘lgan maxsus mansabdor shaxs.

Korporativ axborot tizimi-tashkilotda operatsion va boshqaruv hisobini qo‘llab-quvvatlaydigan va tezkor qaror qabul qilish uchun axborotni taqdim etadigan axborot tizimi.

“M”

Marketing-ishlab chiqarish va iste’mol o‘rtasidagi muvofiqlikni ta’minlash, keyinchalik ishlab chiqarilgan tovarlar va xizmatlarni iste’molchilarga etkazish uchun inson faoliyatining bir turi.

Malaka-xodimlarning kasbiy etukligi, ularning bilim, ko‘nikma, kasbiy mahorat, amaliy tajriba mavjudligi bilan belgilanadigan muayyan turdagi ishlarni bajarishga tayyorligi.

Maqsad-nazorat qilinadigan tizimning aniq yakuniy natijasi yoki istalgan holati.

Maqsadga erish-boshqaruv jarayonining bosqichi, shu jumladan, boshqaruv maqsadlarini ishlab chiqish, shakllantirish va belgilash bo‘yicha operatsiyalar va inson faoliyatining maqsadlari.

Markazlashtirish-boshqaruv tizimining yuqori darajalarida konsentratsiyaga yo‘naltirilgan vakolatlarni taqsimlash jarayoni.

Markazsizlashtirish - boshqaruv funktsiyalarini Markaziy hokimiyat organlaridan mahalliy organlarga o‘tkazish, yuqori hokimiyat organlari hisobidan quyi boshqaruv organlarining vakolatlari doirasini kengaytirish.

Menejer-malakali bilimga ega bo‘lgan, yollanma ishchi hisoblangan menejment bo‘yicha mutaxassis.

Menejment-tashkilotlarda boshqaruv jarayoni, boshqaruv fani, boshqaruv san’ati va boshqaruv organini tashkil etuvchi odamlar. Menejmentda tashkilotlarda boshqaruv fani sifatida umumiy va maxsus boshqaruv mavjud.

Menejment turlari-menejment obyekti va funktsiyasiga qarab: ishlab chiqarish, innovatsion, moliyaviy, marketing, axborot, kadrlar, ma’muriy.

Menejment sifati-tashkilotning obroʻsini aniqlashning asosiy mezonlaridan biri, menejment samaradorligi darajasi bilan belgilanadi.

Mehnat sifati-uning natijasi, ishlarni tashkil qilish usullari, texnologiyalar, mehnat vositalarining progressivligi bilan tavsiflangan mehnat faoliyatining mukammallik darajasi.

Miqdoriy yondashuv(boshqaruv fanlari maktabi) - menejment nazariyasiga yondashuv, ishlab chiqarish tizimlarining ishlashini tahlil qilishning ilmiy usullarini qoʻllash va muammolarni hal qilish uchun matematik apparatlarni, kompyuter texnikasi va axborot tizimlariniqoʻllash orqali boshqaruv muammolarini hal qilishni nazarda tutadi.

Menejer-yollangan boshqaruvchi, menejment boʻyicha mutaxassis.

Menejment-bozor sharoitida faoliyat yuritadigan korxonalar tomonidan iqtisodiy faoliyatning muayyan optimal natijalariga erishishga qaratilgan tadqiqot, rejalashtirish, tashkil etish, ragʻbatlantirish va nazorat qilishning integratsiyalashgan ijtimoiy-iqtisodiy jarayoni.

Mehnat taqsimoti-ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning asosiy tamoyillaridan biri boʻlib, mehnat faoliyatini farqlash va ixtisoslashtirishni, ixtisoslashtirilgan barqaror mehnat funktsiyalari va funktsional sohalarni ajratishni, shuningdek, muayyan sohada ixtisoslashgan xodimlar va ularning guruhlarini hisobga olishni, tarkibiy boʻlinmalarni ajratish va tashkil etishni nazarda tutadi.

Missiya-tashkilotning rivojlanishining asosiy maqsadi, uning mavjudligi maʼnosini, paydo boʻlishining sababini, bozorda faoliyatni belgilaydi va tashkilotning rivojlanishining strategik yoʻnalishlarini ishlab chiqish uchun boshlangʻich nuqtadir.

Model-obyekt, tizim yoki gʻoyani yaxlitlikdan boshqa shaklda taqdim etish.

Monitoring obekti-iqtisodiyot, ijtimoiy soha, ekotizim, menejment va h.k. sohalaridagi jarayonlar, hodisalar, sifat va miqdoriy xususiyatlarga ega boʻlgan hamda oʻzaro bogʻlikliklar va munosabatlarda boʻlgan monitoring predmeti hisoblanadi.

Motiv- ragʻbatlantiruvchi sabab, har qanday harakatga sabab, biror narsa foydasiga dalil.

Motivatsiya-boshqaruv funktsiyasi, odamlarni har qanday faoliyatni amalga oshirishga undash jarayoni.

Motivatsion salohiyat-xodimning (guruhning) samarali faoliyatga tayyorligi va imkoniyatlarini aniqlaydigan motivatsion tarkibiy qismlar (yehtiyojlar, manfaatlar, maqsadlar, qiymat belgilari, taxminlar) va xodimning (guruhning) qobiliyatlari (fiziologik, intellektual, professional).

Motivatsiyaning protsessual nazariyalari —insonning ahvoliga va umidiga bog‘liq bo‘lgan odamlarning xatti-harakatlariga asoslangan motivatsiya nazariyalari, o‘ziga xos vaziyat va tanlangan turdagi (uslub) xatti-harakatlarning mumkin bo‘lgan natijalari.

Monitoring-nazorat obyektining o‘zgarishlarini kuzatish va tahlil qilishning o‘ziga xos texnologiyasi, qoida tariqasida, uning obyektlari zaif tuzilgan muhitlarga ega bo‘lgan barcha boshqaruv davrida qat’iylik, muntazamlik bilan tavsiflanadi.Monitoring vaziyatni samarali nazorat qilish, mavjud va to‘g‘ri o‘rtasidagi kelishmovchilik sabablarini aniqlash imkonini beradi va boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishda, iqtisodiy faoliyatni tayyorlashda, ayniqsa, rivojlanish modelini o‘zgartirganda xavfni kamaytirish omilidir.

Muvofiqlashtirish-muayyan vazifani bajarish uchun ishtirokchilar o‘rtasida taqsimlangan faoliyat, resurslar va h.

“N”

Nazorat - tashkilotning o‘z maqsadlariga erishishini ta’minlash jarayoni.

Nizoli vaziyat - mojaroning asosiy elementlaridan biri bo‘lgan ziddiyat holati.

“O”

Operatsiyalarni o‘rganish –tashkiliy muammolarni hal qilish uchun foydalaniladigan kibernetikaning amaliy yo‘nalishi, uning asosiy usuli maqsadli harakatlarni tizimli tahlil qilish va ushbu harakatlarning mumkin bo‘lgan natijalarini obyektiv (xususan, miqdoriy) qiyosiy baholashdir.

Omillarni boshqaruvcni prognozlash-ijtimoiy (motivatsion) siyosatning turli xil variantlaridan foydalanish mumkin bo‘lgan oqibatlarning miqdoriy baholarini omil prognoziga kiritish, bozor subyektlarining o‘zaro hamkorligini tartibga solish siyosati, moliyaviy, investitsiya, kadrlar, meyoriy-huquqiy, tashqi iqtisodiy, bojxona siyosati.

“P”

Prognoz-oldindan bilish, kelajakni bashorat qilish.

“R”

Rasmiy guruhlar –bular ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish uchun etakchilik irodasi bilan yaratilgan guruhlardir.

Ratsionalizatsiya (lotin. rationalis-oqilona, lat. ratio-aql) - fikrlash jarayonida faqat qabul qilingan ma’lumotlarning bir qismini ishlatadigan psixologik himoya mexanizmi va faqat o‘z xatti-harakati yaxshi nazorat qilinadigan va obyektiv sharoitlarga zid bo‘lmagan xulosalar chiqariladi

Raqobat-har qanday iqtisodiy kurash, bozor ishtirokchilari oʻrtasida bir xil maqsadlarga erishish uchun kurashdir.

Reja-1) muayyan davr uchun moʻljallangan ish, uning maqsadlari, mazmuni, hajmi, usullari, ketma-ketligi, bajarilish muddatlari; 2) biror narsaning rivojlanishi, rivojlanishini nazarda tutadigan reja.

Rejalashtirish-ularga erishish maqsadlari va usullarini aniqlash jarayoni. Boshqaruv funktsiyalaridan biri.

Resurslarni boshqarush -uni amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlarni belgilovchi boshqaruvning asosiy omillari: inson, axborot, texnik, iqtisodiy. Boshqaruv resurslari sifatida vaqt va makon (hududlar, maydonlar va boshqalar) ham mavjud.

Rivojlanish-yangi sifat paydo boʻlishiga olib keladigan va tizimning hayotiyligini kuchaytiradigan oʻzgarishlarning toʻplami, tashqi muhitning zararli taʼsiriga qarshi turish qobiliyati.

Risk-muvaffaqiyat darajasi etarlicha yuqori boʻlmagan qarorlar qabul qilish.

“S”

Sifat - isteʼmolchining ehtiyojlari va talablarini qondirishning amaliy timsolidir. Atamaning yana bir maʼnosi-talab va kutishlarga taalluqli obyektning texnik jihati.

Sifat menejmenti-sifat menejmenti tizimida ishlatiladigan jarayonlarning toʻliq toʻplami.

Stimul-har qanday ishni bajarish, maqsadga erishish yoki natijaga erishish uchun shaxsning qiziqishi.

Strategiya-muayyan ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan tashkilotni boshqarish rejasi boʻlib, u orqali tashqi muhitda oʻz pozitsiyalarini mustahkamlash va shunga muvofiq belgilangan maqsadlarga erishiladi.

Struktura-tizimning barcha elementlari, uning quyi tizimlari, tizim va tashqi muhit oʻrtasidagi munosabatlar.

“T”

Tadbirkorlik-tashabbuskor, mustaqil, oʻz tavakkalchilik ostida amalga oshiriladigan, oʻz mulkiy javobgarligi ostida foyda olishga qaratilgan jismoniy va yuridik shaxslarning faoliyati.

Tadqiqot-yangi ilmiy bilimlarni ishlab chiqish jarayoni, yaratuvchanlik faoliyat turi

Tadqiqot usullari-maqsadli harakatlar toʻplami va boshqaruv munosabatlari va boshqaruv tizimi haqida yangi bilimlarni olish usullari.

Tashkilotning maqomi-uning faoliyati funktsiyalari va vakolatlari majmuasi bilan belgilanadigan shaxs yoki guruhning holati.

Tartibga solish-ichki barqarorlikni saqlashga qaratilgan nazorat funktsiyasi, tizimning mavjudligini, uning yaxlitligi va tuzilishini aniqlaydigan jarayonlardagi munosabatlarni bartaraf etish.

Tashkilot-1) o‘z maqsadlariga erishish uchun ongli ravishda muvofiqlashtirilgan bir guruh odamlar; 2) menejment funktsiyasi, xodimlar orasida ishni taqsimlash jarayoni va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish, tashkiliy tuzilmani yaratish.

Tashkilot madaniyati-tashkiliy, boshqaruv, texnologik va norasmiy shaxslararo munosabatlarning yaxshi muvofiqlashtirilgan to‘plami bo‘lib, u boshqaruv faoliyati va boshqaruv bilimlarini rivojlantirishning muayyan darajasida amalga oshiriladi.

Tashkilotning missiyasi - bu iqtisodiy omillarni, ya’ni iqtisodiy texnologiyalarni qo‘llash orqali iqtisodiy omillarni birlashtiruvchi va yo‘naltiruvchi faoliyat yig‘indisidir.

Tashkilotning ichki muhiti –bu tashkilot ichida kechadigan omillari to‘plami: maqsadlar, tuzilmalar, vazifalar, texnologiyalar va odamlar.

Tizim- o‘zaro bir-biri bilan bog‘liq bo‘lgan tashkil etuvchilardan iborat bo‘lgan yagona butunlik.

Tizim yondashuvi-tashkilotning o‘zgaruvchan biznes muhitida yagona yakuniy maqsadga erishishga qaratilgan qo‘shma qadriyatlar, strategik yo‘nalish, tuzilma, bo‘ysunish tizimi, boshqaruv uslubi, xodimlarning tarkibi, nazariy bilimlar va amaliy tajriba to‘plami kabi o‘zaro bog‘liq elementlarning kombinatsiyasi bo‘lgan menejment nazariyasiga yondashuv.

To‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sirni tashkil etishning tashqi muhiti – tashkilotning operatsiyalariga bevosita ta’sir ko‘rsatadigan va tashkilotning operatsiyalarining bevosita ta’sirini boshdan kechiradigan omillar: etkazib beruvchilar, mehnat resurslari, davlat hokimiyati qonunlari va muassasalari, iste’molchilar va raqobatchilar.

“U”

Umumiy menejment- turli xil boshqaruv obyektlariga nisbatan qo‘llaniladigan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishning umumiy tamoyillari va modellarini (boshqaruv funktsiyalari, boshqaruv aylanishi, strategik boshqaruv, motivatsiya, etakchilik) o‘rganadi.

Usul-hodisalarni o‘rganish qoidalari va metodlari tizimi, nazariy tadqiqotlar va amaliy ishlarni amalga oshirish usuli.

“F”

Faoliyatni nazorat qilish-yerishilgan va kelajakdagi natijalarning etarliligi darajasini, shuningdek, uning maqsadlari va normalariga faoliyatning boshqa tarkibiy qismlarini aniqlash qobiliyati.Nazorat qilish "o‘yin qoidalari" ga, vaziyat sharoitlariga, subyekti va nazorat obyektining qobiliyati va xohishiga bog‘liq bo‘lib, nazorat qilinadigan o‘zgaruvchining normativ qiymatlarini faoliyat maqsadiga muvofiq belgilash va kuzatib borish.

Faktorli prognoz-turli omillar va ularning kombinatsiyalarining boshqaruv obyektining kelajakdagi holatini rivojlantirishga ta’sirini baholashga asoslangan prognoz.

“X”

Xodimlarni monitoring qilish-xodimlarning xususiyatlarini doimiy ravishda (davriy) kuzatishni ta’minlaydigan kadrlar texnologiyasi. Bu uyushgan va tartibsiz shakllarda ham amalga oshirilishi mumkin.

Xodimlarni motivatsiyasi-xodimning ehtiyojlarini tushunish va anglash va uni ehtiyojlarini qondirish, shaxsiy va jamoaviy maqsadlarga erishish uchun ongli va mustaqil ravishda tanlab olishga undash.

“CH”

Chiziqli tashkiliy tuzilma-har bir xodimning faqat bitta rahbariga bo‘ysunishi bilan tashkilotni yuqoridan pastgacha tushiradigan javobgarlik va axborot almashinuvining bevosita ikki tomonlama aloqalari bilan tavsiflangan tuzilma.

Chiziqli-funktsional tashkiliy tuzilma-muayyan faoliyat turlari bo‘yicha xodimlarni guruhlash, bu butun tashkilot faoliyatining eng muhim yo‘nalishlariga mos keladi.

“E”

Element-tizimning kichik butun qismi.

Ehtiyoj-biror narsaning etishmasligi, psixologik yoki fiziologik hissiyotning ichki holati.

“O‘”

O‘z -o‘zini boshqarish - har qanday tashkilotning mustaqil boshqaruvi; jamoa a’zolari yoki ularning ichki muammolari bilan bog‘liq qarorlar qabul qilish, ijrochilarni boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish texnologiyasiga kiritish.

“Q”

Qaror qabul qilish jarayoni –bosqichlarni izchil amalga oshirish etaplari:muammoni tashxislash; cheklovlar va qaror mezonlarini

shakllantirish; muqobillarni aniqlash; muqobillarni baholash; yakuniy tanlov.

Qisqa muddatli rejalashtirish (konyunktura) — konyunktura yondashuviga asoslangan rejalashtirish, o‘rta muddatli siyosat maqsadlarini amalga oshirish shartlarini saqlab qolish bilan bir necha chorakda umumiy iqtisodiy muvozanatni ta’minlaydi.

“H”

Hayot sifati-hayot darajasini (moddiy boylik va xizmatlarni iste’mol qilish darajasini) va ma’naviy ehtiyojlarni qondirish, sog‘liqni saqlash, umr ko‘rish davomiyligi, atrof-muhit sharoitlari, axloqiy va psixologik iqlimni o‘z ichiga olgan ijtimoiy-iqtisodiy toifani umumlashtiradi.

Huquqiy javobgarlik -tashkilotni davlat tomonidan tartibga solish qonunlari va meyorlariga rioya qilish, u nima qilishi mumkinligini va nima qila olmasligini belgilaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Mirziyoyev SH.M. Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 56 b.
2. Mirziyoyev SH.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. - 47 b.
3. Mirziyoyev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 485 b.
4. Mirziyoyev SH.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib - intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 103 b.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-4947-sonli Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017 y., 6-son, 70-modda
6. O‘zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi – T.: O‘zbekiston, 2014. 46 b.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I. Karimovning 9 may - Xotira va qadrlash kuni munosabati bilan ommaviy axborot vositalari uchun bergan intervyusi. “Tarixiy xotira va inson omili – buyuk kelajagimizning garovidir” risolasi. 12.06.2012
8. Berle A., Means G. The modern Corporation and Private Property – New York: Macmillan, 1932. – 478p.
9. Coase R.H. The Nature of the Firm // Economica. - November 1937. - Vol. 4, No.16. - P.386-405.
10. Dodd E.M.Jr. For Whom Are Corporate Managers Trustees? // Harvard Law Review. – 1932. – Vol.45, No.7. –P.1145-1163
11. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. - 1976. - Vol. 3, No. 4. –P.305-360
12. Ronald D. K., William M. E., Patricia A. D. Farm management. Eighth edition. –USA: Texas and M universitu, 2016/ - 466 p.
13. Abdullayev YO, Tulyaganova SH. Menejmentva marketing asoslari. O‘quv qo‘llanma. – T.: Moliya, 2006.- 366 b.
14. Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиер Ф. И., Мишко О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление М: Гуманистика, 2006
15. Афанасев В. Й., Глазунова Н. И. Система государственного управления М : ГУУ. 2000
16. Берталанфий Л. Фон История и синтез обшее теории систем. В кн: Системние иследовании. Ежегодник 1973. М.: Наука. 1973 й.

17. Барнарда Ч. Теория организации. Источник: https://port-u.ru/strategplan/1590-teoriya-organizatsii-ch-barn

18. Васильева Й.В., Парахиной В.Н., Ушвитского Л.Н. Теория управления: Учебник / Под ред. – М.: Дело, 2005.

19. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. Darslik. – T.: Moliya, 2001.- 212 b.

20. Иванова В.Н. Основи современного социалного управлений. Москва, 2000.

21. Inoyatov U.I., Muslimov N.A., Usmonboyeva M., Inog‘omova D. PEDAGOGIKA: 1000 ta savolga 1000 ta javob. Metodik qo‘llanma, Toshkent–2012, 182-bet. (http://tmetod.uz/wp-content/uploads/pedagogika-savol-javob.pdf)

22. Yo‘ldoshev N.Q., Qozoqov O.S. Menejment / T, “Fan” 2004. 56.

23. Yo‘ldoshev N.Q., Boltaboyev M.R., Rixsimboyev O.Q., G‘aniyev B.O. Strategik menejment / TDIU, 2003.

24. Кукура С.П. Теория корпоративного управлений. - М.: ЗАО Издателство "Экономика", 2004.

25. Lodon Dj., Lodon K. Управление информационними системами. – 7-е изд., сер. «Классика МБА» / Пер. с англ. под ред. Д.Р. Трутнева – СПб.: Питер; 2005 – 912 с

26. Лялина А. М. “Теория менеджмента”: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколений. Питер, 2009.-464 стр.

27. Михненко П.А. "Теория менеджмента". Учебник (2-е издание, переработанное и дополненное). "Московский финансово-промишленний университет "Синергия", 2014.-640 стр.

28. Nazarov Q.N. va boshqalar. “Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot”. 11 kitob, T.: DJK,A, 2011 y. – 594 bet.

29. Петрова А.Н. Стратегический менежмент. Учебной пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 496 стр.

30. Поршиева А.Г., Разу М.Л. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/ под ред. Тихомировский. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС,2003.

31. Qur’oni Karim. O‘zbekcha izohli tarjima. Tarjima va izohlar muallifi Alouddin Mansur. T., “CHo‘lpon”, 1992 y.

32. Qosimova D.S. “Menejment nazariyasi”: O‘quv qo‘llanma. – T.: TDIU, 2011. – 336 b.

33. Samadov G‘.A. va boshqalar. Qishloq xo‘jaligi iqtisodiyoti va menejment. Darslik. – T.: 20012.- 346 b.

34. Свистунов В. М. Управление развитием персонала производственной организации: теоретические и прикладние аспекти: Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н.: ГУУ. – М., 2005

35. Семенов А.К., Набоков В.И. Основи менеджмента: Практикум. – М.: ИТК «Дашков и К», 2010.

36. Семенов А.К., Набоков В.И. Терминология менеджмента: Словар/ Сост. - М.: Издателско-книготорговий центр «Маркетинг», 2002.

37. Социалний капитал и габитус в теории П.Бурде (https://studopedia.su/18_66203_sotsialniy-kapital-i-gabitus-v-teorii-p-burde)

38. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегическое менеджмент / М., «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998.

39. Suyunov D.X. Korporativ boshqaruv mexanizmi: muammo va yechimlar. MonografiY. – T.: Akademiya,2006. – 116

40. Temur tuzuklari. G‘ulom T. G‘. nomidagi Adabiyot va san’at nashriyoti. 1996 y.

41. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М. 1912

42. Тейлор Ф.У. Научние основи организации промишленних предприятий. СПб. 1912

43. Шекин Г.В. Социалная философия истории: Теория социалного развитий. Киев, 1995. С.152.

44. Yusupov E. Hikmat istaganga hikmatdir dunyo. Risola. –T.: 2019, 106 bet

Internet Saytlari

45. www.stat.uz. – O‘zbekiston Respublikasi davlat statistika qo‘mitasi rasmiy sayti;

46. www.press-service.uz.– O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining matbuot xizmati;

47. www.gov.uz. – O‘zbekiston Respublikasining hukumat portali;

48. www.lex.uz. – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlar bazasi;

49. www.agro.uz. – O‘zbekiston Respublikasi Qishloq va suv xo‘jaligi vazirligi rasmiy sayti;

50. www.agriculture.uz. – O‘zbekiston agroaxborot tizimi portali;

51. www.uza.uz. – O‘zbekiston Milliy axborot agentligi.

52. www.ereport.ru- Obzornaya informatsiya po mirovoy ekonomike

53. www.stplan.ru- ekonomika i upravleniye

54. www.catback.ru- nauchniye stati i uchebniye materiali po ekonomike

55. http://systems-analysis.ru/operation_reserch_caa.html

56. http://musicalcats.net/avtory/devidkhersi.html

57. https://studwood.ru/1074362/menedzhment/nauka_upravleniya

58. http://banki-uchebnik.ru/menedzhment/88-dvenadtsat-prinsipov-proizvoditelnosti-g-emersona

59. https://ru.wikipedia.org/wiki/bixevioristik

60. https://studfiles.net/preview/5640834/page:15/

61. https://ru.wikipedia.org/wiki/dekompozitsi
62. https://lektsii.org/13-11377.html
63. https://studopedia.ru/7_135810_zakoni-i-zakonomernosti-menedzhmenta.html
64. https://studfiles.net/preview/5016460/page:2/
65. http://infomanagement.ru/lekciya/Metodi_upravleniya
66. https://studbooks.net/638567/turizm/ponyatie_konflikta_obschaya_harakteristika
67. К.Шеннон. Энsиклопедия по экономике. [с.222]https://economy-ru.info/info/18903/
68. К.Шеннон. Энsиклопедия по экономике. [с.225]Manba: https://economy-ru.info/info/18903/

M U N J A R I J A

Kirish……. **3**

I-BOB. “MENEJMENT NAZARIYASI” FANINING PREDMETI, VAZIFASI VA O‘RGANISH USULLARI

1. Fanning mohiyati, maqsad va vazifalari..... **5**
2. Menejment predmeti va o‘rganish uslublari..... **8**
3. Menejment ilmining kelib chiqishi..... **13**
4. Menejment ilmining o‘ziga xos xususiyatlari..... **16**
5. Menejmentning kelajakka yo‘naltirilganligi..... **19**

II-BOB. MENEJMENT NAZARIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI

1. Menejmentning fan sifatida shakllanish evolyusiyasi..... **26**
2. Ilmiy menejment maktabi..... **32**
3. Ahloq fanlarining rivojlanish maktabi..... **37**

III-BOB. MENEJMENT MISSIYASI VA MAQSADI

1. Tashkilotning missiyasi tushunchasi..... **47**
2. Tashkilot maqsadining daraxt modeli..... **50**
3. Tashkilotning maqsadi vauning turkumlanishi..... **53**
4. Maqsadni shakllantirishda yechimlarning turkumlanishi va maqsadga erishish jarayoni..... **58**

IV-BOB. MENEJMENTGA TIZIMLI-VAZIYATLI YONDOSHUV NAZARIYASI

1. Tizim, uning turlari va vazifalari..... **63**
2. O‘zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy- iqtisodiy tizim sifatida..... **66**
3. Menejment nazariyasida tizimli yondoshuv..... **67**
4. Menejment nazariyasida vaziyatli yondoshuv..... **70**

V-BOB. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI

1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati..... **75**
2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar..... **77**
3. Menejment qonunlari va qonuniyatlari..... **79**
4. Menejmentning asosiy tamoyillari..... **82**

VI- BOB. MENEJMENTNING ASOSIY FUNKSIYALARI

1. Menejment funksiyalarining tavsifi, mohiyati va mazmuni..... **88**
2. Menejment funksiyalarining turkumlanishi va tasnifi..... **91**

3. Menejmentning asosiy funksiyalari..... **93**

VII-BOB. ZAMONAVIY BILIMLAR TIZIMIDA MENEJMENT NAZARIYASINING O‘RNI

1. Intra va inframenejment tushunchalari..... **102**
2. Rasmiy va norasmiy boshqarish tushunchalari..... **109**
3. Menejmentning differentatsiyasi va integratsiyasi..... **113**

VIII-BOB. MENEJMENTNING TASHKILIY ASOSLARI VA TUZILISHI

1. Tashkilot va uning hayot sikli..... **120**
2. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha..... **126**
3. Menejmentning tashkiliy tuzilmalarining turlari..... **129**

IX-BOB. MENEJMENT JARAYONLARI VA MEXANIZMI

1. Menejmentda maqsadga erishish jarayonlari..... **133**
2. Menejmentning protsessual tuzilishiga yondoshuvlar..... **139**
3. Menejment jarayonini tashkil etish va uning modeli..... **142**
4. Menejment mexanizmlari: boshqaruv vositalari va usullari..... **146**

X-BOB. MENEJMENTDA AXBOROT BAZASINING O‘RNI

1. Menejment faoliyatini axborot bilan ta’minlash..... **152**
2. Menejmentni axborot ta’minotini tashkil etish..... **156**
3. Axborot tizimlari va ularning komponentlari..... **160**

XI-BOB. MENEJMENT TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi..... **165**
2. Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiyalash yo‘llari.... **167**
3. Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirish..... **174**
4. Mehnat unumdorligi va boshqaruv samaradorligi **176**
5. Rahbar mehnati samaradorligi..... **179**

XII-BOB. MENEJMENTNING KORPORATIV ASOSLARI

1. Korporativ menejment tushunchasi..... **188**
2. Korporativ nazoratning kelib chiqishi va mohiyati..... **193**
3. Korporatsiya boshqaruv obekti sifatida..... **203**

XIII-BOB. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI

1. Menedjment madaniyati tushunchasi..... **208**
2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari..... **211**
3. Rahbarlikning boshqaruv uslubi tushunchasi..... **218**

XIV-BOB. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH NAZARIYASI

1. Nizolar tabiati, turi va sabablari..... **227**
2. Nizoli vaziyatni boshqarish va uning usullari..... **237**
3. Stress holatini boshqarish. Stress sabablari..... **242**

XV-BOB. MENEJMENTNING IJTIMOIY VA PSIXOLOGIK ASOSLARI

1. Ijtimoiy menejment va ijtimoiy tizim tushunchalari..... **250**
2. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari **258**
3. Mehnatni boshqarish algoritmi va matritsasi **261**
4. Ijtimoiy adaptatsiya tushunchasi **266**

XVI-BOB. MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISH VA TAKOMILLASHTIRISH

1. Menejmentni takomillashtirishning evolyutsion asoslari **270**
2. Menejmentni baholash ko‘rsatkichlari va kriteriyasi **276**
3. Biznes-reja va samaradorlik **279**
4. Inson omili va unu mdorlik **282**

Glossariy **289**

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati **302**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение …… **3**

ГЛАВА-I. ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ “ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА”

1. Сущность, цели и задачи науки менеджмент..... **5**
2. Предмет и методы изучения менеджмента..... **8**
3. Происхождение науки менеджмент……..... **13**
4. Специфические особенности науки менеджмент…… **16**
5. Ориентация менеджмент на будущее…… **19**

ГЛАВА-II. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Эволюция формирования менеджмента как науки. …… **26**
2. Школа научного менеджмента……... **32**
3. Школа развития этических наук…… **37**

ГЛАВА-III. МИССИЯ И ЦЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие миссии организации..... **47**
2. Деревовидная модель целей организации..... **50**
3. Цели организации и ее категории…… **53**
4. Процесс достижения целей и категории формировании ее решения. **58**

ГЛАВА-IV. ТЕОРИЯ СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

1. Система, ее виды и функции..... **63**
2. Экономика Узбекистана как единая социально-экономическая система..... **66**
3. Системный подход в теории менеджмента..... **67**
4. Ситуационный подход в теории менеджмента..... **70**

ГЛАВА-V. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Важность знания экономических законов..... **75**
2. Общие философские и экономические законы..... **77**
3. Законы и закономерности менеджмента..... **79**
4. Основные принципы менеджмента..... **82**

ГЛАВА-VI. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Описание, сущность и содержание функций менеджмента..... **88**
2. Классификация и категории функций менеджмента..... **91**
3. Основные функции менеджмента..... **93**

ГЛАВА-VII. РОЛЬ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ЗНАНИЙ

1. Понятие интра и инфраменеджмент..... **102**
2. Понятия формального и неформального управления..... **109**

3. Дифференциация и интеграция менеджмента..... **113**

ГЛАВА-VIII. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ И СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА

1. Организация и ее жизненный цикл…… **120**
2. Понятие об организации структуры менеджмента..... **126**
3. Виды организационных структур менеджмента..... **129**

ГЛАВА-IX. ПРОЦЕССЫ И МЕХАНИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Процессы достижения целей в менеджменте..... **133**
2. Подходы к процессуальной структуре менеджмента..... **139**
3. Организация процессов менеджмента и его модель…… **142**
4. Механизмы менеджмента: инструменты и методы управления……. **146**

ГЛАВА-X. РОЛЬ ИНФОРМАSИОННОЙ БАЗЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. Информационное обеспечение менеджмента……..... **152**
2. Организация информационного обеспечения менеджмента..... **156**
3. Информационные системы и их компоненты……..... **160**

ГЛАВА-XI. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Механизм организации труда менеджера…….. **165**
2. Пути распределения и кооперации деятельности менеджеров……. **167**
3. Оптимизация деятельности управленческого аппарата…….. **174**
4. Производительность труда и эффективность управления …….. **176**
5. Эффективность деятельности руководителя…… **179**

ГЛАВА-XII. КОРПОРАТИВНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие корпоративного менеджмента..... **188**
2. Происхождение и сущность корпоративного контроля……... **193**
3. Корпорация в качестве объекта управления…….. **203**

ГЛАВА-XIII. КУЛЬТУРА И СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие культуры менеджмента…… **208**
2. Основные элементы культуры менеджмента…… **211**
3. Понятие методов управления руководителей……..... **218**

ГЛАВА-XIV. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

1. Причины и виды, характер конфликтов…… **227**
2. Методы управления конфликтных ситуаций…… **237**
3. Управление стрессовым ситуациями. Причины стресса…….. **242**

ГЛАВА-XV. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие социальной системы и социального менеджмента……... **250**
2. Социально-психологические методы менеджмента…… **258**
3. Алгоритм и матрица управления трудом……... **261**

4. Понятие социальной адаптации…….. **266**

ГЛАВА-XVI. РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Основы эволюционного совершенствования менеджмента…… **270**
2. Показатели оценки и критерии менеджмента……... **276**
3. Бизнес-план и эффективность……. **279**
4. Человеческий фактор и производительность …….. **282**

Глоссарий ……..**.....** **289**

Список использованные литературы……. **302**

THE CONTENT

Introduction…… **3**

CHAPTER -1. SUBJECT, TASKS AND METHODS OF STUDYING THE DISCIPLINE "THEORY OF MANAGEMENT"

1. The essence, goals and objectives of science management …… **5**
2. The subject and methods of studying management……. **8**
3. The origin of science management ……. **13**
4 Specific features of science management…… **16**
5 Future orientation of the management……. **19**

CHAPTER -2. FORMATION AND DEVELOPMENT OF THEORY OF MANAGEMENT

1. The evolution of management formation as a science..... **26**
2. School of Science Management..... **32**
3. School of Ethical Sciences..... **37**

CHAPTER -3. MISSION AND PURPOSE OF MANAGEMENT

1. The concept of the mission of the organization..... **47**
2. Tree model of organization goals…… **50**
3. The objectives of the organization and its categories..... **53**
4. The process of achieving the goals and the category of the formation of its decision..... **58**

CHAPTER -4. THEORY OF SYSTEM SITUATION APPROACH TO MANAGEMENT

1. System, its types and functions..... **63**
2. Uzbekistan's economy as a single socio-economic system..... **66**
3. Systems approach in management theory..... **67**
4. Situational approach to management theory..... **70**

CHAPTER -5. LAWS AND PRINCIPLES OF MANAGEMENT

1. The importance of knowledge of economic laws..... **75**
2. General philosophical and economic laws..... **77**
3. Laws and laws of management..... **79**
4. Basic principles of management..... **82**

CHAPTER -6. MAIN FUNCTIONS OF MANAGEMENT

1. Description, nature and content of management functions..... **88**
2. Classification and categories of management functions..... **91**
3. Main management functions..... **93**

CHAPTER -7. THE ROLE OF THEORY OF MANAGEMENT IN THE MODERN KNOWLEDGE SYSTEM

1. Intra and Infrastructure..... **102**
2. The concepts of formal and informal management..... **109**
3. Differentiation and integration of management..... **113**

CHAPTER -8. ORGANIZATIONAL BASES AND STRUCTURE OF MANAGEMENT

1. Organization and its life cycle..... **120**
2. The concept of the organization of the management structure.... **126**
3. Types of organizational structures of management..... **129**

CHAPTER-9. PROCESSES AND MECHANISM OF MANAGEMENT

1. The processes of achieving goals in management..... **133**
2. Approaches to the procedural structure of management..... **139**
3. Organization of management processes and its model..... **142**
4. Management Mechanisms: Management Tools and Techniques **146**

CHAPTER-10. THE ROLE OF INFORMATION BASE IN MANAGEMENT

1. Management Information Support..... **152**
2. Management Information Management..... **156**
3. Information systems and their components..... **160**

CHAPTER-11. ORGANIZATION OF THE ACTIVITY OF MANAGERS IN THE MANAGEMENT SYSTEM

1. The mechanism of the organization of labor manager..... **165**
2. Ways of distribution and cooperation activities of managers..... **167**
3. Optimization of the management staff..... **174**
4. Labor productivity and management efficiency..... **176**
5. Manager's performance..... **179**

CHAPTER-12. CORPORATE BASES OF MANAGEMENT

1. The concept of corporate management..... **188**
2. The origin and nature of corporate control..... **193**
3. Corporation as a management object..... **203**

CHAPTER-13. CULTURE AND MANAGEMENT STYLE

1. The concept of management culture..... **208**
2. Basic elements of a management culture..... **211**
3. The concept of management methods managers..... **218**

CHAPTER-14. CONFLICT AND STRESS MANAGEMENT THEORY

1. Causes and types, nature of conflicts..... **227**
2. Conflict Management Techniques..... **237**
3. Stress management. Causes of Stress..... **242**

CHAPTER-15. SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL BASES OF MANAGEMENT

1. The concept of social system and social management..... **250**
2. Socio-psychological management methods..... **258**
3. Algorithm and matrix of labor management..... **261**
4. The concept of social adaptation..... **266**

CHAPTER-16. DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF MANAGEMENT

1. Fundamentals of evolutionary improvement of management..... **270**
2. Indicators and criteria for evaluating management..... **276**
3. Business plan and efficiency..... **279**
4. Productivity and human factors..... **282**

Glossary **289**

References..... **302**