

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ



«МЕНЕЖМЕНТ ВА СТАТИСТИКА» КАФЕДРАСИ

**«МЕНЕЖМЕНТ»
фанидан
ЎҚУВ - УСЛУБИЙ МАЖМУА**

Билим соҳаси:	100000	– Гуманитар соҳа
Таълим соҳаси:	110000	– Педагогика
Таълим йўналиши:	5111017	– Касб таълими: (иқтисодиёт)
Билим соҳаси:	200 000	– Ижтимоий соҳа, иқтисод ва ҳуқуқ
Таълим соҳаси:	230 000	– Иқтисод
Таълим йўналишлари:	5230100	– Иқтисодиёт(тармоқлар ва соҳалар бўйича)
	5230200	– Менежмент (туризм)
	5230400	– Маркетинг (туризм)
	5230600	– Молия

Ўқув-услугий мажмуа Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим Вазирининг 2017 йил 1 мартдаги 107-сонли “Янги ўқув-услугий мажмуаларини тайёрлаш бўйича услубий кўрсатмани тавсия этиш тўғрисида”ги буйруғига мувофиқ ва Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти ўқув-услугий кенгашининг 2019 йил 26 августдаги 1-сонли мажлис баёни билан тасдиқланган «Менежмент» фан дастури асосида ишлаб чиқилган.

Тузувчилар:

Пардаев О.М. – Менежмент ва статистика кафедраси доценти, и.ф.д.

Такризчилар:

Турдибеков Х.И. - СамИСИ, Менежмент ва статистика кафедраси муdiri, и.ф.н., доцент

Бозоров Б. У. - СамДУ, “Иқтисодиёт” кафедраси доценти, и.ф.н.

Ўқув-услугий мажмуа Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти ўқув-услугий Кенгашида муҳокама этилган ва ўқув жараёнига тадбиқ этиш ҳамда нашр учун тавсия этилган. Баённома №1, 2019 йил 26 август.

Менежмент фанидан тайёрланган ўқув – услубий мажмуа

МУНДАРИЖАСИ

- 1. Ўқув материаллар**
- 2. Мустақил таълим машғулоти**
- 3. Глоссарий**
- 4. Иловалар**

Фан дастури

Ишчи фан дастури

Тарқатма материаллар

Тестлар

Ишчи фан дастурига мувофиқ баҳолаш мезонларини қўллаш
бўйича услубий кўрсатмалар

Фанни ўзига хослигига қараб ўрганиш бўйича бошқа
материаллар

Ўқув – услубий мажмуанинг электрон варианты

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ



«МЕНЕЖМЕНТ ВА СТАТИСТИКА» КАФЕДРАСИ

«МЕНЕЖМЕНТ»

фанидан

ЎҚУВ МАТЕРИАЛЛАР

САМАРҚАНД – 2019

1-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ ВА ЗАМОНАВИЙ ҲОЛАТИ

Режа:

- 1.1. Менежментнинг тарихий шарт-шароитлари
- 1.2. Менежментнинг илмий мактаблари
- 1.3. Мамлакатимизда бошқарувни ривожланиши
- 1.4. Менежментнинг хорижий моделлари

Таянч сўз ва иборалар: менежмент, тарихий шароитлар, илмий мактаблар, хорижий моделлар, Америка модели, Япония модели, Ўзбек модели

1.1. Менежментнинг тарихий шарт-шароитлари

Бошқарув одамлар билан бирга пайдо бўлган. У меҳнатни тақсимланиши ва кооперацияланиш жараёнида фаолиятнинг мустақил турига ажралган. Бу одамларнинг ижтимоий ишлаб чиқаришдаги фаолиятини ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш зарурлиги билан асосланган. Бунда улардан бирлари раҳбар, яъни бошқарувчилар, бошқалари эса уларнинг тобелари, яъни бошқариладиганлар бўладилар.

Бошқарув муаммосини биринчи бўлиб ҳал қилишга қадимги мисрликлар киришганлар. 6 мингга яқин йиллар олдин улар одамлар фаолиятини мақсадга йўналтирилган ҳолда ташкил қилиш, уни режалаштириш ва натижасини назорат қилиш зарурлигини тан олганлар, ҳамда бошқарувни марказлаш-тирмаслик ҳақида масалани кўйганлар.

Эраминг қадар 20 асрда Мисрда қўшни Вавилонда подшоҳ Хаммурапи бошқарув ва назорат қилиш зарурияти учун сопол жадваллардаги ҳужжатлар ва гувоҳлик кўрсатмаларини қўллаган, амалдор шахслар томонидан жавобгарликни ўз тобеларига ўтказишга йўл кўймасликни тан олган, иш ҳақи даражасини қонуан белгилаган.

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

Бошқарувга антик даврда ҳам маълум улуш қўшилган, бизнинг эрамингдан 400 йил аввал Суқрот бошқарувнинг универсаллиги тамойили шакллантирган. Унинг замондоши Эрон шоҳи Кир одамларни ҳаракат қилишга ундаштини, яъни мотивацияни махсус тадқиқот қилиш зарурлиги ҳақидаги ғояни илгари сурган. У яна бошқарув ахборотларини ишлаб чиқиш ва режалар тузиш муаммосини ҳам кўриб чиққан. Бироз кейинроқ Грецияда меҳнат операцияларини бажариш ва уларнинг бир маромдалигини таъминлаш усуллари билан шуғулланганлар. Платон ихтисослаштириш тамойилини шакллантирган.

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

Менежментни пайдо бўлиши қуйидаги асосий шароитлар билан боғлиқ:

- Машинали ишлаб чиқаришни ривожланиши, бошқарувчига талабларни ўсиши, мулк эгаси ва тадбиркорни бошқарувнинг ўсиб боришга қийинчиликларини бартараф қилишга қодир эмаслиги;
- Бозор субъектларининг катта миқдорини вужудга келиши, ҳажмини ўсиши ва бозор алоқаларини кучайиши;
- Бошқарувга касбий ёндашув зарурлигини асослаб берувчи рақобатни ўсиши ва бозор иқтисодиётининг барқарорлиги;
- Йирик корпорацияларни пайдо бўлиши ва шунга кўра фақат ходимларнинг махсус аппарати бажариши мумкин бошқарув ишлари ҳажми ва мураккаблигини кўпайиши. Худди корпорацияда менежмент мулк эгаси-тадбиркорнинг ўзини ўзи бошқаришидан бутунлай ажралади;
- Мулкни акциядорлар ўртасида жамланиши, бунинг натижасида акциядорлик сармоясини бошқаришнинг янги вазифалари пайдо бўлади;
- Тадбиркорларни саноат инқилоби даврида яратилган техниканинг афзалликларидан фойдаланишга ҳаракат қилишлари;
- Ижодий, шўбха қилувчан одамлар гуруҳларининг ишни самарали бажариш усулларини яратиш истаги.

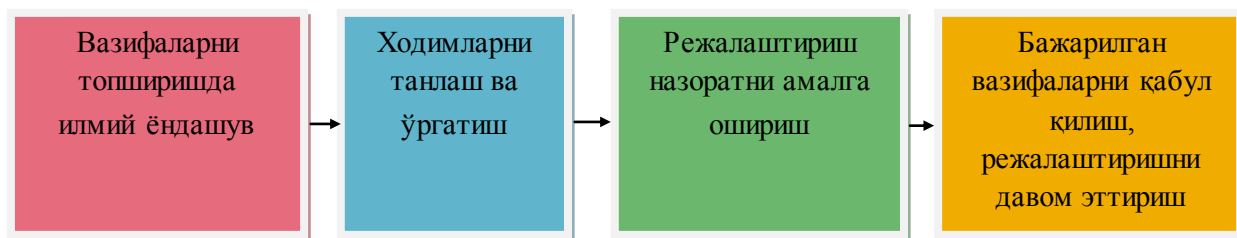
1.2. Менежментнинг илмий мактаблари

Бошқарув фикри ғоятда номунтазам ҳолда ривожланган. Бир неча ёндашувлар мавжуд бўлиб, улар баъзида бир бирларига мос келганлар, баъзида эса бир бирларидан анча фарқланганлар. Одамлар ва техника бошқарув объектлари бўлганлар, шунинг учун бошқарувдаги муваффақиятлар кўпроқ бошқа соҳалардаги муваффақиятларга боғлиқ бўлганлар. Жамият, техника ривожлангани сари бошқарув бўйича мутахассислар ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатувчи омиллар ҳақида била бошлаганлар.

Бундан ташқари, дунё илмий-техника тараққиёт билан асосланган тез ўзгаришларнинг майдонига айланган ва кўп мамлакатларнинг ҳукуматлари бизнесга нисбатан ўз муносабатларини борган сари қатъийроқ белгилай бошлаганлар. Бу омиллар бошқарув соҳасидаги тадқиқотчилар ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатувчи ташқи кучлар мавжудлигини ҳис қила бошлашларига таъсир кўрсатганлар. Бунинг муносабати билан янги ёндашувлар ишлаб чиқилган. Ҳаммадан аввал, **бошқарувда ҳар бир мактабларни ажратиш нуқтаи назардан ёндашув**. У, ўз навбатида бошқарувни ҳар бир нуқтаи назардан кўриб чиқувчи қуйидаги бешта мактабни олади: илмий бошқарув, маъмурий бошқарув, инсоний муносабатлар, ҳуққ ҳақидаги фан, ҳамда бошқарув фани, ёки миқдорий усул.

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

Ф.Тейлор ўз номини бутун дунёга машҳур қилган қуйидаги китобларни ёзган. “Келишув тизими” (1895), “Цех менежменти” (1903), ва “Илмий менежмент тамойиллари” (1911). Ф.Тейлор ўз асарларида капитал ва меҳнат манфаатларини бирга қўшиш, “капиталистик корхоналарда ҳамкорлик фалсафаси”ни амалга оширишга ҳаракат қилган. У томонидан ишлаб чиқилган меҳнатни жадаллашувини таъминловчи усул турли мамлакатлар бошқарувчиларида катта қизиқиш уйғотган (1-расм).¹



1-расм. Ишлаб чиқариш унумдорлигини оширишда Ф.Тейлор таклиф этган қадамлар²

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

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

¹ Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 37 p.

² Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-13 p.

Бошқарувнинг классик ёки маъмурий мактаби (1920-1950).

Уни ривожлантиришига француз олими А.Файоль ва немец социологи М.Вебер энг катта улуш қўшганлар (2-расм).

Бюрократик менежмент асослари?



23

2-расм. М.Вебер томонидан бошқарувга берилган олтига характеристика³

Бу мактабнинг вакиллари ташкилотларнинг умумий таърифлари ва қонуниятларини аниқлашга ҳаракат қилганлар. Уларнинг мақсади бошқарувнинг иккита жиҳатига дахлдор бўлган универсал тамойилларни яратишдан иборат бўлган. Биринчиси-ташкилотни бошқаришнинг рационал тизимини ишлаб чиқиш. Бу назариячилар бизнеснинг асосий хизматларини белгилаб олиб, ташкилотни бўлинмаларга бўлишнинг энг яхши усулини белгилаш мумкинлигига ишонганлар. Улар молия, ишлаб чиқариш ва маркетингни худди шундай хизматлар деб ҳисобланганлар. Иккинчи жиҳат – ташкилот ва ходимлар бошқарувининг тузилишини куриш. Яккабошчилик тамойили бунга мисол бўлиб хизмат қилган, унга кўра одам фақат битта бошлиқдан бўйруқлар олиши ва фақат битта унга бўйсунishi керак.

Бошқарувдаги инсоний муносабатлар мактаби (1930-1950).

М.Фоллетт (Англия), Э.Мэйо ва А.Маслоу (АҚШ) унинг энг йирик обрўли вакиллари дир. Бу мактаб вакиллари, агар раҳбарлик ўз ходимлари ҳақидаги ғамхўрликни оширсан, унда ходимларнинг қаноатланганлиги даражаси ошади, бу эса муқаррар унумдорликни кўпайишига олиб келади деб ишонганлар. Улар бевосита бошлиқларнинг самарали ҳаракатлари, ходимлар билан

³ Richard L.Daft. Management. Ninth edition. 201. y. 38 p.

маслаҳатлашишлар ва уларга ишда мулоқот қилишга кенгроқ имкониятларни беришни ўз ичига оловчи инсоний муносабатларни бошқариш усулларида фойдаланишга тавсия берганлар.

Ахлоқий фанлар ёки бихевиористик мактаб (1950 йилдан ҳозирги вақтгача). Энг кўзга кўринган вакиллари – Ф.Герцберг, Р.Лайкерт, Д. Мак Грегор. Ушбу мактаб инсоний муносабатлар мактабидан анча узоқлашиб кетган. Ушбу ёндашувга кўра ходимга ташкилотларни бошқаришга нисбатан ахлоқий фанлар концепцияларини қўллаш асосида ўзининг шахсий имкониятларини ҳис қилишга кўпроқ даражада ёрдам кўрсатиш керак. Бу мактабнинг асосий мақсади ташкилот фаолияти самарадорлигини унинг инсоний ресурслари самарадорлигини ошириш йўли билан оширишдан иборат. Унинг асосий қоидаси: ахлоқ ҳақидаги фанни тўғри қўллаш ҳамма вақт, ҳам алоҳида ходимнинг, ҳам умуман ташкилотнинг самарадорлигини ошишига ёрдам бериши керак.

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

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

Тизимли ёндашув (50 йилларнинг охиридан ҳозирги вақтгача).

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

келажакда ишлаб чиқиладиган янги билимлар ва назарияларни синтез қилиш мумкин бўлар.

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

1.3. Мамлакатимизда бошқарувни ривожланиши

Ўзбекистонда иқтисодий жараёнларни бошқариш чуқур тарихий томирларга эга. Юқорида айландек, бошқарув фан сифатида шаклланишга қадар даврларда ҳам ушбу жараённинг туб моҳияти ва мазмунини тушунган ва амалиётда қўллаган турли хилдаги мураккаб одамлар гуруҳига муваффақиятли равишда раҳбарлик қилган, ўз тажриба ва нуқтаи назарларини келажак авлодга мерос сифатида қолдирган буюк шахслар бўлганки, уларни ўрганиш ҳозирги замон бошқарув фанини ривожланишига самарали таъсир кўрсатади. Ана шундай шахслардан Ал-Хоразмий, Абу Наср Фаробий, Абу Али ибн Сино (IX-Хасрлар), Юсуф Хос Хожиб (XI-XII асрлар), Амир Темури, Низомулмулк (XIII-XIV асрлар), Заҳриддин Муҳаммад Бобури, Алишер Навоий (XV асрлар)нинг бошқарувга оид асарлари бугунги кунда ҳам қўлланма бўладиган кўрсатмалар ҳисобланадилар. Масалан, "Қутадғи билик", "Темури тузиклари" ва бошқалар.

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

1.4. Менежментнинг хорижий моделлари

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

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

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

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

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

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

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

Замонавий америкача менежмент қуйидаги учта тарихий шарт-шароитларга асосланади:

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

Корпорациялар юридик шахс мавқеига, уларнинг акциядорлари эса фойданинг ўзларига тегишли бўлган акциялар миқдорига мутоносиб бўлган қисмига эгалик қилиш ҳуқуқига эгалар. Корпорациялар барча мулк сармоя

эгасига тегишли бўлган ва эгалари ишчилар фаолиятини тўлиқ назорат қилувчи кичик корхоналар ўрнига келганлар.

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

Америка корпорациялари ўзларининг фаолиятларида стратегик бошқарувдан кенг. СХМ рақобатбардош маҳсулотни ўз вақтида ишлаб чиқариш ва уни сотиш, навлар бўйича маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг ишлаб чиқариш дастурини шакллантиришга жавоб беради.

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

1. Ишчиларни цех даражасига меҳнат ва маҳсулот сифатини бошқаришда иштирок этиши.
2. Ишчилар ва бошқарувчиларнинг ишчи кенгашлари (қўшма қўмиталари)ни ташкил қилиниши.
3. Фойдада иштирок этиш тизимларини ишлаб чиқилиши.
4. Ишчилар вакиллари корпорациялар директорлар кенгашларига жалб қилиниши.

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

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

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

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

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

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

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

Ўтган асрнинг ўрталарида ҳолат тескари бўлган. Япон фирмалари ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, ишлаб чиқариш технологияси, ташкилий тузилмани ташкил қилиш ва бошқа америкача тамойилларни қабул қилганлар. Машҳур “сифат тўғараклари” ва “аниқ вақтида” етказиб бериш тизими Америкада вужудга келган, аммо даставвал у ерда кенг тарқалмаган. Улар биринчи марта япон фирмаларида қўллана бошланганлар ва яхши натижалар келтирганлар. Шунинг билан бир вақтда америкача “инсоний ресурслар”ни бошқариш усуллари Японияда қўлланиш топмаган.

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

2-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

Режа:

- 2.1. Бошқарув ва менежмент
- 2.2. Бошқарув (менежмент)нинг моҳияти ва тизими
- 2.3. Менежментнинг илмий ёндашувлари ва тамойиллари
- 2.4. Бошқарув усуллари

Таянч сўз ва иборалар: бошқарув, илмий ёндашув, вазиятли ёндашув, тизимли ёндашув, усуллар, иқтисодий усул, ижтимоий-рухий усул, ташкилий-фармойиш усули.

2.1. Бошқарув ва менежмент

Менежмент (инг. **management**-бошқармоқ, идора қилмоқ, ташкил қилмоқ) – бу: ишлаб чиқариш, тижоратни бошқариш бўйича, маълум мақсадларни кўзловчи амалий фаолият;

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

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

“Менежмент” тушунчаси бизнинг турмушимизга мустаҳкам кириб борган ва ўзбекча ишга доир фаолият учун одатий бўлиб қолган. Аммо шуни ҳисобга олиш зарурки, гап янги фалсафа ҳақида кетмоқда, бунда кадриятлар ва устиворликларнинг янги тизимлари амалда бўлади.

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

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

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

Шунинг билан бир вақтда, менежментнинг самарали бошқарув амалиёти сифатидаги мақсади ташкилотнинг юқори фойдалилиги, рақобатбардошлиги ва бошқа мақсадларига ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа

жараёнини рационал ташкил қилиш ва ташкилотнинг техник-технологик базасини ривожлантириш йўли билан эришишдан иборатдир

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

Инновацион менежмент – бу мулк эгаси томонидан инновацияларнинг барча турларини ривожлантиришга киритиладиган инвестицияларни бошқаришнинг мажмуавий усули. У ўз ичига ташкилий тузилмаларни қуриш, инновацияларнинг йўналишларини танлаш, инновациялар, ходимларни бошқаришнинг ҳар хил жиҳатларини мувофиқлаштиришни олади.

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

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

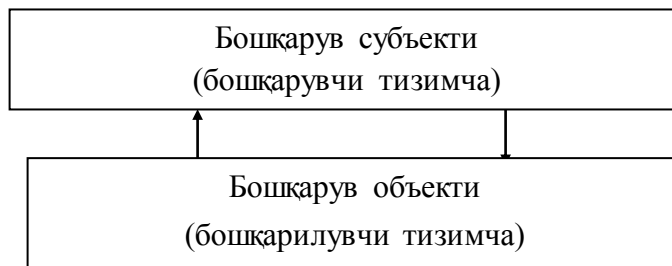
Ижтимоий ривожланишнинг даврий характери, инқироз шароитларида қарорлар қабул қилиш зарурияти менежментнинг назарияси ва амалиётини ривожланишига жиддий мотивация бўлган. Ғарбнинг илғор мамлакатлари тажрибаси шуни кўрсатадики, менежмент олдида қўйилган вазифаларни бажармоқда ва унинг самарадорлигини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

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

2.2. Бошқарув (менежмент)нинг моҳияти ва тизими

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

- бошқарув субъекти бошқарув объектига таъсир кўрсатиш импульслари (бошқарув буйруқлари)ни жўнатади, улар бошқарув объекти қандай фаолият юритиши ҳақидаги ахборотга эга бўлдилар;
- бошқарув объекти ушбу импульслар (буйруқлар)ни олади ва уларга мувофиқ ҳаракат қилади (3-расм).



3-расм. Бошқарув тизимининг бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимчалари

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

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

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

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

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

Бошқарув субъектининг бошқарувни амалга ошириш имконияти, биринчидан ташкилий-техник жиҳатлар билан ходимларда алоқа ва ахборотларни узатишнинг керакли каналлари, бошқарувнинг талаб қилишидаги техникаси ва ҳ.к. мавжудлиги билан, иккинчидан, бошқарув субъектида бошқарув объектига таъсир кўрсатишнинг, унинг ёрдамида буйруқларни бажаришга ундовчи дастакларнинг мавжудлиги билан, яъни бошқарув объектининг бошқарув буйруқларини бажаришга имконияти ва тайёрлиги билан асосланади.

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

Замонавий ташкилотни бошқариш тизими қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- юқори эгилувчанликка эга бўлиш;
- ишлаб чиқаришнинг меҳнатни назорат қилиш, ташкил этиш ва тақсимлашнинг тегишли шакллари талаб қилувчи технологиясига ўхшаш бўлиш;
- корхонанинг ташқи ва ички муҳити, бозор ҳолатининг омиллари ўзгаришларига оператив жавоб қайтариш;
- ташкилотни бошқаришнинг юқори самарадорлигини таъминлаш;
- ташкилотнинг ривожланишига кўмаклашиш;
- фан ва илғор амалиёт ютуқларини тадбиқ этилишини таъминлаш;
- ўзини ўзи тартибга солиш хусусиятига эга бўлиш.

Алоқа бошқарувнинг ҳар қандай тизимининг муқаррар элементи бўлади. Алоқалар тўғридан тўғри, тескари, вертикал, горизонтал ва диагоналли ва ҳ.к бўлиши мумкин.

Тўғридан тўғри алоқа - бу бошқарув субъектининг объектга бошқарув буйруқлари, қарорлар, тавсиялар ва ҳ.к кўринишидаги таъсиридир.

Тескари алоқа - бу бошқарув объектидан бошқарув субъектига чиқувчи ахборотдир.

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

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

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

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

Иккинчи тизимча – ахборотли - ахлоқий. Қуйидагилар унинг асосий блоклари бўладилар:

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

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

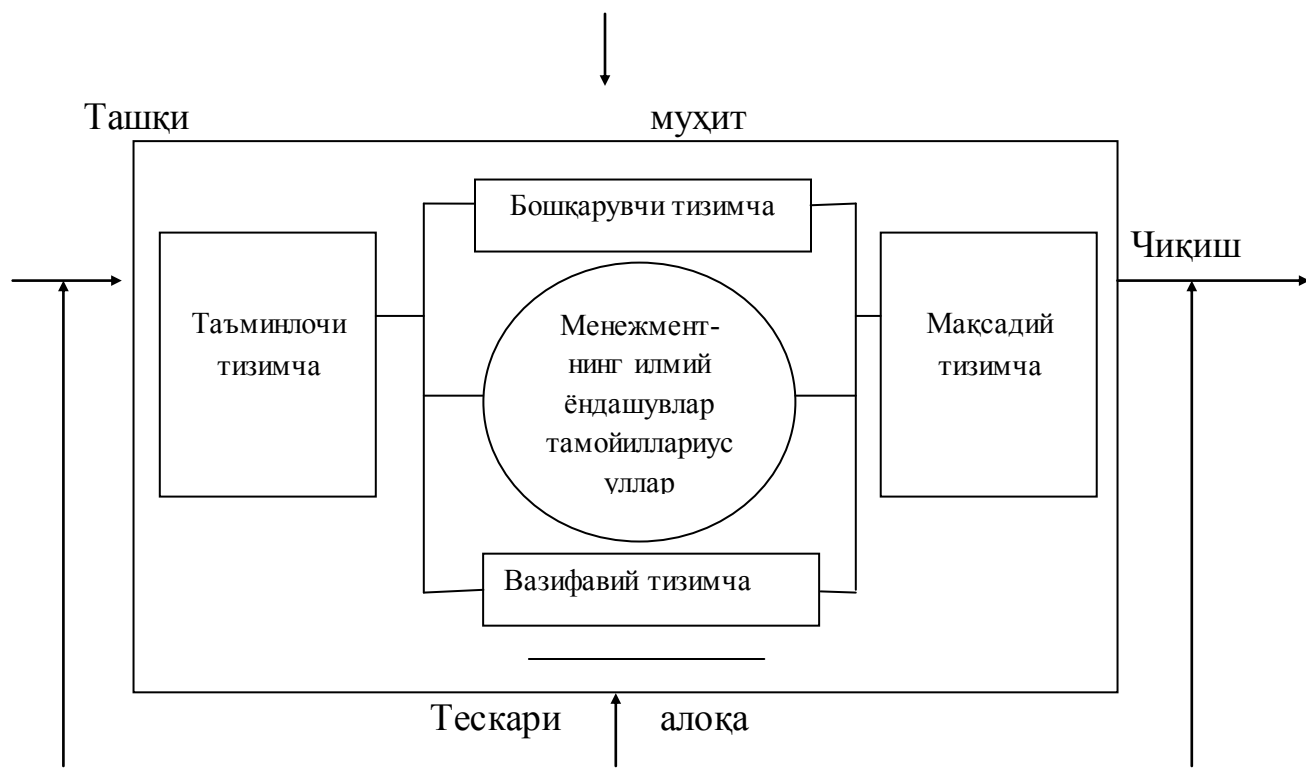
Бошқарув тизимининг ўзини ўзи ривожлантириш тизимчаси учинчи тизимча бўлади. Уни пайдо бўлиши бошқарув тизимида ўзини ўзи такомиллаштиришга интилиш, илғор ғояларини қидириб топиш ва ишлаб чиқиш, уларни амалиётга тадбиқ этиш каби сифатларни вужудга келиши билан асосланади. Бу тизимча нафақат кўрсатиб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

Ушбу тизимча иккита қисмга ажратилиши мумкин, биринчиси – бошқарув тизимини мунтазам равишда такомиллаштириш ва ривожланишга йўналтиради. Иккинчиси уни ривожланишини таъминлайди.

Р.А.Фатхутдинов ташкилот менежменти тизимининг қуйидаги тузилишини таклиф этади (4-расм).

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

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



4-расм. Менежмент тизимининг тузилиши

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

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

2.3. Менежментнинг илмий ёндашувлари ва тамойиллари

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

Ҳар бир объектни бошқаришнинг назарияси ва амалиёти таҳлили Р.А.Фатхутдинов бўйича менежментга нисбатан ўз илмий ёндашувларини қўллаш зарурлигини белгилашга имкон беради. (1- жадвал).

Менежментга нисбатан ёндошувлар

Номи	Қисқача мазмуни
Маъмурий	Маъмурий ёндошувда меъёрий ҳужжатлардаги менежмент тизимининг вазифалари, ҳуқуқлари, мажбуриятлари, элемент-лари тартибга солинади
Қайта ишлаб чиқарувчи	Қайта ишлаб чиқарувчи ёндошув бозор эҳтиёжларини камроқ харажатлар билан қаноатлантириш учун товар ишлаб чиқаришни доимо қайтадан бошлашга мўлжалланган
Динамик	Динамик ёндошувда бошқарув объекти диалектик ривожланишда, сабаб-натижа алоқаларида ва биргаликдаги тобеликда кўриб чиқилади
Интеграцияли	Интеграцияли ёндошувда алоҳида тизимчалар ва бошқарув тизимининг элементлари ўртасида ўзаро алоқа ўрнатилади
Миқдорий	Миқдорий ёндошувнинг моҳияти математик, статистик ва муҳандислик ҳисоблашлар ёрдамида миқдорий баҳолашдан фойдаланишдан иборатдир
Мажмуавий	Мажмуавий ёндошувда менежментнинг техник, иқтисодий ижтимоий ва бошқа жиҳатлари ҳисобга олинади
Маркетингли	Маркетинг ёндошуви бошқарувчи тизимчаларни истеъмолчи-га қаратишни кўзда тутади
Меъёрий	Меъёрий ёндошувда бошқарувдаги меъёрлар ва нормативлар белгиланади
Ахлоқий	Ахлоқий ёндошув ходимга шахсий имкониятларини ҳис қилишга ёрдам беришдан иборатдир.
Жараёнли	Жараёнли ёндошувда бошқарув ўзаро боғлиқ вазифаларнинг мажмуаси сифатида кўриб чиқилади
Тизимли	Тизимли ёндошувда ҳар қандай тизимга ўзаро боғлиқ элементларнинг мажмуаси сифатида қаралади
Вазиятли	Вазиятли ёндошув бошқарувнинг ҳар хил усуллар қўлланиши аниқ вазият билан белгиланиши назарда тутилади
Вазифавий	Вазифавий ёндошувнинг моҳияти эҳтиёжни қаноатлаштириш учун бажариш керак бўлган вазифаларнинг мажмуаси сифатида кўриб чиқилишида иборат бўлади

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

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

- ишнинг ҳар бир элементини бажарилишига илмий ёндошув;
- ишчиларни танлаш, ўқитиш ва машқ қилдиришга илмий ёндошув;
- ишчилар билан кооперациялашиш;

• натижалар учун жавобгарликни менежерлар ва ишчилар ўртасида тақсимлаш.

Менежмент соҳасидаги бошқа машҳур мутахассис А.Файоль 1916 йилда “Умумий ва саноат бошқаруви” китобида ташкилотлардаги бошқарувчилар ишини шакллантирилган ҳолда таърифлашни таклиф қилган ва бошқарувнинг 14 та тамойилларини шакллантирган, бошқарув вазифаларини ҳал қилиш ва менежмент вазифаларини бажаришда уларга амал қилиш таклиф этилади (2. - жадвал)⁴.

2 - жадвал

Менежмент тамойиллари (А.Файоль бўйича)

Тамойил	Тамойилнинг мазмуни
Меҳнат тақсимоти	Иш кучидан самарали фойдаланиш учун ишларни ихтисослаштириш (ишловчиларнинг ҳаракатлари йўналтириладиган мақсадлар сонини қисқартириш ҳисобига)
Ваколатлар ва жавобгарлик	Ҳар бир ишловчига ишни бажариш учун жавобгарликка эга бўлиш учун етарли бўлган ваколатларни бериш керак
Интизом	Ишчилар раҳбарият билан битим шартларига бўйсунликлари керак, менежерлар интизомни бизувчиларга нисбатан адолатли жазоларни қўллашлари керак
Якка ҳукмронлик	Ходим кўрсатмаларни олади ва фақат битта бевосита бошлик олдида ҳисоб беради
Ҳаракатлар бирлиги	Бир хил мақсадга эга бўлган барча ҳаракатлар гуруҳларга бирлаштирилишлари ва ягона режа бўйича амалга оширилишлари керак
Шахсий манфаатларни бўйсиндирилиши	Ташкилот манфаатлари якка шахслар манфаатларидан устунликка эгалар
Ходимларни мукофатлаш	Ходимлар томонидан ўз манфаатлари учун адолатли мукофотни олиниши
Марказлаштириш	Бошқарувчи марказга эга ташкилотдаги ягона тартиб. Марказлаштириш ва марказлаштирмаслик ўртасида энг тўғри нисбатларда энг яхши натижаларга эришилади. Ваколатлар (ҳукмронлик) жавобгарликка мутаносиб равишда берилиши керак
Қояли занжир	Буйруқларнинг узилмаслик занжири, у бўйича фармойишлар узатилади ва иерархиянинг барча босқичлар ўртасидаги коммуникациялар амалга оширилади (“бошлиқлар занжири”)
Тартиб	Ҳар бир ходим учун иш жойи ва ҳар бир ходим ўзининг иш жойида
Адолат	Маълум қоидалар ва битимлар қояли занжирнинг ҳар бир босқичида ҳаётга адолатли равишда тадбиқ этилишлари керак
Ходимларнинг барқарорлиги	Ишловчиларнинг ташкилот ва узоқ муддатли ишга нисбатан содиқлигини ўрнатиш, чунки ходимлар қўнимсизлиги самарадорликни пасайтиради.-
Ташаббус	Ишловчиларни уларга топширилган ваколатлар ва бажарилаётган ишлари доирасида мустақил фикр юритишни ишлаб чиқишга рағбатлантириш.
Корпоратив руҳ	Ходимлар ва ташкилот манфаатларининг уйғунлиги ҳаракатлар бирлигини таъминлайди (“куч - бирлашишда”)

⁴ Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- 672 с.

Социолог М.Вебер маъмурий ташкилотлар томонидан бошқарувнинг прус тажрибасини умумлаштириш асосида универсал қоидалар деб аталувчиларни ишлаб чиққан. Унинг фикрига кўра, бошқарувнинг ҳар қандай идоралари уларга амал қилишлари керак. Бошқарув тамойилларини ўрганиш кейинчалик бир қатор мамлакатимиз ва хориж олимлари томонидан давом эттирилган.

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

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

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

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

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

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

- бошқарувнинг самарадорлиги;

- бошқарувнинг инсонпарварлиги;

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

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

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

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

Бошқарувнинг келтирилган асосий ва қўшимча тамойиллари ҳар қандай тизимча учун хосдир. Шунинг билан бирга бошқарув тизимининг ҳар бир тизимчаси яна ўзига хос тизимчалар асосида шаклланишлари ва фаолият

юритишлари керак. Масалан, қуйидагилар ходимларни бошқаришнинг ўзига хос тамойиллари бўладилар: меҳнат тақсимоти, яқка ҳукмронлик, шахсий манфаатларни умумийга бўйсунитиш ва бошқалар.

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

- ишловчиларга нисбатан хайрихоҳлик;
- муваффақиятли менежментнинг шарти сифатидаги жавобгарлик;
- фирмани горизонтал ва вертикал бўйича кесиб ўтувчи коммуникациялар;
- фирмадаги ишловчиларнинг қобилиятларини ривожланишига кўмаклашувчи муҳит;
- ҳар бир ишловчининг фирма натижаларидаги улушли иштироки;
- атроф-муҳитдаги ўзгаришларга ўз вақтида жавоб қайтариш;
- одамлар билан ишлашда ишдан қаноатланганликни таъминловчи усуллардан фойдаланиш;
- ишни мувофиқлаштиришнинг шарти сифатида менежерларнинг ишдаги барча босқичлардаги иштироки;
- менежер ишда тўқнаш келадиган кишиларни эшитишни билиш;
- бизнеснинг этикаси;
- ходимларни бошқаришга жалб қилиш;
- ҳалоллик ва одамларга ишонч;
- менежментнинг фундаментал асослари: сифат, харажатлар, сервис, янгиликлар, ресурсларни назорат қилиш, ходимларга суяниш;
- шахсий ишнинг сифати ва уни доимий равишда такомиллаштириш.

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

2.4. Бошқарув усуллари

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

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

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

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари бошқарув объектининг иқтисодий қонунлар талабларидан онгли равишда фойдаланишга асосланган иқтисодий манфаатларига таъсир кўрсатиш усулларининг мажмуасидан иборат бўладилар. Бу усулларни икки гуруҳга бўлиш мумкин:

- республика, вилоят, туман идоралари томонидан фойдаланиладиган усуллар;

- ташкилотлар (корхоналар) томонидан фойдаланиладиган усуллар.

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

Иккинчи гуруҳни қуйидагилар ташкил қиладилар:

- ходимларни моддий рағбатлантириш тизими;
- ишнинг сифати ва самарадорлиги учун жавобгарлик тизими;
- ташкилот фаолият юритишининг иқтисодий меъёрлари (фонд билан қуролланганлик ва меҳнатнинг унумдорлиги, маҳсулотларнинг турлари бўйича рентабеллик меъёрлари), улар маркетинг тадқиқотлари, маҳсулот сифатининг асосий кўрсаткичлари, ишлаб чиқаришнинг даражаси, шу жумладан бизнес-режани таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқиладилар.

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

- иш ҳақи тизимини меҳнатнинг миқдори ва сифатига мувофиқ шакллантириш;

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

- ходимни ташкилот фойдасини тақсимлашда иштироқ этиши;

- ходимга нафақа жамғармасини шакллантириш кўринишида имтиёзлар ва енгилликлар бериш, ходимнинг хавфсизлигини таъминлаш, унга транспорт хизматлари, турар -жой ижараси ва болалар муассасалари, ўқиш, малакасини оширишга ҳақ тўлашда имтиёзлар бериш, ходим ва унинг оила аъзоларини даъволаш ва дам олишларини ташкил қилиш, ходимга ташкилот томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни харид қилишда имтиёз бериш;

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

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

Бошқарувнинг маъмурий усуллари қуйидагиларни ўз ичига олади:

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

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

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

Оператив бошқарув тизим ҳам муҳим аҳамиятга эга. Раҳбариятнинг ўз ҳокимиятини амалга оширишнинг тўртта усули мавжуд, улар ундан тўлиқ фойдаланишдан то ундан тўлиқ воз кечишгача бўлган диапазонда бўлади. Гап фармойишлар, оммалаштириш, бошқарувда иштирок этиш, ваколатлар ва жавобгарликларни топшириш ҳақида кетмоқда.

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

Қуйидагилар ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш объектлари бўладилар:

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

Ижтимоий-психологик жараёнларни бошқариш ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ижтимоий-психологик жараёнларнинг меъёрлари ва нормативларини ишлаб чиқиш;
- бу меъёрлар ва нормативларни бажарилишини таҳлил қилиш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
- ижтимоий-психологик жараёнларни меъёрлаштириш ва соғломлаштириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш;
- бу тартибларни ташкил қилиш ва уларни бажарилишини назорат қилиш;
- ижтимоий-психологик жараёнларни тартибга солиш.

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

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

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

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

Таъкидлаш керакки, амалиётда бошқарув усуллари тизими доимо ўзгариб туради. Масалан, маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор тизимига ўтишда бошқарувнинг иқтисодий усуллари ривожланганлар. Бундан ташқари, ижтимоий ҳаёт ва иқтисодиётни демократлашиши натижасида инсоний омилнинг роли ўсган, шунинг учун ижтимоий-психологик омилларга кўпроқ эътибор қаратила бошланган.

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

3-МАВЗУ. МЕҲНАТНИ БОШҚАРИШ УСУЛЛАРИ

Режа:

- 3.1. Меҳнатни бошқаришнинг характери
- 3.2. Меҳнатни технократик бошқариш.
- 3.3. Д.Макгрегорнинг “Х” ва “У” назарияси
- 3.4. Меҳнатни инновацион бошқариш.
- 3.5. Корпорацияларда “Сифат тўғараклари” ишчи гуруҳини ташкил этиш

Таянч сўз ва иборалар: меҳнат, Х У назарияси, инновацион бошқариш, сифат тўғараклари, технократик бошқариш, ишчи гуруҳлар

3.1. Меҳнатни бошқаришнинг характери

Ўзининг характери бўйича меҳнат ҳамма вақт ҳам ижтимоий жараён бўлган. Ҳар қандай ижтимоий меҳнат эса белгиланган ташкил қилиш ва тартибни таъказо қилади. Кимдир ходимлар олдига мақсадни қўйиши, вазифаларни тақсимлаши, уларни бажарилиши устидан назорат қилиши, ҳар ҳолда одамларни меҳнатга ундаши, уларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириши керак. Меҳнатни бошқаришнинг характери, унинг усуллари ва воситалари доимий бўлиб қололмайдилар. Пироворида улар ишлаб чиқаришнинг ўзининг ривожланганлиги даражаси ва унинг ижтимоий шакли билан белгиланадилар. Ғарбий адабиётларда меҳнатни бошқаришни ривожланиши босқичларини XX аср менежменти назариячилар Ф.Тейлор, Э. Мэйо, Р.Ликерт ва бошқаларнинг ишлари билан боғлайдилар. Баъзи бир тадқиқотчилар иқтисодий ўсишнинг саноатлашганга қадар, саноатлашган ва илмий-техник вариантларига мос келувчи меҳнатни бошқаришнинг ҳунармандчилик, технократик ва инновацион турларини ажратишни таклиф қиладилар (3-жадвал). Бундай даврларга ажратиш жиддий асосларга эгадир.

3- жадвал

Иқтисодий ўсишнинг ҳар хил босқичларидаги меҳнатни бошқаришнинг турлари

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

Хунармандчилик тури меҳнатни бошқаришнинг оддий шаклидан иборат бўлган. Цехли тузилма доирасини бузган ҳолда, мануфактура олдинлари мустақил бўлган касбларни комбинациялаштирган, бевосита ишлаб чиқариш жараёнига меҳнат тақсимотини киритган. Шунинг билан бир томондан ишчиларнинг ўзларини иерархик чегаралаш, бошқа томондан эса - олдин мустақил бўлган ишчини ягона жамоага ва интизомга бўйсиндириш зарурияти пайдо бўлган. Ўша шароитларда меҳнатни бошқаришнинг вазифалари вужудга келган меҳнатни ташкил қилиш, иш ҳақи тизими ва иш тартибини қўллаб қувватлаш, ижрочилар устидан кузатиш ва назоратни амалга оширишдан иборат бўлган.

3.2.Меҳнатни технократик бошқариш

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

XIX асрнинг охири – XX асрнинг бошларида вазифавий ходимли бошқарувни ажралиши ва уни ташкилий тузилмалар доирасида ажратилиши содир бўлган. Даставвал ходимлар хизматлари фақат ишга ёллаш масалалари билан, 20-йиллардан бошлаб эса меҳнатни ташкил қилиш ва ҳисобга олиш, ходимларни рағбатлантириш ва уларнинг малакасини ошириш масалалари билан шуғулланганлар.

Етакчи фирмаларнинг корхоналарида меҳнатдан рационал фойдаланиш, иш усуллари ва йўллари уларнинг мувофиқ бирлашувини белгилаш билан таҳлил қилиш, иш вақти, меҳнат сарфланишини назорат қилиш, иш ҳақи тизимини қўллаш бўйича тадбирлар борган сари кенгрок амалга оширилган. Бу янгиликлар тадбиркорларга меҳнатни кўпроқ жадаллаштиришга имкон берган. Ф.Тэйлор, Г.Эмерсон, Ф. Гилберт ва бошқаларнинг асарлари бу фаолиятнинг назарий асоси бўлган.

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

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

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

Ф.Тэйлор тизимидан фойдаланган корхоналарда ўртача меҳнат унумдорлиги уч йил ичида икки марта ўсган. Биринчи ўттиз йил ичида бу тизим етарлича кенг тарқалган, деярли барча юқори ривожланган мамлакатларнинг компаниялари ундан фойдаланганлар. Ф.Тэйлор ўзининг тизимини ишлаб чиқаришнинг муваффақияти биринчи навбатда ходимнинг ўзига, унинг жисмоний кучига боғлиқ бўлган шароитларда ишлаб чиққан. Ҳозирги замон иқтисодиётида техника биринчи ўринга чиққан. Ва шунга қарамасдан унинг тизими ҳали ҳам ишлаб чиқаришни рационаллаштиришнинг асосида ётади. Ундан бугун ҳам такрорланувчи операцияларга эга корхоналарда кенг фойдаланилади.

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

Ф.Тэйлорнинг замондоши Ф.Гилбрет хронометражнинг кашфиётчиси ҳисобланади. Америка компаниялари бирининг бошқарувчиси Р.Вулф меҳнат унумдорлигини оширишнинг бир қатор янги моддий рағбатларини киритган ва ишчиларни бошқарувнинг баъзи бир масалаларини ҳал қилишга жалб қилган. Социолог М.Фоллет корхонадаги низолар муаммоси билан, раҳбарлик услуби билан шуғулланган. Гарвард университети профессори Г.Мюнстерберг меҳнат унумдорлигини психологик омилларга боғлиқлигини таъкидлаган. У биринчи тестнинг ва мухандислик психологиясининг биринчи тизимли очеркининг муаллифи бўлган, касбларни танлашга илмий ёндошишни бошлаб берган. Мухандислар ва ишлаб чиқаришнинг бошқа мутахассислари билан бир қаторда психологлар ҳалокатлар ва жароҳатларни олдини олиш муаммоси, ҳамда атрофдаги жисмоний шароитлар – ёритиш, иситиш, шамоллатиш ва ҳ.к.ларнинг меҳнат унумдорлигига таъсирини тадқиқот қилиш билан шуғулланганлар. Уларнинг ғоялари замонавий фанда

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

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

3.3. Д. Мак Грегорнинг “Х” ва “Ҳ” назарияси

30-40 йиларда тадбиркорларнинг эътиборини Э.Мэйо, Ф.Ротлисбергер каби саноат психологлари ва социологлариининг тавсиялари ўзига жалб қилган. Уларнинг ёрдамларида корпорацияларнинг хизматлари, ходимларни унумдорликни оширишга фаоллаштириш, корхоналардаги социал муҳитни яхшилаш ва меҳнаткашлар ва маъмурият ўртасидаги низоларни юмшатишга ҳаракат қилганлар. Ўша даврда социал-психологик усуллар меҳнатни технократик бошқаришнинг асосларини ўзгартирмаганлар, фақат унинг шакли турли туманроқ бўлган.

Э.Мэйонинг таниқли издоши Д.Макгрегор “Корхонанинг кишилиқ томони” (1960) китобида ишлаб чиқаришдаги авторитар тартиб эскириб бўлганлигини исботлаган. Унинг ҳисобича, иккита назария, инсон, ходимга икки хил қараш мавжуд: “Х назарияси”, унга кўра инсон ўз табиати бўйича ялқовдир, уни қистовга олиш, жазолар ва маҳрум қилишлар билан кўрқитиш керак, ва “Ҳ назарияси” – одамларга ўзига жалб қилувчи иш ёқади, улар мустақилликни, қарорлар қабул қилишда иштирок этишни истайдилар, ташаббусни намоён қилиш, кашфиёт қилишдан хурсандлар, уларга хурият, хайрихоҳлик, маъқуллаш шакллари зарур. Бундан шу нарса келиб чиқадики, майда-чуйда васийликдан воз кечмоқ, ижодий интилишлар ва мустақилликни намоён қилиш учун шароитлар яратиш, ишлаб чиқаришга “кишилиқ муносабатлар”ни тадбиқ этиш зарур.

Х ва Ҳ назарияси?

- **Theory X:** Менежмент ишчилар ҳақида, улар дангаса ва шунинг учун бошқарилиши керак, деган салбий фикрда;
- **Theory Y:** Менежмент ишчилар ҳақида, улар ғайратли ва меҳнаткаш деган ижобий фикрда;



Д.Макгрегорни тасдиқлашича, “Х назарияси” эскирган, менежерлар “Ҳ назарияси”ни ўзларига кулол қилиб олишлари керак - “кишилик муносабатлар” ўзини оқлайди.⁵

3.4.Меҳнатни инновацион бошқариш

Илғор корпорацияларда менежмент, бу тавсияларни ҳисобга олган ва меҳнатни қатъий автократик бошқаришнинг салбий оқибатларини ҳис қилган ҳолда, иш тартибини қайта қурмоқда ва ижрочининг ўзининг меҳнат фаолияти вақтли чегараларини белгилашдаги катта мустақиллигини кўзда тутувчи “қисқа иш ҳафтаси”, “илгари сурилган иш жадвали” ва бошқа шакллари каби янгиликларни тадбиқ этмоқда; менежерлар даражаланган тариф жадвалларидан узоқлашмоқдалар ва мукофотлашни ишнинг ва умуман компания фаолиятининг якуний натижаларига боғлиқлигини кучайтирмоқдалар, “фойдада иштирок этиш” шакллари тадбиқ этмоқдалар.

70-80 йиллардаги иқтисодий ҳаяжонлар ва ундан кейин келган ишлаб чиқаришнинг янги технологик усулига ўтиш меҳнатни бошқаруви эволюцияси жараёнига кучли таъсир кўрсатган. Бу шароитларда ишлаб чиқаришни ривожланиши мантиқи кун тартибига меҳнатни бошқаришни инновацион тамойилларда чуқурроқ қайта қуриш ҳақидаги масалани қўйган. Фирмалар технологик ва ташкилий эгилувчанликни кескин кучайтирмасдан етакчи ўринларни эгаллай олмайдилар. Аммо бандликнинг анъанавий тузилмаси, меҳнатни технократик ташкил қилиш ва рағбатлантириш доирасида бундай мослашган ишлаб чиқаришни бўлиши мумкин эмас. Менежментнинг олдида эпчил, ҳаракатчан, қарорлар қабул қилишга қодир,

⁵ Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-16 p.

фирманинг умумий мақсадларига эришишга жалб қилинган юқори малакали ишчи кучини жалб қилиш каби биринчи навбатдаги масала қўйилади.

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

Меҳнатни инновацион бошқариш малакали меҳнат, юқори сифатли ишчи кучига мўлжалланган. Менежмент меҳнат ресурсларининг табақалаштирилган сийсатини ўтказди. Корпорацияларда доимий юқори малакали ходимларнинг “ўзаги” ва “четки қисм” – шахсий шартномалар бўйича, вақтинчалик, қисман бандлик тамойилларида ишловчилар ажратиладилар. Қоидага кўра, фирмаларларнинг ўзлари ходимларни танлаш малакасини оширишни амалга оширадилар, новаторларни ажратадилар ва илгари сурадилар. Менежерлар замонавий ходимларнинг ижодий меҳнатга, илгари сурилган ғояларни амалга оширишга, адекват мукофотланиш ва тан олинишга интилишларини ҳисобга оладилар. Ижрочиларни ҳўжалик қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишдаги иштирокларини кегайиши, ходимлар ва ишчи гуруҳларини ўзини ўзи бошқариши меҳнатни ташкил қилиш ва бошқаришнинг муҳим жиҳати бўлади.

3.5. Корпорацияларда “Сифат тўғараклари” ишчи гуруҳини ташкил этиш

Замонавий корпорацияларда гуруҳли ишлашнинг турли туман шаклларида фойдаланилади. Бу – хусусий масалаларни биргаликда ҳал қилиш (ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш, сифатни назорат қилиш, рационализаторлик, ўқитиш), умуман ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш (автоном ва ярим автоном биргадалар), янгиликлар киритиш жараёнидаги “тўппа тўғри ишлар”ни бажариш (мақсадий, лойиҳавий гуруҳлар) ва ҳ.к. Бугун менежерлар тан оладиларки, яхши ташкил қилинган гуруҳлар катта ҳажмдаги билимларни жамлашга имкон берадилар, муаммоларни яхшироқ идрок этиш ва тушуниш, қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш жараёнига муқобил ёндошишларни аниқлашни таъминлайдилар.

Корпорациялардаги гуруҳли ишлашнинг турли туман шаклларида, ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш нуқтий назаридан, биринчи навбатда “”сифат тўғараклари” ва корхоналардаги автоном (ярим автоном)ишчи гуруҳлари ажратиладилар. Сифат тўғараклари ўзида меҳнатни гуруҳли ташкил қилиш элементларини унумдорлик ва сифат ресурсларини жамоавий қидиришлар, ҳамда ходимларни биргаликда ўқитиш билан бирлаштиради. Улар жаҳоннинг 50 дан ортиқ мамлакатлари корхоналарида

қўлланадилар. Япония тажрибаси энг машҳури бўлиб, у ерда 1 миллионга яқин тўғараклар 10 миллиондан ортиқ ходимларни бирлаштирадилар.

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

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

- илгари сурилган ғояларни тез тарқалиши ва қўллаб қувватланишига кўмаклашиш учун коммуникацияларнинг расмий механизми қайта қурилади;
- ресурсларни қидириб топиш учун эгилувчан бюджет механизмлари ишлаб чиқилади, яратилади;
- қулай руҳий муҳит яратилади;
- ички венчурли бўлинма ходимларининг ижодий интилишлари ва биргаликдаги қидирув ишларига тўсиқ бўлувчи омиллар аниқланади ва бартараф қилинади (ёки чегараланади);
- новатор-интрапренернинг ваколатлари кенгайтирилади;
- норасмий алоқалар ва коммуникациялар рағбатлантирилади;
- бўлинманинг фаолияти юқори раҳбарият томонидан доимий равишда қўллаб қувватланади ва ҳ. к.

4-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЯСИ

Режа:

- 4.1. Бошқарув жараёни ва вазифалари
- 4.2. Режалаштириш
- 4.3. Ташкил қилиш
- 4.4. Мотивация
- 4.5. Мувофиқлаштириш
- 4.6. Назорат
- 4.7. Бошқарувдаги ахборотлар ва коммуникация
- 4.8. Бошқарув қарорлари

Таянч сўз ва иборалар: технология, функциялар, вазифалар, режалаштириш, ташкил этиш, мотивация, назорат қилиш, қарор, ахборот

4.1. Бошқарув жараёни ва вазифалари

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

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

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

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

- режалаштириш (мақсадлар ва уларга эришиш бўйича ҳаракатлар режасини танлаш);
- ташкил қилиш (вазифаларни бўлинмалар ёки ходимлар ўртасида тақсимлаш ва улар ўртасида ўзаро ҳамкорликни ўрнатиш);
- мотивация (ижрочиларни режалаштирилган ҳаракатларни амалга ошириш ва қўйилган мақсадларга эришишга рағбатлантириш);

- мувофиқлаштириш (рационал алоқаларни ўрнатиш йўли билан бошқарилаётган тизимнинг ҳар хил қисмлари ўртасида мослик ва мувофиқликни таъминлайди);
- назорат (ҳақиқий эришиш мумкин бўлган ёки эришилган натижаларни режалаштирилганлар билан таққослаш).

4.2. Режалаштириш

Режалаштириш бошқарув жараёнининг биринчи, ғоятда муҳим вазифаси бўлади. Агар режавий кўрсаткичлар етарлича асосланмаган бўлсалар, ташкилот кейинги босқичларда қанчалик яхши ишланмасин, натижа паст бўлади. Шунинг учун бошқарувнинг сифати режалаштиришнинг тўғри шакллантирилган тамойилларига боғлиқдир (5-расм).

Режалаштириш вазифаси қуйидаги саволларга жавоб қайтаришга қаратилган:

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

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

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



5-расм. Ташкилотда режалаштириш босқичлари⁶

⁶ Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-74 p.

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.Ташкил қилиш

Бошқарувнинг кейинги вазифаси ташкил қилишдир. Унинг вазифаси қуйидагилардир:

- ташкилотни қисмларга бўлиш, умумий бошқарув вазифаларини бўлинмалар ва ходимлар ўртасида тақсимлаш;
- ташкилотнинг ташкилий тузилмасини шакллантириш, унинг элементлари ўзаро ҳамкорлигини йўлга қўйиш;
- ташкилотнинг маълум ташкилий маданиятини шакллантириш учун шароитлар яратиш;
- қабул қилинган қарорларни бажарилишини ташкил қилиш ;
- ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараёнларни жорий ташкил қилиш;
- ташкилот фаолиятини ресурслар билан таъминлаш;
- вазифалар ва ваколатларни бошқаларга топшириш;
- ташкилотни уни ривожланиш жараёнида ислоҳ қилиш (қайтадан ташкил қилиш).

Бошқарув жараёнлари ва уларни ташкил қилишни ҳам кўриб чиқиш мумкин. Бу жараёнлар асосий, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчиларга бўлинадилар. Бунда меҳнат предмети сифатида бошқарув қарори, ахборотлар ва ҳужжатлар бўладилар. Агар операция меҳнат предметининг параметрларини ўзгартиришга қаратилса, жараён асосий бўлади. Хизмат кўрсатувчи бошқарув жараёнларига меҳнат предметини жамлаш, назорат қилиш ва узатиш, ёрдамчиларга эса натижасида асосий ва хизмат кўрсатиш жараёнларини бажарилиши учун нормал шароитлар яратиладиган операциялар киради.

Бошқарув жараёнларини рационал ташкил қилишнинг шартларини ажратиш мумкин:

- мутаносиблик;
- узвийлик;
- мақсадларнинг мавжудлиги;
- ҳаракатларнинг эластик (эгиловчан)лиги;
- барқарорлик;
- меҳнат тақсимооти;
- бошқарилиш меъёрларига риоя қилиниши;
- мажбуриятлар ва ваколатларни бошқаларга топширилиши;
- параллеллик;
- тўғридан тўғри аниқлик;
- бир маромдалик;
- бир турдаги меҳнат предметларини бир жойда жамланиши;
- жараёнларни эгиловчанлиги.

Топшириш жараёни ўз ичига қуйидаги ҳаракатларни олади:

- мажбуриятларни белгилаш;
- талаб қилинадиган натижаларни белгилаш;

- керакли ваколатларни топшириш ва зарурий натижаларга эришиш бўйича мажбуриятларни зиммасига юклаш.

4.4.Мотивация

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

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

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

Бошқарувнинг мотивация усуллари қуйидагиларга ажратиш мумкин:

- иқтисодий мотивация усуллари - иш ҳақи, мукофот, имтиёзли фоизлар, фойдаларда иштирок этиш, акциялар пакети, қўшимча иш ҳақи ва бошқалар;
- ижтимоий мотивация усуллари- ижтимоий тан олиниш, ташаккурнома, қойил қолиш, илоҳийлаштириш, нафратланиш ва ҳ.к;
- психологик мотивация усуллари- шахс аҳамиятини ҳис қилиш, бефарқлик, зарарлилик, кераксизлик ва бошқалар;
- ҳукмронлик мотивация усуллари- лавозимини ошириш, қўшимча ваколатлар бериш ва бошқалар;
- ижтимоий психологик мотивация усуллари- ижтимоий фаолликни ошириш, тажриба алмаштириш, танқид, ишга доир бошқарув ва касбий этика ва ҳ.к;
- маънавий мотивация усуллари- шахсий ёки оммавий тан олиш, мақтов ва танқид;
- мақсадли усул;
- ишларни лойиҳалаштириш ва қайта лойиҳалаштириш (бойитиш) усули;
- ходимни жалб қилиш усули (партисипатив усул);
- мотивация ва ундовларни ўрганиш сабаблари- экспериментал усуллар, ҳулқни ва унинг сабабларини бошқа томонидан баҳолаш усуллари, ўрганиш усуллари (сухбат, сўров, анкета тўлдириш) ва бошқалар.

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

- эҳтиёжни вужудга келиши;
- эҳтиёжни қаноатлантирувчи, бартараф қилувчи йўллари кидириб топиш;
- ҳаракатларнинг мақсадлари (йўналишлари)ни белгилаш;

- керакли ҳаракатларни амалга ошириш;
- амалга оширилган ҳаракатлар учун мукофотлар олиш;
- эҳтиёжларни қаноатлантириш, бартараф қилиш.

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

Америкалик руҳшунос А.Маслоунинг (1908-1970) назарияси бўйича эҳтиёжни қатъий иерархик тузилма кўринишида жойлаштириш мумкин (6-расм). У пастки босқичлардаги эҳтиёжлар одамга юқориқ босқичдагиларга қараганда олдинроқ таъсир қиладилар деб ҳисоблайди. Ҳар бир аниқ пайтда одам ўзи учун муҳимроқ ёки кучлироқ бўлган эҳтиёжни қаноатлантиришга ҳаракат қилади. Кейинги босқичдаги эҳтиёж пастроқ босқичдаги эҳтиёжни қаноатлантирилгандан кейин одамнинг ҳулкидаги қудратлироқ омил бўлади.

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

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

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



6-расм. А. Маслоу бўйича эҳтиёжлар иерархияси⁷

⁷ Ricky W.Griffin. Fundamental of management. 8 th Edition. 2015.-293 p.

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

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

Маслоу концепциясидан амалий хулосалар қуйидагилардир:

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

- эҳтиёжларнинг босқичлари қанчалик юқори бўлса, улар одамларнинг шунчалик камроқ сони учун фаол фаолиятга ундовлар бўладилар;

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

- қандайдир битта эҳтиёжни қаноатлантирилиши юқорироқ босқичдаги эҳтиёжни автоматик равишда ишга тушишига олиб келади.

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

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

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

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

Мак Клеlland назариясида ундовланаётган одамнинг учта эҳтиёжлари кўриб чиқилади:

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

- **дахлдорликка** эҳтиёж, у атрофдагилар билан яхши муносабатларни қидириб топиш ва ўрнатиш, улардан ёрдам олиш орқали амалга оширилади. Уларни қаноатлантириш учун эгаларига кенг алоқалар, ахборотлар билан таъминланиши ва бошқалар зарур;

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

Бунда шу нарсa таъкидланадики, ҳозирги вақтда айниқса юқори босқичдаги эҳтиёжлар муҳимлар, чунки пастки босқичдаги эҳтиёжлар, қоидага кўра, қаноатлантириб бўлинганлар (ривожланган мамлакатларда).

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

4.4. Мувофиқлаштириш

Мувофиқлаштириш – бу бошқарувнинг бошқарув тизими элементлари ўртасидаги ўзаро алоқа ва мувофиқликни улар ўртасида рационал алоқалар (коммуникациялар)ни ўрнатиш йўли билан таъминлашга қаратилган вазифасидир. Бу алоқаларнинг характери энг турли-туман бўлиши мумкин, чунки у мувофиқлаштирилаётган жараёнларга боғлиқдир. Шунинг учун бу вазифаларни бажариш учун ҳам хилма хил ҳужжатли манбалар (ҳисоботлар, ахборотлар, таҳлилий маълумотлар)дан ва мажлислар, кенгашларда, интервью беришда муаммоларни муҳофама қилишда вужудга келадиган натижалардан фойдаланиш мумкин. Бунда ташкилот ишини нормал боришидан четга чиқишларга тез эътибор қаратишга ёрдам берувчи техник алоқа воситалари катта роль ўйнайдилар.

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

Мувофиқлаштириш қуйидагиларни назарда тутати:

- алоҳида бўлинмалар, раҳбарлар, ходимлар ўртасидаги мувофиқлик ва ўзаро ҳамкорликни таъминлаш;
- бошқарув жараёни барча хизматларининг бирлиги ва мувофиқлигини таъминлаш;
- ташкилот бўлинмалари ва лавозимли шахслари фаолиятининг ташқи муҳит субъектлари, иш бўйича шериклари билан мувофиқлигини таъминлаш;
- компаниянинг ижрочи директорлари билан унинг бюджети лойиҳасининг асосий параметрларини (бўлинмалар бюджетларини батафсил ишлаб чиқишга қадар) жамоавий ишлаб чиқиш ва мувофиқлаштириш.

Мувофиқлаштиришни бир неча турларга бўлиш мумкин:

- превентив, бунда муаммолар, қийинчиликлар ва уларни бартараф қилиш йўллари башорат қилинади ва адекват чоралар қўланилади;
- бартараф қилувчи, у тизимдаги узилишларни улар содир бўлгандан кейин тугатишга мўлжалланган;

- тартибга солувчи, у бошқарув тизимлари ва ишлаб чиқаришни маълум доираларда қўллаб қувватлашга мўлжалланган;
- рағбатлантирувчи, бошқарув тизимлари ва ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини оширади.

4.5.Назорат

Бошқарувнинг жараёнининг **назорат** вазифаси қабул қилинган қарорларнинг бошқарув тизимининг ҳақиқий ҳолати, ҳақиқий эришилган натижалар ва режалаштирилган мақсадларга мослиги даражасини белгилайди, четга чиқишлар ва уларнинг сабабларини аниқлайди. Шунинг учун ҳам 3.1. расмда “назорат”дан чиқувчи ўқ “режалаштириш” томон кетади.

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

- назорат объектлари бўйича;
- ижрочилар бўйича;
- қабул қилинаётган қарор бўйича;
- назорат объектидан бундан кейин фойдаланиш имконияти бўйича;
- муносабатларнинг тури бўйича;
- очиқлик аломати бўйича;
- қўлами бўйича;
- ўтказиш услибиёти бўйича;
- ахборотни олиш ва ишлаб чиқиш усули бўйича;
- ундовчи аҳамиятининг даражаси бўйича;
- бажариладиган операцияларнинг объектлари бўйича (бир вазифали ва кўп вазифали);
- характери бўйича (узлуксиз ва даврий);
- назорат қилинаётган миқдорларнинг сони бўйича (ягона ёки бир ўлчамли, кўп ёки кўп ўлчамли);
- объектларни назорат томонидан қамраб олиниши даражаси бўйича;
- назоратнинг тартиби бўйича;
- назоратнинг вақти бўйича;
- назорат операцияларини бошқарилишининг даврийлиги бўйича;
- механизациялашиш (автоматлашиш) даражаси бўйича;
- объектнинг яшаш давраси паллалари бўйича.

Назоарт яна дастлабки, жорий ва хулосавий бўлади. Биринчиси ишларни ҳақиқий бошланишига қадар ўтказилади, унда стандартлар ўрнатилади, йўл қўйиладиган четга чиқишларнинг қўлами белгиланади ва.х.к. Хўжалик жараёни босқичида амалга ошириладиган назорат жорий деган номга эга. Унинг вазифаси хўжалик операциялари ва ишлаб чиқариш вазифаларини бажарилишдаги камчиликларни оператив аниқлаш ва ўз вақтида уларнинг олдини олишдир. Якуний назорат иш бажарилгандан кейин амалга

оширилади. Бунда олинган натижалар кўзда тутилганлар билан солиштирилади.

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

- назоратни стратегик йўналтирилганлиги;
- назоратни натижаларга йўналтирилганлиги;
- назоратнинг ўз вақтидалиги;
- назоратнинг эгилувчанлиги;
- назоратнинг очиқлиги;
- назоратнинг самарадорлиги.

Ҳисобга олишга қуйидаги талаблар қўйилади:

• маълумотларнинг тўлиқлиги, яъни ҳисобни бошқарув тизимининг барча элементлари бўйича олиб бориш;

- динамиклик, кўрсаткичларни динамикада акс эттириш;
- тизимийлик;
- соддалик;
- компьютер техникаси асосида автоматлаштирилганлик;
- иқтисодийлик;
- ворислик.

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

Ташқи муҳит билан мураккаб ўзаро муносабатларга эга замонавий ташкилотлар бошқарув жараёнида мавжуд бўлган кўриб чиқилган умумий вазифалардан фарқлироқ бир қатор **махсус вазифаларни** амалга оширадилар: маркетинг, ишлаб чиқариш, молия, ходимлар, инновациялар ва бошқаларни бошқариш. Бу вазифаларнинг ҳар бирини корхонани бошқариш бўйича ишнинг маълум тури сифатида кўриб чиқиш мумкин. Бу ишнинг бошқарувда меҳнатни тақсимлаш жараёнида ажралиб чиқадиган, объектив характерга эга, нисбатан мустақил участкаларидир.

4.6. Бошқарувдаги ахборотлар ва коммуникация

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

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

- ахборотларни олиш, текшириш ва ишлаб чиқиш;
- қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- уларни бажарилишини назорат қилиш ва тузатишлар киритиш;

- бажарилган қарорлар бўйича маълумотларни тизимлаштириш ва сақлаш.

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

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

- ташкilot ва ташқи муҳит ўртасидаги коммуникациялар;
- бўлинмалар ўртасидаги коммуникациялар;
- ишлаб чиқариш ва бошқарув босқичлари бўйича бўлинмалар ичидаги коммуникациялар;
- шахсларaro коммуникациялар;
- норасмий коммуникациялар.

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

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

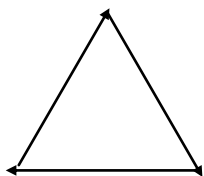
Коммуникация жараёнини амалга ошириш учун коммуникацион тармокдан, яъни коммуникацион жараён иштирокчиларни ахборот оқимлари билан улашдан фойдаланилади. Бу тармок вертикал, горизонтал ва диагонал алоқалардан ташкил топади. Вертикал алоқалар бошликдан қўл остидагилар томон, горизонтал эса- даражалар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

Ходимларнинг сони бўйича ҳар хил гуруҳлари учун коммуникацион тармоқларнинг ўрнашиб қолган намуналари мавжуд. Улар “ғилдирак”, “юлдуз”, “тўғарак”, “занжирча”, “пирпирак” ва х.к. деб аталадилар (7-расм).

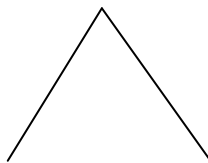
Улар ташкилот фаолиятига катта таъсир кўрсатадилар. Масалан, “ғилдирак” туридаги тармоқларда ҳукмронликнинг марказлаштирилган иерархияси берилган. “Ғилдирак” нинг марказида турган шахс кўпроқ жўнатмалар олади, гуруҳнинг бошқа аъзолари томонидан кўпроқ етакчи сифатида тан олинади, гуруҳнинг бошқа аъзоларига кўпроқ даражада таъсир

кўрсатади, кўпроқ жавобгарликка эга, муаммони ҳал қилиниши бошқаларга қараганда кўпроқ унга боғлиқ.

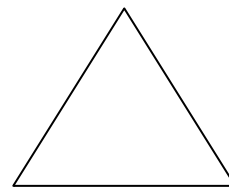
Уч кишилик гурӯҳ



“Пирпирак”

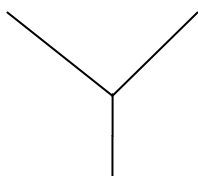


“Ғилдирак”



“Барча каналли”

Тўрт кишилик гурӯҳ



“Ғилдирак”



“Занжирча”



“Барча каналли”

7-расм. Коммуникацион тармоқларнинг намуналари

Бошқарувда фойдаланиладиган ахборотлар қуйидагича тавсифланадилар:

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

Ахборотнинг сифатига асосий талаблар қуйидагилардир:

- ўз вақтидалик;
- тўғрилиқ;
- етарлиқ;
- ишончлиқ;
- манзиллиқ;
- фойдаланишнинг кўп марталиги;
- йиғиш, ишлаб чиқиш ва узатишнинг юқори тезлиги;
- кодлаштириш имконияти;
- долзарблиқ.

4.7. Бошқарув қарорлари

Бошқарув қарорлари қуйидаги аломатлари бўйича таснифланадилар:

- товарнинг яшаш давраси босқичлари бўйича;
- менежмент тизимининг тизимчалари бўйича;
- фаолият соҳалари бўйича;
- кўламлилиқ бўйича;
- ишлаб чиқаришни ташкил қилиш бўйича;
- мақсадларнинг турлари ва миқдори бўйича;
- ҳаракатларнинг давомийлиги бўйича (стратегик, тактик, оператив);
- вазифаларни бажарилиши бўйича;
- таъсир кўрсатиш объектлари бўйича;
- расмийлиги бўйича (расмий ва норасмийлар);
- фойдаланилган ахборотлар бўйича;
- акс эттириш шакллари бўйича;
- қарорларни қабул қилиш даражалари бўйича (якка шахс, бўлинма ёки ташкилот даражасида);
- туркумлаштирилганлик даражаси бўйича (кучсиз туркумлаштирилган –дастурлаштирилмаган ва юқори даражада туркумлаштирилган –дастурлаш -тирилган);
- мазмун бўйича (экологик, ижтимоий, ташкилий, илмий, техник ва х.к.);
- таъсир кўрсатишнинг чуқурлиги бўйича (бир босқичли, кўп босқичли);
- қарорнинг йўналиши бўйича (ташкилот ичида ёки унинг ташқариси -да);
- қарор қабул қиладиган шахс бўйича (якка шахсли ёки гуруҳли);
- мажбурийлик даражаси бўйича (қатъий характерга эга, тавсия харак -теига эга);
- иерархиянинг қарорларни шакллантиришда ишга тушириладиган босқичларнинг сони бўйича;
- рационалиги бўйича рационалликлар (оқилона асосланганлар, мақ -садга мувофиқлар) ва рационал бўлмаганлар.

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

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

Тўғри қарорлар қабул қилиш учун билимлар ва тажриба талаб қилинади. Бунда яна фаҳм-фаросат ҳам катта роль ўйнайди. У ўз ичига олдиндан сезиш, тасаввур этиш, фаросатликни олади. Фаросатни ривожланиши бу муаммо би-

лан боғлиқ барча нарсани бутун жараён давомида мияда сақлаб қолишни билишдир. Муаммо ва унинг ечимини умумий ва бир вақтда қамраб олиш фаросати ривожланган менежерга босқичдан босқичга тез ўтишга имкон беради. Жуда кўп ҳолларда тажрибали раҳбарлар, тўғри қарор қабул қилиб, буни қандай қилганларини тушунтиришга қийналадилар.

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

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

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

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

Жараён туркумлаштирилган ва туркумлаштирилмаган муаммолар учун ҳар хил ўтади. Биринчи ҳолда муаммони тан олиш етарлича тўғри ўтади, иккинчисидан - ташкилотни ривожланиши тенденциялари ва унинг атроф муҳити ҳақидаги аниқ ахборотлари мавжуд бўлади.

Қарорлар қабул қилиш палласи қуйидаги босқичлардан ташкил топади:

- муқобилларни ишлаб чиқиш;
- муқобилларни баҳолаш;
- муқобилларни танлаб олиш.

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

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

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

Бошқарув қарорларининг олдига қуйидаги асосий талаблар қўйилади:

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

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Бошқарув жараёни нима?
2. Бошқарув вазифаси нима?
3. Мотивациянинг асосий мазмуний назариялари қандай?
4. Бошқарув жараёнида мувофиқлаштиришнинг роли қанақа?
5. Қандай ахборот новербал деб аталади?
6. Бошқарув жараёнининг биринчи вазифаси қандай?
7. Мотивациянинг асосий процесуал назарияси қандай?
8. А.Маслоу эҳтиёжлар пирамидасида олий эҳтиёж қандай?
9. Бошқарувнинг қайси вазифаси барча қолганларни мувофиқлаштириш ва ўзаро ҳамкорлигини таъминлайди?
10. Бошқарувнинг қайси вазифалари умумий деб аталадилар?
11. Бошқарув жараёнларини рационал ташкил қилишнинг асосий шартлари қандай?
12. Коммуникация тармоғи нима?
13. Коммуникация тармоқларидан қайси бири ҳукмронликнинг энг катта марказлашуви билан таърифланади?
14. Корхона фаолиятининг бизнес-режаси ўз ичига қандай бўлимларни олиши керак?
15. Бошқарувда “ахборот” ва “коммуникация”нинг фарқи нимадан иборат?
16. Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга оширишнинг асосий паллалари ва босқичлари қандай?

5-МАВЗУ. ТАШКИЛОТЛАР ВА УЛАРНИ БОШҚАРИШ

Режа:

- 5.1.Ташкилотлар тушунчаси ва таснифи;
- 5.2. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳити;
- 5.3. Ташкилотлар фаолиятини туркумлаштириш. Ташкилий тузилмаларнинг турлари;
- 5.4. Асосий ташкилий- ҳуқуқий шакллар;
- 5.5.Ташкилотларни ривожланишидаги замонавий тенденциялар;
- 5.6.Ташкилотни стратегик бошқариш;
- 5.7.Ташкилий ўзгаришларни бошқариш;
- 5.8. Бошқарувнинг самарадорлиги.

Таянч сўз ва иборалар: ташкилот, ички ва ташқи муҳит, стратегия, ташкилий тузилма, самарадорлик, гуруҳ, моддий ва молиявий ресурслар.

5.1. Ташкилотлар тушунчаси ва таснифи

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

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

- жуда бўлмаганда, ўзини ушбу гуруҳнинг аъзоси деб ҳисоблайдиган иккита шахсни мавжуд бўлиши;
- жуда бўлмаганда гуруҳнинг барча аъзолари ўзлари учун умумий деб қабул қилинган битта мақсадни мавжуд бўлиши;
- мақсад (мақсадлар)га эришиш учун биргаликда ишлайдиган гуруҳ аъзоларини мавжуд бўлиши.

Замонавий ташкилотни ташқи муҳит билан ресурсларни алмаштиришга қодир очиқ тизим сифатида тасаввур этиш мумкин. Киришда у ташқи муҳитдан ресурсларни олади, чиқишга яратилган маҳсулотни беради (8-расм). Шунинг учун ҳар қандай ташкилот учта жараённи амалга оширади:

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

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

Ташкилотни фаолият юритишнинг асосида қуйидагилардан ташкил топган **синергетик** (ҳамкорликдаги ҳаракатнинг) **самараси** ётади. Ташкилотнинг ягона бир бутун сифатидаги салоҳиятлари ва имкониятлари унинг алоҳида элементлари, салоҳиятлари ва имкониятлари суммасидан ошиб кетади, бу уларнинг ўзаро бир бирларини қўллаб қувватлашлари ва

ўзаро тўлдиришлари билан асосланади. Шундай қилиб, ташкилотларга бирлашишдан унинг аъзолари учун ҳақиқий ютуқ мавжуд, у уларнинг мустақилликлари туфайли чекланишларидан йўқотишларни қоплайди.

Ташкилот ресурслари турлари?



8-расм. Ташкилот ресурслари турлари.⁸

Бунда синергетик самара ҳаммадан аввал қуйидагилар ҳисобга ташкил бўлади:

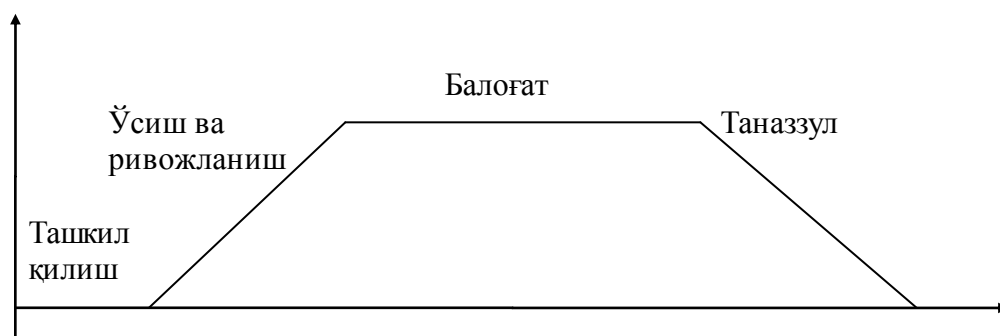
- ходимлар ва бўлинмалар меҳнати тақсимланиши ва ихтисослашиши;
- ташкилий корпоратив маданиятни шаклланиши;
- ходимлар томонидан касбий тажриба ва билимлар билан алмашиш, улардан яхшироқ фойдаланиш;
- бирлаштирилган моддий ва молиявий ресурслардан яхшироқ фойдаланиш ва улар билан манерв қилиш;
- ҳар билан киши учун унинг шахсий ва ишга доир сифатларига мос келувчи иш жойи ва лавозимни танлаб олиш, улардан ҳар бирининг билимлари ва касбий кўникмаларидан яхшироқ фойдаланиш;
- ҳар хил одамларнинг тажрибаси, билимлари ва малакаларини битта ташкилот (бўлинма)да бирлаштириш ва ҳ.к.

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

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

⁸ Richard L.Daft. Management. Ninth edition.201. y. 38 p.

Ташкилотнинг яшаш даврини кўриб чиқиш мумкин. Унинг энг кенг тарқалган варианты 9-расмда берилган.



9-расм. Ташкилотнинг яшаш даври

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

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

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

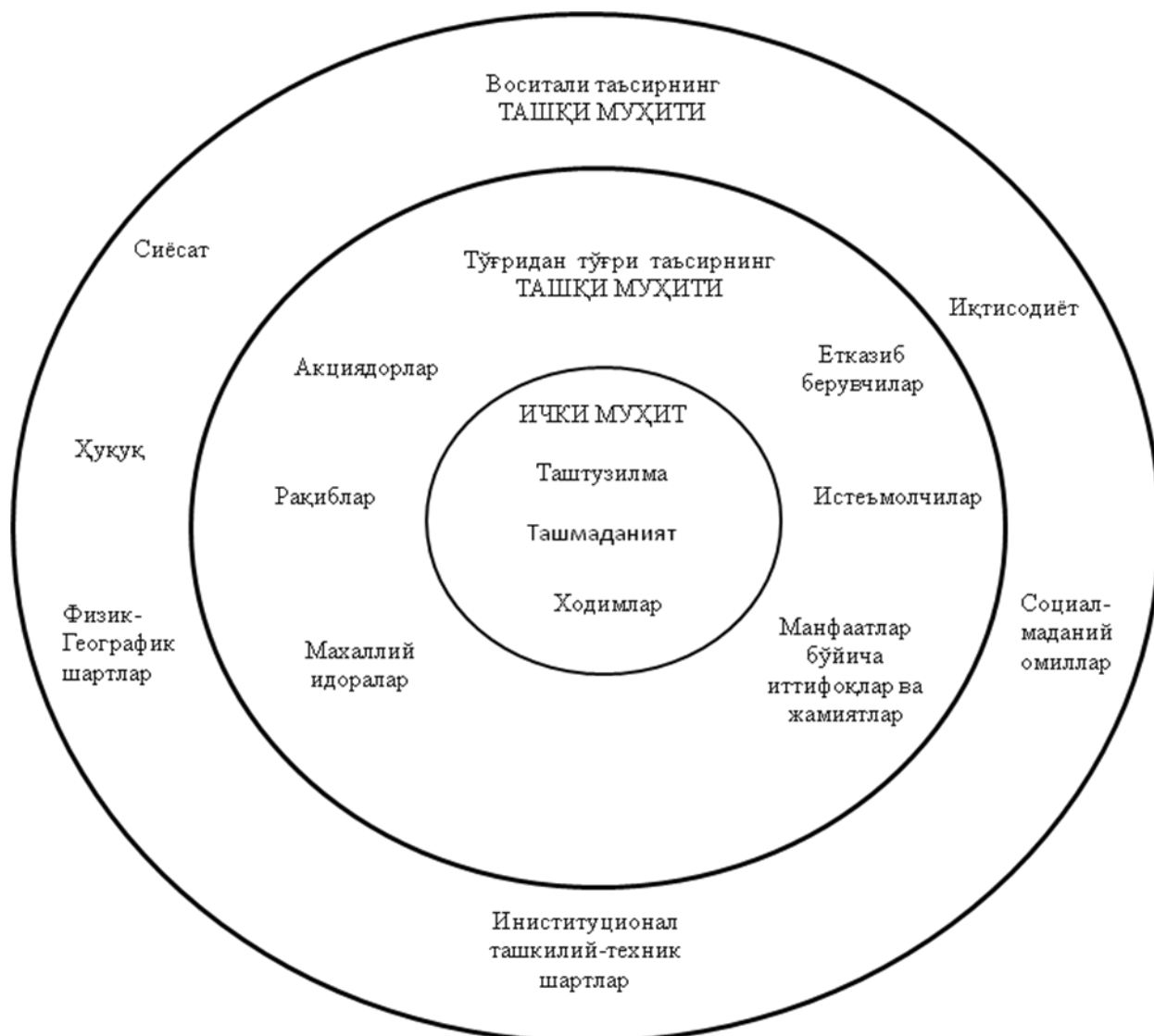
Тўртинчи босқич - таназзул, ташкилотни қариши. Рақобат, бозорни қисқариши натижасида ташкилот ўз маҳсулотига талабни камайтиришга дуч келади. Ташкилотнинг асосий мақсади мавжуд ўринлари сақлаб қолиш ҳисобига барқарорликни таъминлашдан иборатдир.

5.2. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳити

Ҳар бир ташкилотни фаолият юритиши ва ривожланиши маълум бир муҳитда(ички ва ташқи) амалга оширилади. Ташкилот фаолияти фақат муҳит уни амалга оширишга йўл қўйган ҳолдагина бўлиши мумкин. Вактнинг ҳар қандай пайтидаги ташкилотнинг ҳолати ва фаолияти– унинг ички омилларининг ҳаракати ва ташқи муҳит омилларининг таъсири натижасидир.

Ташкилотнинг **ички муҳити** унинг ҳаётий кучининг манъбаси бўлади. У ўз ичига ташкилотга фаолият юритиш ва замон, вақтнинг маълум оралиғида мавжуд бўлиш ва яшаб қолиш имкониятини берувчи салоҳиятни олади. Аммо у агар унинг кераклигича фаолият юритишини таъминламаса, унинг муаммолар ва ҳаттоки ҳалокатининг манбаси бўлиши мумкин.

Ташкилотнинг ички муҳити қуйидаги ташкил қилувчиларнинг узвий боғланишидан иборат бўлади (10-расм).



10-расм. Ташкилот ички ва ташқи муҳитининг омиллари ва ўзгарувчанлари.

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

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

Техник воситалар ва уларнинг ташкилот томонидан яратилаётган якуний маҳсулотни олиш учун комбинациялаш ва фойдаланиш усуллари ўз ичига олувчи технология менежмент томонидан энг диққатли эътиборнинг предмети бўлади. Бошқарув технологиялари ва улардан самаралироқ фойдаланишни амалга ошириш масалаларини ҳал қилиш керак. Кейинги вақтларда борган сари илғорроқ технологияларни пайдо бўлиши муносабати билан менежментнинг тегишли вазифалари етарлича мураккаброқ ва аҳамиятлироқ бўлиб бормоқда, чунки уларни ҳал қилиш ташкилот учун

келажақда жиддий ва ғоятда ижобий оқибатларга олиб келиши мумкин.Шунинг билан бир вақтда улар ташкилотнинг ички ҳаётида салбий жараёнларга олиб келиши, унинг ташкилий тузилмасини бузиб юбориши, ходимлардаги мотивацияни йўққа чиқариши мумкин.

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

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

- ташкilotни мавжуд бўлишининг маъносини ва унинг ходимлар ва миждозларга муносабатини берувчи фалсафа;
- ташкilot асосланадиган, ва унинг мавжуд бўлиш мақсадларига ёки ушбу мақсадларга эришиш усулларига тегишли бўлган устивор кадрийатлар;
- ташкilot ходимларига тақсимланадиган ва ташкilotдаги ўзаро муносабатлар томоийллариини белгилаб берувчи ҳулқ меъёрлари;
- ташкilotда “ўйин” олиб бориладиган қоидалар;
- ташкilotда мавжуд бўлувчи ва ташкilotда қандай атмосфера мавжудлиги ва ташкilot аъзолари ташқаридаги шахслар билан қандай ўзаро ҳамкорлик қилишларида номоеън бўлувчи муҳит;
- ташкilotда маълум тадбирларни ўтказиш, маълум ифодалар, белгилар ва ҳ.к.дан фойдаланишда акс эттириладиган ҳулқий урф- одатлар.

Ташқи муҳит ташкilotни ресурслар билан таъминловчи манба бўлади. Бунда ташкilot ҳам, ўз навбатида, бунинг учун тўлов сифатида ташқи муҳитга ўз фаолиятининг натижаларини бериши керак. Шундай қилиб, ташкilot ташқи муҳит билан доимий равишда ўзаро алмашиш ҳолатида бўлади. У билан алоқа узилиши билан, ташкilot ҳам тугайди. Ташкilotнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳамкорлиги мавжуд бўлиш имконияти, ташкilotнинг фаолияти, керакли даражада ички солоҳиятини, ҳамда вужудга келган четга чиқаришларни бартараф қилиш ва унга кўрсатилаётган ҳуник таъсирлардан кейин ҳам қуйилган мақсадларга эришишни таъминлайди.

Ташқи омиллар ташкilotлар ичидаги барча омиллар ва жараёнларга таъсир кўрсатадилар, шунинг билан бир вақтда улар ташкilotларнинг бошқа операцияларига нисбатан кўпроқ даражада релевантли(муҳим)дирлар. Уларни иккита асосий гуруҳларига ажратиш мумкин.

Биринчиси **ташкilotлар умумий ташқи муҳитининг омилларини** ташкил қиладилар, улар жамият, иқтисодиёт ва табиий муҳитнинг ҳолатини акс эттирадилар ва бевосита ташкilot билан боғлиқ эмаслар.

Иккинчи гуруҳга **ташкilotларнинг бевосита (ишга доир) муҳити омиллари** киради, улар бевосита боғланганлар ва улар билан ўзаро ҳамкорлик қиладилар. Булар истеъмолчилар, етказиб берувчилар, рақиблар, иш бўйича шериклар ва ҳ.к.

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

Ташқи муҳитнинг мураккаблигини таърифларнинг миқдори ва турлитуманлиги билан акс эттириш мақсадга муваффикдир, уларни ташкilotларни бошқариш жараёнида ҳисобга олиш зарур. Ташқи муҳитнинг динамиклигини унинг таърифларининг ўзгарувчанлиги билан акс эттириш мумкин. Ёрдамида ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлигини баҳолаш мумкин бўлган асосий таърифлар унинг омилларининг тез-тез такрорланиши, миқдори ва мунтазамлигидир.

Ташқи муҳитнинг ташкilotлар фаолиятига таъсир кўрсатувчи омиллари ғоятда мураккаб, бир маъноли бўлмаган ва ўзгарувчандирлар. Бунинг устига, кўрсатиб ўтилган омиллар яқиндан ўзаро таъсир кўрсатувчи ҳолатда бўладилар, улардан бирларидаги ўзгариш бошқаларидаги ўзгаришларга олиб келади.

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

- катта ноаниқлик;
- динамиқлик;
- олдиндан айтиб бўлмаслик;
- мураккаблиқ;
- баъзи бир ташаббускорлик билан.

5.3. Ташкilotлар фаолиятини туркумлаштириш.

Ташкилий тузилмаларнинг турлари

Меҳнатни тақсимланиши ташкilotнинг энг муҳим таърифлари бўлади. Ҳатто агар иккита киши бир мақсадга эришиш учун биргаликда ишлаётган бўлсалар ҳам, улар ўзаро меҳнатни тақсимлашлари керак. Ишни ташкил қилувчи таркибий қисмларга бундай тақсимланиши **меҳнатни горизонтал бўлиниши** деб аталади. Ишнинг катта ҳажмини кичикроқ ихтисослаштирилган вазифаларга тақсимлаш одамларнинг ушбу миқдори мустақил ишлаганларига қараганда анча кўпроқ маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотишга имкон беради, яъни меҳнатнинг каттароқ унумдорлигини беради. Кичикроқ ташкilotларда меҳнатни горизонтал тақсимланиши анча кучсизроқ кузатилади. Масалан, умумий овқатлантириш корхоналарининг бир вақтда бошқарувчилари ҳам бўлган эгалари, овқат тайёрлашлари ва келувчиларга хизмат кўрсатишлари мумкин.

Йирик ва ўртача ташкilotларда горизонтал тақсимланиш етарлича аниқ кузатилади. У ўзига хос вазифаларни бажарувчи ва аниқ мақсадларга

эришувчи бўлинмаларни ташкил қилиш йўли билан амалга оширилади. Улар бўлимлар, хизматлар, секторлар ва ҳ.к. деб аталадилар. Ташкилот каби, унинг бир қисми бўлган бўлинмалар ҳам одамлар гуруҳидан ташкил топадилар ва бу одамлар фаолиятини умумий мақсадларга эришиш учун мувофиқлаштириш керак. Бунинг учун **муҳнатни вертикал тақсимланиши** керак, бунда битта бўлинма раҳбари бошқа бўлинмалар раҳбарларининг ишини мувофиқлаштиради, улар ҳам, ўз навбатида, кейинги бўлинмалар раҳбарларининг ишини мувофиқлаштирадилар. Меҳнатни бундай вертикал тақсимлаш натижасида бошқарув босқичлари ташкил бўлади.

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

Ташкилотни ривожланиши жараёни, унинг фаолиятини туркумлаштириш олти босқичдан ташкил топади.

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

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

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

IV босқич. Бошқарув иши ҳажмини бундай кейинги ўсиши муносабати билан бошқарув ходимларини алоҳида вазифаларни бажариш ихтисослаштирилари талаб қилинади: режачилар, назоратчилар ва ҳ.к. мутахассислар пайдо бўлади.

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

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

Бу босқичлар ҳар хил ташкилий тузилмалар, лавозимлар, бўлинмалар кўринишидаги маълум ташкилий расмийлаштиришга эгалар.

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

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

- ташкилот фаолиятининг характери ва унинг хусусиятлари билан (ишлаб чиқариладиган ва сотиладиган маҳсулотларнинг таркиби, технологик, техник жиҳозлариниши);

- ташкилот ишлаб чиқариш ёки тижорат фаолиятининг ўлчамлари (ҳажмлари) билан;

- бошқарув аппарати тузилишининг асосий фаолияти (ишлаб чиқариш, тижорат)нинг иерархик тузилишига мослиги билан;

- бошқарувнинг ташкил қилиш шакли билан ;

- ташкилотни бошқаришнинг марказлаштирилган ва марказлаштирилмаган шакллари ўртасидаги муносабат билан ;

- бошқарувнинг соҳавий ва ҳудудий шакллари ўртасидаги муносабат билан (маҳсулот, минтақа бўйича);

- ходимлар малакасининг даражаси билан;

- ташкилотнинг стратегияси билан;

- ташкилот ташқи муҳитининг мураккаблиги ва динамиклиги билан;

- мақсулотнинг таъминоти ва сотилишини ташкил қилиниши билан;

- ташкилотни географик жойлашиши билан ва ҳ.к.

Ташкилотнинг ташкилий тузилмасини шакллантиришда унинг олдида қўйидаги талабларни қўйиш керак:

- маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш жараёни, бошқарув тузилмасини фаолият юритишининг натижаси сифатида мутаносиблик, узликсизлик, параллеллик, бир маромдалик талабларига мос келиши керак;

- ташкилий тузилма ташкилотни режали равишда ривожланишига ёрдам бериши керак;

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

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

- ташкилий тузилма иложи борица содда бўлиши керак, бунинг учун бошқарув даражалари миқдорини, ташкилот таркибий қисмлари ўртасидаги

алоқалар сонини қисқартириш, ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларини автоматлаштириш зарур;

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

- тизим элементлари ўртасидаги, ҳамда тизим ва атроф мухит ўртасидаги коммуникациялар аниқ бўлишлари керак ;

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

- ташкилий тизилма ташкилотни фаолият юритишининг юқори самарадорлигини таъминлаш керак.

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

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

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

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

$$K_y = H/M$$

Ушбу коэффециентлар бошқарув субъектининг бошқарувчи қобилияти ва бошқарув объектининг мураккаблиги ўртасидаги нисбатни акс эттирадилар.

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

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

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

4-жадвал

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

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

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

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

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

Омилларнинг энг кўп сонли гуруҳи бошқарувни ташкил қилишга тегишлидир:

• ҳуқуқлар ва жавобгарликларни бошқаларга топширишдаги аниқлик даражаси;

- мақсадларни қўйилишидаги равшанлик даражаси;
- ташкилотдаги барқарорлик (ўзгаришларнинг тезлиги) даражаси;
- иш натижаларини ўлчашдаги объективлик даражаси;
- коммуникациялар техникаси.

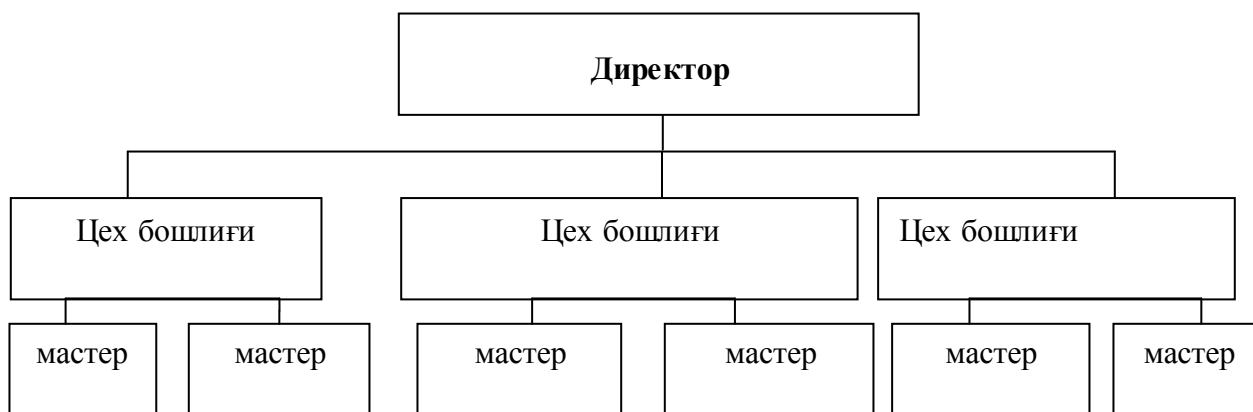
Ташкилий тузилмаларнинг асосий параметрларини ажратиш мумкин, яъни:

- бошқарувнинг марказлашганлик (марказлашмаганлик) даражаси;
- меҳнатни тақсимланганлик ва ихтисослашганлиги даражаси;
- департаментлаштириш ва кооперациялаш;
- ҳар бир даражадаги бошқарувчанлик қўлами;
- бошқарувнинг шакллантирилганлик даражаси;
- бошқарув босқичларининг сони;
- бўғинлилик, яъни горизонтал (бир даражада) жойлашган бўлинмаларнинг сони;
- тизимнинг мураккаблиги даражаси.

Ташкилий тузилмаларнинг қуйидаги турлари ажратилади.

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

Тўғри чизиқли тузилма ташкилот ва ҳар бир бўлинманинг бошида барча ваколатларга эга бўлган ва бошқарувнинг барча вазифаларини ўз қўлига жамлаган раҳбат туришини кўзга тутди (11-расм). Занжирча бўйича юқоридан пастга узатиладиган унинг қарори барча қуйида турувчи бўғинлар томонидан бажарилиши мажбурийдир. Бошқарувнинг ушбу тизими раҳбарларнинг иерархияси шундай асосда ташкил қилинади (масалан, ташкилот директори, цех бошлиғи, мастер).



11-расм. Тўғри чизиқли ташкилот тузилмаси

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

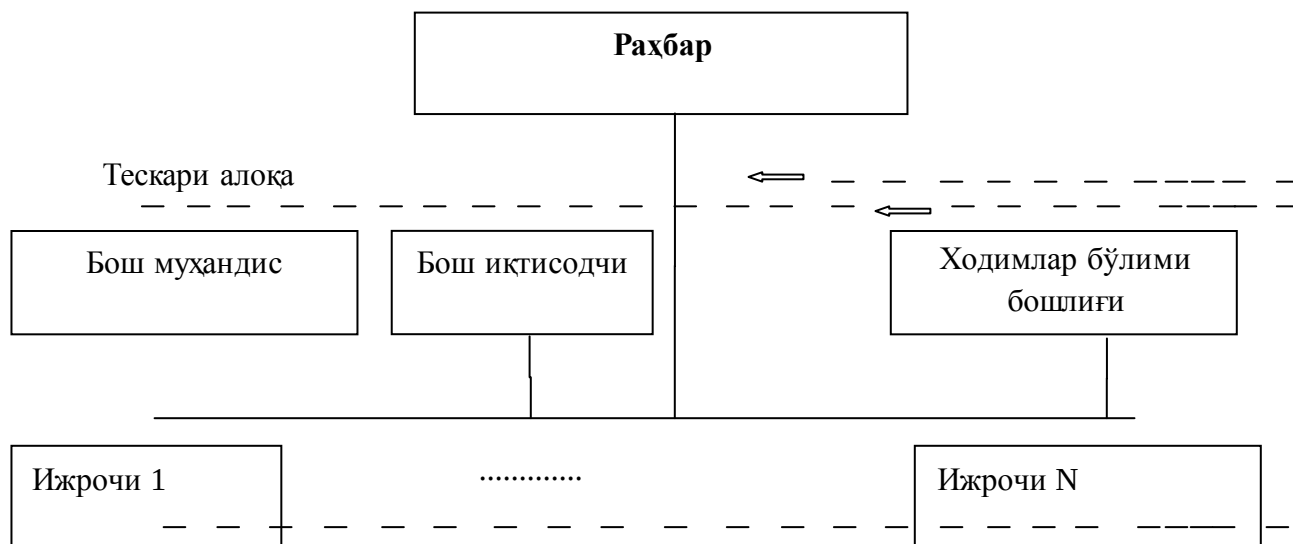
Ушбу тузилма айрим мутахассислар ва хизмат бўлинмаларини мавжуд бўлишига йўл қўядики, улар фақат тўғри чизиқли раҳбарга ахборотларни йиғиш ва ишлаб чиқариш ёрдам берадилар, аммо ўзлари бошқарилаётган объектга кўрсатмалар ёки йўриқномалар бераолмайдилар.

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

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

Бошқарувнинг вазифавий тузилиши –бу тузилмада бошқарув таъсирлари тўғри чизиқли ва вазифавийга ажраладилар ва бу таъсирлардан ҳар бири ижрочи учун мажбурийдир. Вазифавий алоқалар бошқарувнинг ҳар қандай умумий ва аниқ вазифалари мажмуасини амалга оширадилар (12-расм).

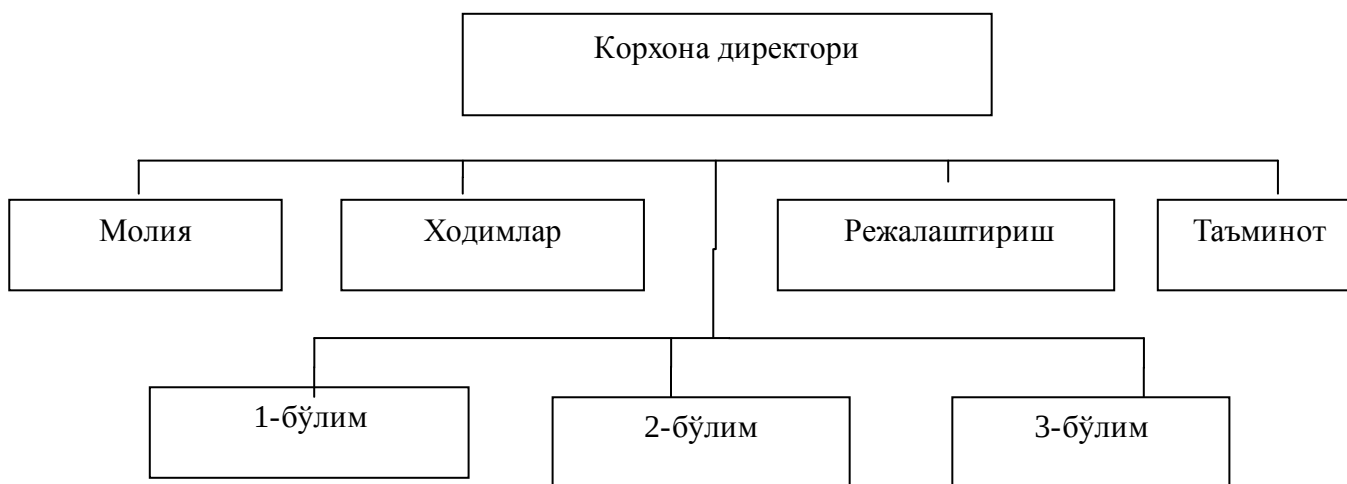
Ушбу тузилма умумий раҳбар ва бўлинмалар (техник, иқтисодий ва ҳ.к.) раҳбарлари ижрочиларга ўз таъсирини вазифалар бўйича тақсимлайдилар. Раҳбарлар бир бирларининг ишига аралашмайдилар. Умумий раҳбарлар фақат бўлинмалар раҳбарларининг ҳаракатларини мувофиқлаштирадилар ва ўз вазифаларининг чекланган рўйхатини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



12-расм. Бошқарувнинг вазифавий тузилмаси

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

Тўғри чизиқли вазифавий тузилма ўз ичига ҳам тўғри чизиқли ва ҳам вазифали ташкил қилишларни олади, бу ижрочилар учун икки томонлама бўйсунитишни яратади (13-расм). Бошқарувнинг кўпгина идоралари ва ижрочилари бошқарув фаолияти(вазифалари)нинг алоҳидаги турларини бажаришга ихтисослашадилар, вазифавий бўлинмалар куйида турувчи бўлимларга кўрсатмалар ва фармойишларни (ваколатлари доирасида) бериш ҳуқуқига эгалар. Бу тузилманинг афзалликлари аниқ вазифалар учун жавоб берувчи мутахасисларнинг юқори омилкорлиги, тўғри чизиқли раҳбарларнинг улар вазифавий фаолият масалалари бўйича маълумотлар тайёрлашдан озод бўлганликлари натижасида оператив бошқарув бўйича имкониятларини кенгайтишидир.



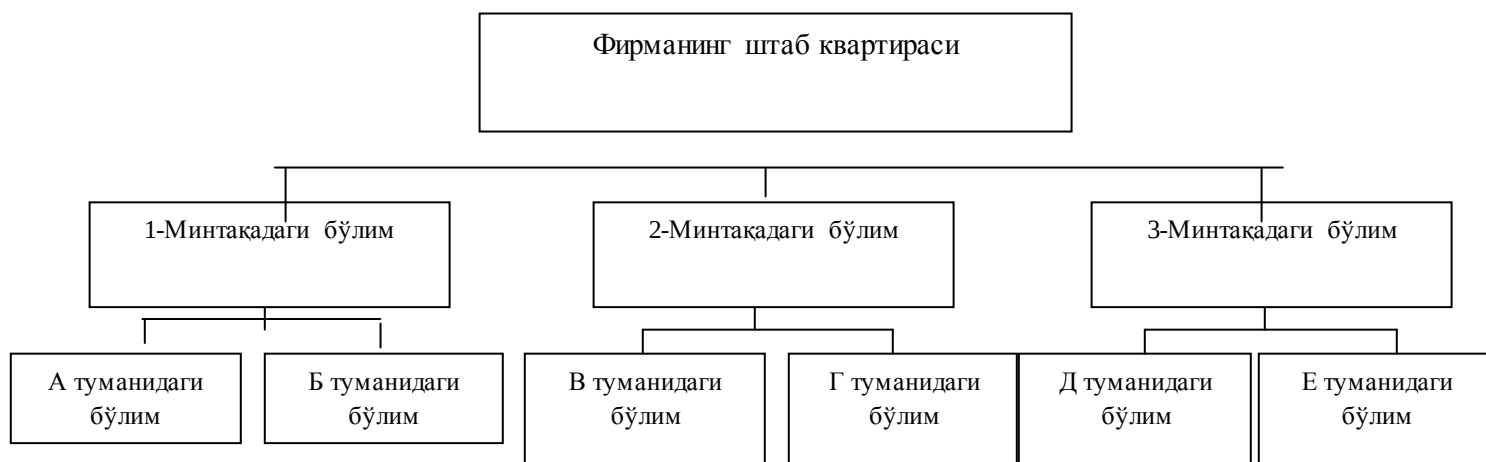
13-расм. Тўғри чизиқли вазифавий тузилма

Тузилманинг камчилигига қўйидагиларни киритиш мумкин:

- ҳаракатлар бирлигининг йўқлиги;
- вазифавий хизматлар ўртасида доимий ўзаро алоқаларни қўллаб қувватлаш имконияти йўқлиги;
- қарорлар қабул қилишнинг узоқ муддатли тадбирлари;
- ижрочиларнинг иш учун жавобгарликларини пасайиши, чунки улардан ҳар бири бир неча раҳбарлардан кўрсатмалар оладилар;
- ходимлар томонидан “юқоридан” олинадиган кўрсатмалар ва фармойишларни мувофиқлашмаганлигини, чунки ҳар бир вазифавий бўлинма ўзининг масалаларини биринчи ўринга қўяди.
- якка ҳукмронлик тамойилини бузилиши.

Бошқарувнинг тўғри чизиқли - штабли тузилмасида биринчи (тўғри чизиқли) раҳбарга аниқ масалаларни ишлаб чиқиш ва тегишли қарорлар, режаларни тайёрлашда штаблар деб аталган, вазифавий бўлимлардан ташкил топган бошқарувнинг махсус аппарати ёрдам беради. Бундай бўлинма ўз қарорларини юқори раҳбар орқали ўтказди ёки (махсус ваколатлар доирасида) уларни пастда турувчи даража хизматлари ва ижрочиларига етказди.

Махсулотли ташкилий тузилмада қандайдир махсулотни ишлаб чиқариш ва сотишга раҳбарлик қилиш бўйича ваколатлар битта раҳбарга топширилади, у махсулотнинг ушбу тури учун жавобгар бўлади (14-расм). Иккиламчи вазифавий хизматлар (ишлаб чиқариш, техник ва сотиш) раҳбарлари бошқарувчи олдида ҳисобот беришлари керак.



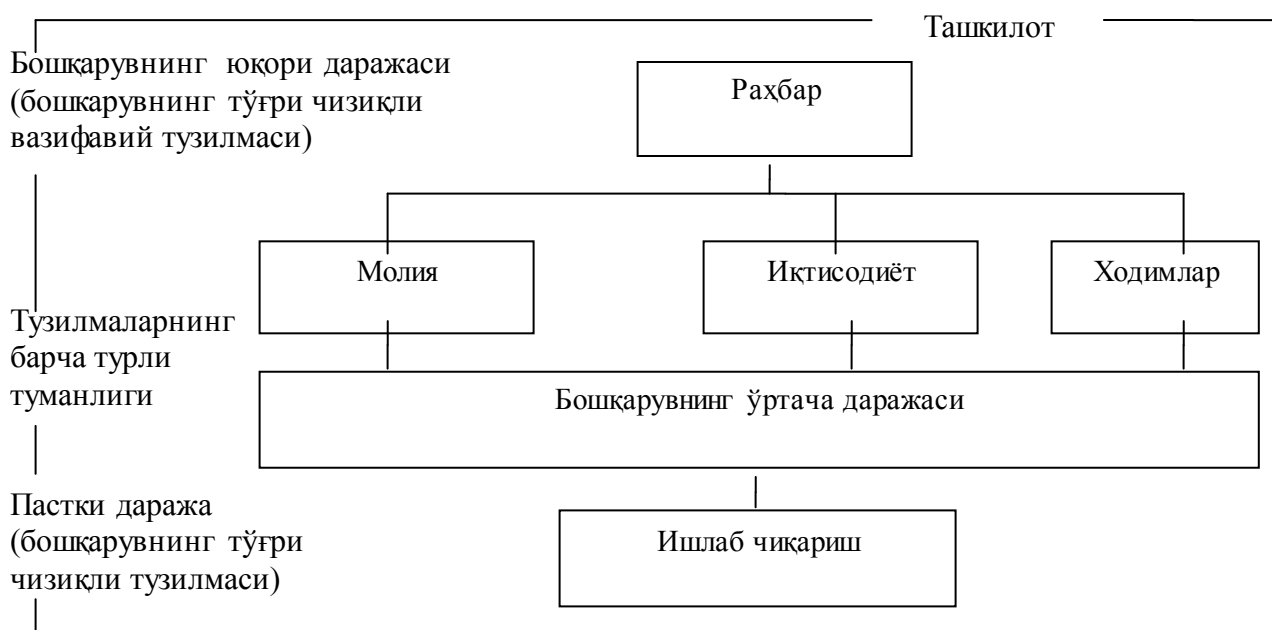
14-расм. Махсулотли ташкилий тузилма.

Истеъмолчига қаратилган ташкилий тузилмада ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш даражасида вазифаларни мижозлар гуруҳлари бўйича ажралиб чиқиши содир бўлади, барча бўлинмалар, истеъмолчиларнинг фақат битта гуруҳига хизмат кўрсатувчи ташкилот каби, истеъмолчиларнинг маълум гуруҳлари атрофида, уларнинг талабларини қаноатлантириш учун гуруҳланадилар.

Бошқарувнинг комбинациялаштирилган тузилмаси битта ташкилот доирасидаги бўлинмалар иши хусусиятлари билан белгиланадиган тўғри чизиқли, вазилавий, тўғри-чизиқли вазилавий ва бошқа ташкилий тузилмалар йиғиндисидан иборатдир. Бунда ташкилот ушбу вазият учун яхшироқ тўғри келувчи шаклни ўзига олади. Масалан, фирманинг битта бўлимида маҳсулотли, бошқасида вазилали, учинчисида матрица тузилмадан фойдаланиш мумкин. Қоидага кўра, бошқарувнинг юқори даражаси тўғри чизиқли вазилавий тузилма бўйича қурилади. Бошқарувнинг қуйи даражаси одатда бошқарувнинг тўғри чизиқли тузилмаси бўйича қурилади. Бунда ташкилотлар бошқарув тузилмаларининг эгилувчанлиги, уларнинг турли туманлиги асосан бошқарувнинг ўртача даражаси билан белгиланади.

Ташкилотлардаги бошқарувнинг юқори ва қуйи даражалари ўзгаришларга нисбатан консервативроқлар (15-расм).

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



15-расм. Бошқарувнинг комбинацияланган тузилмаси.

Ҳозирги шароитларда ташкилий тузилмаларни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборатдир:

- ишлаб чиқариш ва сотиш операцияларини марказлаштирилмаганлиги;
- ташкилий тузилмаларнинг эпчиллигини ошириш;
- директорлар кенгашининг ролини кучайтишга эга бошқарувнинг марказлаштирилмаган тузилмалари;

- вертикал дезинтеграция(таркибий қисмларга тақсимланиш) корхонани оддий бўлинмалар ташкил қилиш мақсадида сегментларга ажратишдан то юридик мустақил шўъба компанияларига ажратишгача (вертикал ёки пастга қайтадан тузилмаларга ажратиш) ёки фаолиятнинг маълум соҳаларига ихтисослашган фирмаларни ташкил қилиш йўли билан сингил корхоналарни ажратилиши (горизонтал қайтадан тузилмаларга ажратиш);

- ички соддалаштиришлар ёки ўзгартиришлар, улар бошқарув бўғинлари ва даражаларини бирлаштириш, тақсимлаш, бировга қайта бўйсундириш, қисқартириш йўли билан амалга оширилади;

- тор ихтисослашишдан интеграциялашишга ўтиш;

- мувофиқлаштириш ва назорат қилишда маъмурий қўлланмалардан фойдаланишдан воз кечиш;

- шўъба компанияларнинг раҳбариятига ишлаб чиқариш-сотиш муаммоларини ҳал қилишдаги ваколатларни бериш;

- пирамидали ташкилий тузилмаларни даражаларнинг кичикроқ сонига эга текисига айлантириш. Хорижий фирмаларда бошқарув даражаларининг сони 8-12 дан 4-5 гача қисқартирилади, яъни бош бошқарувчи ва бевосита мижозлар билан ишловчи ходимлар ўртасидаги оралиқ бўғинларнинг миқдори пасайтирилади. Бунинг натижасида ҳар бир менежернинг фаолияти бевосита истеъмолчилар талабларини қаноатлантиришга яқинлаштирилади.

5.4. Асосий ташкилий- ҳуқуқий шакллар

Ҳозирги шароитларда ташкилот (хориж амалиётида фирма) бозордаги рақобот муносабатларининг асосий ҳаракат қилувчи шахси бўлади.

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

Замонавий фирмаларда капиталистик давргача бўлган тижорат корхоналари, қоидага кўра, қуйидагалар билан фарқланадилар:

- мажбурий меҳнатдан фойдаланиш;

- фаолиятнинг анъанавий характери (ўн йиллар дамомида ўзгармайдиган технология, бир хилдаги маҳсулот, бир марта ва бутунлай қабул қилинган тузилма);

- иктисотдётаги ўша вақтда устивор бўлган хўжалик юритишнинг новатор, ўзини ўзи таъминловчи (ёки нотурал) турига нисбатан иккинчи даражали роли.

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

Эгаси (ёки эгаларнинг тор гуруҳи)ни фирманинг муваффиқиятидан манфаатдорлиги ва амалда расмийлик ва бюрократизмни йўқлигида (барча нарсани хўжайиннинг ўзи ҳал қилади) якка шахсли компаниялар ва ўртоқликлар кичик фирмани ташкилотларнинг идеал тури қилганлар. Ҳозирги вақтга қадар ривожланган капиталистик мамлакатлар фирмаларининг умумий сонидан 4.3 қисмига яқини худди шу асосда ҳаракат қилади.

Жаҳон амалиётида фирмаларни қуйидаги аломатлар бўйича таснифлаш қабул қилинган:

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

Фирмаларни ҳар хил аломатлар билан таснифлаш аниқ фирмани ўрганиш натижасида ташкилий-ҳуқуқий шакли, унинг истеъмол бозоридаги ҳолати, фирма ичидаги муносабатлар, фаолиятнинг характери ва кўламлари ҳақида тўлиқ тасаввур олиш имкониятини беради.

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

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

Нотижорат ташкилотлари бўлган юридик шахслар истеъмолчилар кооперативлар, муассасалар мулк эгалари томонидан молиялаштирилган ижтимоий ёки диний ташкилотлар(бирлашмалар, хайрия жамғармалари шаклида, ҳамда қонун томонидан кўзда тутилган бошқа шаклларда ташкил қилинишлари мумкин. Нотижорат ташкилотлари тадбиркорлик фаолиятини фақат ўзлари ташкил қилинишлари мақсадларига эришишга хизмат қилувчи ва ушбу мақсадларга мос қилувчи миқдорда амалга оширишлари мумкин.

Юридик шахс адлия идораларида юридик шахсларини рўйхатга олиш ҳақидаги қонунда маълум тартибда давлат рўйхатидан ўтишлари керак. У ё низом, ёки таъсис шартномаси ва низом, ёки фақат таъсис шартномаси асосида ҳаракат қилади. Қонунда кўзда тутилган ҳолларда тижорат

ташкilotи бўлмаган юридик шахс ушбу турдаги ташкilotлар ҳақидаги умумий қоидаларга асосан ҳаракат қилиш мумкин.

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

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

Таъсис шартномасида таъсисчилар юридик шахсни ташкил қилиш мажбуриятини ўзларига оладилар, уни ташкил қилиш бўйича қўшма фаолиятининг тартиби, унга ўз мулкларини топшириш ва уни фаолиятида иштирок этиш шартларини белгилайдилар. Шартнома томонидан фойда ва зарарларни иштирокчилар ўртасида тақсимланиши, юридик шахс фаолиятини бошқариш, таъсисчилар (иштирокчилар)ни унинг таркибидан чиқиши шартлари ва тартиби белгиланади.

Ташкilotлар аниқ ташкилий–ҳуқуқий шерикликларининг баъзи бир хусусиятлари, уларни ташкил қилиниши ва фаолият юритиши қуйдагилардан иборатдир.

Тўлиқ ўртоқлик - ўртоқлик иштирокчилари(тўлиқ ўртоқлар) улар ўртасида тузилган шартномага мувофиқ ўртоқлик номидан тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланадилар ва унинг мажбуриятлари бўйича ўзларига тегишли бўлган мулк билан жавоб берадилар.

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

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

Маъсулияти чекланган жамиятнинг фирма номи жамиятнинг номи ва “маъсулияти чекланган” сўзига эга бўлиши керак.

Жамиятнинг юқори идораси унинг иштирокчиларининг умумий мажлисидан иборатдир. Жамиятда унинг фаолиятига жорий раҳбарликни

амалга оширувчи ва умумий мажлисга ҳисобот берувчи ижроия идораси ташкил қилинади.

Жамият иштирокчилари умумий мажлисининг мутлоқ ҳуқуқ доираларига қуйидагилар қиради:

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

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

Жамият иштирокчилар умумий мажлиснинг мутлоқ ҳуқуқ доирасига киритилган масалалар улар томонидан жамият ижроия идорасига ҳал қилиш учун топширилиши мумкин эмас.

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

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

Жамиятнинг фирма номи унинг низоми ва жамият акциядорлик эканлигининг кўрсатилишига эга бўлиши керак.

Иштирокчилари ўзларига тегишли бўлган акцияларни бошқа акциядорларнинг розилигисиз тортиб олишлари мумкин бўлган акциядорлик жамияти очик акциядорлик жамияти деб аталади. Бундай жамият ўзи томонидан чиқарилган акцияларга очик обунани ўтказиши ва уларни қонун ва бошқа ҳуқуқий ҳужжатлар томонидан белгиланган шартларда эркин сотиши мумкин.

Акциядорлик жамияти бошқарувнинг юқори идораси унинг акциядорларининг умумий мажлисидан иборатдир.

Акциядорлар умумий мажлисининг фавқулотида ҳуқуқ доираларига қуйидагилар қирадилар:

- жамият низомини ўзгартириш, шу жумладан унинг низом сармоясини ўзгартириш ;
- акциядорларнинг элликдан ортиқроқ сонига эга жамиятда дирек-торлар кенгаши (кузатув кенгаши) аъзоларини ва жамиятнинг тафтиш комиссияси (тафтишчи)ни сайлаш ва уларнинг ваколатларини муддатидан олдин тугатиш;

●жамият ижроия идораларини ташкил қилиш ва, агар жамият низоми томонидан бу масалаларни ечиш директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) нинг ҳуқуқ доирасига киритилмаган бўлса, уларнинг ваколатларини муддатидан олдин тугатиш;

●жамиятнинг йиллик ҳисоботлари, бухгалтерия баланслари, фойдалар ва зарарлар ҳисоботини тасдиқлаш, унинг фойдалари ва зарарларини тақсимлаш;

●жамиятни қайтадан ташкил қилиш ёки тугатиш ҳақида қарор қабул қилиш.

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

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

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

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

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

Ишлаб чиқариш кооперативи (артели) - фуқароларнинг ўзларнинг шахсий маҳнатлари ва бошқа иштирокларига асосланган биргаликдаги ишлаб чиқариш ва бошқа хўжалик фаолияти (саноат, қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини ишлаб чиқариш, қайта ишлаш, сотиш, ишларини бажариш, савдо, маиший хизматлар ва бошқа хизматларни кўрсатиш) учун аъзолик ва унинг аъзолари(иштирокчилари)нинг мулкӣ пайли бадалларини бирлаштириш асосидаги ихтиёрий бирлашмасидир. Қонун ва ишлаб чиқариш кооперативининг таъсис ҳужжатлари томонидан унинг фаолиятида юридик шахсларни ҳам иштирок этиши кўзда тутилиши мумкин. Ишлаб чиқариш кооперативи тижорат ташкилоти бўлади.

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

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

Кооператив аъзоларининг сони бештадан кам бўлмаслиги керак.

Кооператив бошқарувининг юқори идораси унинг аъзоларининг умумий мажлисидан иборат бўлади.

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

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

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

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

Кооператив аъзолари умумий мажлисининг мутлоқ ҳуқуқ доирасига кўйидагилар киради:

- низомни ўзгартириш;
- кузатув кенгашини ташкил қилиш ва унинг аъзолари ваколатларини тугатиш, ҳамда агар бу ҳуқуқ низом бўйича унинг кузатув кенгашига топширилмаган бўлса, кооператив ижроия идораларини ташкил қилиш ва ваколатини тугатиш;
- кооператив аъзолигига қабул қилиш ва ундан чиқариш;
- кооперативнинг йиллик ҳисоботлари ва бухгалтерия балансларини тасдиқлаш ва унинг фойда ва зарарларини тақсимлаш;
- кооперативни қайта ташкил қилиш ва тугатиш ҳақидаги қарорни қабул қилиш.

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

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

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

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

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

Унитар корхонанинг идораси унинг раҳбари бўлади, у мулк эгаси ёки унга ваколат берилган идора томонидан тайинланади ва унга ҳисобот беради.

Унитар корхона ўзининг мажбуриятлари бўйича ўзига тегишли бўлган барча мулки билан жавоб беради ва ўзининг мулк эгасининг мажбуриятлари бўйича жавобгарликка эга бўлмайди.

Хўжалик фаолиятини олиб бориш ҳуқуқига асосланган унитар корхона бунинг учун ваколат берилган давлат идораси ёки маҳаллий ўзини ўзи бошқариш идорасининг қарори бўйича ташкил қилинади. Корхонанинг таъсис ҳужжати унинг мулк эгаси томонидан тасдиқланган низомдан иборатдир.

Оператив бошқарув ҳуқуқига асосланган унитар корхона (давлатга қарашли корхона) давлат унитар корхоналари ҳақидаги қонунга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг қарори бўйича ташкил қилинади.

Давлатга қарашли корхонанинг таъсис ҳужжати унинг Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан тасдиқланган низомдан иборат бўлади.

Нотижорат ташкилотлар - бу ўз фаолиятининг асосий мақсади сифатида фойда олишни кўзламайдиган юридик шахслардир. Бу ташкилотлар тадбиркорлик фаолиятини фақат шунинг учун амалга оширишлари мумкинки, чунки у уларни ташкил қилиш мақсадларига эришишга хизмат қилади ва ушбу мақсадларга мос келади.

Нотижорат ташкилотларга қуйидагилар киради:

- матлубот кооперативи;
- ижтимоий ва диний ташкилотлар (бирлашмалар);
- жамғармалар (фондлар);
- муассасалар;
- юридик шахслар бирлашмалари (ассоциациялар ва иттифоқлар).

Матлубот кооперативи - фуқаролар ва юридик шахсларнинг аъзолик асосда иштирокчиларнинг мулкӣ ва бошқа эҳтиёжларини қаноатлантириш мақсадида, ўз аъзоларининг мулкӣ пайли бадалларини бирлаштириш йўли билан амалга ошириладиган ихтиёрий бирлашувидир.

Матлубот кооперативининг номи унинг фаолиятининг асосий мақсадини кўрсатилиши, ҳамда ёки “кооператив” сўзи ёки “матлубот иттифоқи” ёхуд “матлубот жамияти” сўзларига эга бўлиши керак.

Матлубот кооперативининг ўзи томонидан амалга ошириладиган тадбиркорлик фаолиятидан олинadиган даромадлари қонун ва низомга мувофиқ унинг аъзолари ўртасида тақсимланади.

Ижтимоий ва диний ташкилотлар (бирлашмалар) - фуқароларнинг маънавий ва бошқа номоддий эҳтиёжларини қаноатлантириш учун уларнинг манфаатларнинг умумийлиги асосидаги ихтиёрий бирлашишидир.

Ижтимоий ва диний ташкилотлар нотижорат ташкилотлар бўладилар. Улар фақат ўзларини ташкил қилинганликлари мақсадларига эришиши ва ушбу мақсадларга мувофиқ тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш ҳуқуқига эгалар.

Жамғарма (фонд) - аъзоликка эга бўлмаган нотижорат ташкилоти, у фуқоралар ва(ёки) юридик шахслар томонидан ихтиёрий мулкый бадаллар асосида таъсис этилади ва ижтимоий, хайрия, маданий, таълим ёки бошқа ижтимоий фойдали мақсадларни кўзлайди.

Жамғармага унинг таъсисчилари(таъсисчиси) томонидан топширилган мулк жамғарманинг мулки бўлади. Таъсисчилар ўзлари томонидан ташкил этилган жамғарманинг мажбуриятлари бўйича жавоб бермайдилар, жамғарма эса ўз таъсисчиларининг мажбуриятлари бўйича жавоб бермайди.

Муассаса –мулк эгаси томонидан бошқарув, ижтимоий–маданий ёки бошқа нотижорат характеридаги вазифаларни амалга ошириш учун ташкил қилинган ва у томонидан тўлиқ ёки қисман молиялаштириладиган ташкилотдир.

Давлатга қарашли бошқа муассасалар айрим турларининг ҳуқуқий ҳолати хусусиятлари қонун ва бошқа ҳуқуқий ҳужжатлар томонидан белгилаб берилади.

Юридик шахслар бирлашмалари (ассоциациялар, уюшмалар). Тижорат ташкилотлари ўзларининг тадбиркорлик фаолиятларини мувофиқлаштириш, ҳамда умумий мулкый манфаатларини тақдим этиш ва ҳимоялаш мақсадида ўзаро шартнома бўйича нотижорат ташкилотлари бўлган ассоциациялар ёки уюшмалар кўринишидаги бирлашмаларни ташкил қилишлари мумкин. Бунда қандайдир вазифаларни биргаликда бажаришдаги ташкилотларни мувофиқлашуви ва мувофиқ ўзаро ҳаракати ва ташкилотлар фаолиятини тақсимланиши таъминланиши керак.

Ижтимоий ва бошқа тижорат ташкилотлар, шу жумладан муассасалар, ихтиёрий равишда бу ташкилотларнинг нотижорат ассоциациялари (уюшмалари)га бирлашишлари мумкин.

Ассоциация (уюшма) аъзолари ўзларининг мустақилликлари ва юридик шахс ҳуқуқларини сақлаб қоладилар Ассоциация аъзолари унинг мажбуриятлари бўйича ассоциациянинг таъсис ҳужжатларида кўзга тутилган миқдор ва тартибда субсидияли жавобгарликка эгалар.

Жаҳон ва мамлакатимиз иқтисодиётида содир бўлаётган ўзгаришларнинг таъсири остида ташкилотларни интеграциялашувининг янги шакллари пайдо бўладилар, улар ташкилотларнинг рақобатбардошлигини оширадилар ва уларни инқирозли ҳолатдан чиқишига кўмаклашадилар. Бундай ташкилотлар –бирлашмалар мақсадлари, иштирокчилар ўртасидаги ҳўжалик муносабатларининг характери, уларга кирувчи ташкилотларнинг мустақилиги даражасига кўра фарқланадилар. Уларга картеллар, синдикатлар, пуллар, трестлар, концернлар, концорциумлар, саноат холдинглари, молиявий гуруҳлар кирадилар.

Картель - бу, қоидага кўра, битта соҳа фирмаларини бирлашиши, улар кўпроқ биргаликдаги тижорат фаолияти- сотишни тартибга солишга тегишли бўлган битимга кирадилар. Амалда картель одатда товарларнинг навлари, уларни ишлаб чиқариш ҳажмларини белгилаган ҳолда, бу фаолият доирасидан ташқарига чиқади. Картель учун иштирокчиларнинг ўз

ташкiлотларидаги мулкчилик ҳуқуқларини сақланиб қолиши ва шунинг билан таъминланадиган хўжалик ва юридик мустақиллик, маҳсулотларни сотиш бўйича биргаликдаги фаолият хосдир, кейингиси уларнинг ишлаб чиқаришларига ҳам чекланган даражада тарқалиши мумкин.

Картелнинг ичидаги рақобатни чекланиши йирик иштирокчиларга кичик фирмаларга ўз шартларини ўтказишга ва шунинг билан бир вақтда кейингиларни ташқаридан бўладиган рақобатдан ҳимоялашга имкон беради. Аммо картелда ўрнатилган мувозанат, қоидага кўра, узоқ муддатли ва мустаҳкам бўлмайди. Рақобатнинг таъсири остида картеллар биров вақтдан кейин янгитдан, кўпинча кенгроқ халқаро асосда вужудга келиш учун тарқалиб кетадилар. Картель битимининг мазмунига кўра картеллар кўйидагиларга бўлинадилар:

- кондицион, товарларни сотиш сифатларини белгилаб берувчилар;
- ишлаб чиқарувчи, ҳар бир иштирокчи учун ишлаб чиқаришнинг ҳажми (квотаси)ни белгиловчилар;
- минтақавий, сотиш ҳудудларини белгиловчилар;
- нархли, иштирокчилар учун товарни сотиш нархини белгиловчилар;
- патентли, қандайдир техник кашфиётдан биргаликда фойдаланиш йўналишлари ёки фойдаланмасликни белгилаб берувчилар;
- фойдани тақсимлаш бўйича картеллар.

Синдикат - бу картель битимининг турли-туманлиги бўлиб, тадбиркорларнинг бюртмаларни келишилган ҳолда тақсимлаш, хом ашёни харид қилиш ёки иштирокчилар томонидан ишлаб чиқарилаётган барча маҳсулотни ёки уни бир қисмини (ягона сотиш тармоғи ёки иштирокчилардан биттаси орқа-ли) сотиш мақсадида ташкил қилинган бирлашмасидир. Синдикат иштирок-чилари ўзларининг юридик ва ишлаб чиқариш мустақилликларини, баъзида эса синдикатнинг сотиш идораси ёки жамият билан боғлиқ шахсий сотиш тармоқларини ҳам сақлаб қоладилар. Бунда тижорат мустақиллиги қисман йўқолади. Синдикат, қоидага кўра, оммавий талаб товарлари, хусусан кўмир, пўлат, нефть, спирт, шакар, пахта калаваси ва ҳ.к ни сотиш билан шуғуллана-ди. Синдикат рақобот, ҳамда бозорни ҳудудий тақсимланишини вақтинчалик юмшатиш ёки бартараф қилиш воситаси бўлади. Синдикат битимининг асосий бандлари қўйидагилардан иборат: ишлаб чиқариш ҳажми, нархларни белгилаш, маҳсулотнинг сифати ва навлари.

Трест - бу бирлашмада ҳар хил корхоналар, ўзларининг юридик ва хўжалик мустақилликларини йўқотган ҳолда, ягона ишлаб чиқариш мажмуасига бирлашадилар. Трестда корхоналар хўжалик фаолиятининг барча томонлари бирлаштирилади. Трест ишлаб чиқариш фаолиятининг нисбатан бир турдалиги билан ажралиб туради. Бу шакл комбинациялашган ишлаб чиқариш, масалан, хом ашёни изчил ишлаб чиқаришни ташкил қилиш учун қулайдир. Трестга кирувчи барча корхоналар ягона оператив бошқарувни амалга оширувчи битта бош компанияга бўйсунадилар.

Концерн - бу мустақил корхоналарнинг (одатда ишлаб чиқариш характеридаги) бирлашмаси, улар иштирок этиш, шахсий иттифоқлар, битимлар, молиялаштириш, ишлаб чиқаришдаги яқиндан ҳамкорлик тизими васитасида боғланадилар. Бирлашган корхоналар акциядорлик жамияти ёки ўртоклик шаклидаги юридик шахс бўлиб қолади. Концерн ўзига кирувчи компаниялар фаолиятини тўлиқ назорат қилади.

Консорциум - бу бир неча банклар ёки саноат ташкилотлари ўртасидаги қарзларни биргаликда жойлаштириш, йирик молиявий ёки тижорат операциялари, инвестицион лойиҳаларни амалга ошириш учун вақтинча битимдир.

Саноат холдинглари ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланмайдилар. Улар ўзларига кирувчи корхоналар фаолияти устидан назоратни амалга оширадилар. Холдингга кирuvi компаниялар юридик ва хўжалик мастақиллигини сақлаб қоладилар ва ўз номларидан тижорат битимларини тузадилар.

Молия-саноат гуруҳлари (МСГ) ўз таркибига саноат корхоналари, тадқиқот ташкилотлари, савдо фирмалари, банклар, инвестицион фондлар ва суғурта компанияларини бирлаштирадилар.

Гуруҳнинг бошида бир ёки бир неча банклар туради, улар унга кирувчи компанияларнинг пул сармояларини бошқарадилар, ҳамда уларнинг фаолиятини мувофиқлаштирадилар. Бошқа бирлашмаларга нисбатан молия-саноат гуруҳи ташкилий расмийликни камайтириши билан фарқланади. Унга кирувчи ҳар бир фирма савдо битимларида мустақил қатнашади. Аммо бош компания, аслида, муҳимроқ қарорлар қабул қилишда марказ бўлади.

Бундай интеграциялашишнинг асосий мақсадлари қуйидагилар:

- инвестицион ресурсларни иқтисодий ривожланишининг устивор йўналишларида жамлаш;
- илмий-техник тараққиётни жадаллаштириш;
- мамлакат корхоналари маҳсулотларининг экспорт салоҳияти ва рақоботбардишлигини ошириш;
- мамлакат саноатида илғор таркибий ўзгаришларини амалга ошириш;
- бозор иқтисодиёти, рақобатли иқтисодий муҳит шароитларида рационал технологик ва кооперацион алоқаларни шакллантириш.

Тадбиркорлар уюшмалари ҳар хил ўлчамлар ва мулкчилик шаклларидаги компанияларни бирлаштирувчи ихтиёрий кооперацион битимлар асосида ташкил қилинадилар. Бу етарлича эгилувчан тузилма бўлиб, унга кирувчи ташкилотларга ўз ҳаракатларини мувофиқлаштириш, янги шерикларни жалб қилиш, ҳатто бир бирлари билан рақобат қилиш имкониятини беради.

Виртуал корпорация- энг янги ташкилий шакллардан бири бўлиб, вақтинчалик асосида ташкил қилинадиган, замонавий ахборот тизимлари томонидан ресурслардан ўзаро фойдаланиш, харажатларни камайтириш ва бозор имкониятларини кенгайтириш мақсадида бирлаштирилган мустақил компаниялар(етказиб берувчилар, буюртмачилар ва ҳаттоки собиқ

рақиблар)нинг тармоғидан иборат бўлади. Виртуал корпорациянинг технологик пойдеворини ахборот тармоқлари ташкил қиладилар, улар “электрон” алоқаларда бирлашиш ва эпчил шаклликни амалга оширишга ёрдам беради.

Хўжалик ташкилотлари бўлмаган юридик шахслар хўжалик фаолияти билан фақат ўзларининг низом вазифаларини бажарилишини таъминлаш учунгина шуғуланишлари мумкин. Улар хўжалик ижтимоий ташкилотлари, нотижорат ташкилотлар, матлубот кооперативлари, ҳайрия ёки қонунчиликда кўзга тутилган бошқа жамғармалар шаклида мавжуд бўладилар.

Бундай юридик шахс бўлган институционал бирликларга ҳаммадан аввал корпорациялар ва квазикорпорациялар кирадилар. Корпорацияларнинг асосий аломатлари қуйидагилар:

- қонунга мувофиқ бошқа институционал бирликлардан мустақил бўлган корхоналар ёки ташкилотлар сифатида ташкил қилинадилар;
- мустақил юридик шахс бўлади, у корхоналар ва ташкилотларнинг ягона давлат регистри (ЯДР) да рўйхатдан ўтказилади;
- фаолиятининг мақсади даромадлар олишдан иборат;
- акциялар эгаларининг жамоавий мулкида бўлади;
- хўжалик фаолият натижасида олинган фойда (даромад) акциядорларга тегишли бўлади ва улар томонидан харид қилинган қоғозлар қийматига муносиб равишда тақсимланади;
- тугатилиш ҳолида акциядорлар мулкнинг қарзлар тўлагандан кейин қолган улушини олиш ҳуқуқига эгалар;
- раҳбарлик Директорлар кенгаши томонидан амалга оширилади;
- акцияларни муоммалага чиқариши мумкин;
- оралиқ эмас, балки якуний истеъмолчи сифатида бўлади;
- шартномалар ва мажбуриятларни бажариш, шу жумладан солиқларни тўлаш учун қонун олдида жавобгарликка эга бўлади;
- корпорация томонидан халқ истеъмоли товарларини харид қилиниши натура шаклидаги иш ҳақи сифатида бўлади.

Корпорациялар оиласи (акцияларга биргаликда эгалик қилиш) конгломерат корпорациялар ташкил қилади. Улар битта эмас, балки кўпгина институционал бирликлардан иборат бўладилар.

Конгломерат-корпорациялар таркибида акциядорларнинг назорат пакетларига эгалик қилувчи ёки бош сиёсатга таъсир қилишнинг мутлоқ ҳуқуқларига эга она корпорациялар ажралиб турадилар.

Нотижорат муассасалар, (НТМ)- бу иқтисодий фаолиятнинг фойда олиш мақсадини кўзламасдан товарлар ва хизматларни ишлаб чиқариш учун ташкил қилинадиган субъектларидир. НТМ фаолиятининг асосий мақсадлари қуйидагилар:

- корпоратив корхоналар, давлат бошқаруви идоралари (ДБИ), хусусий шахсларга жамоавий хизмат кўрсатиш;
- аҳолининг маълум қатламларини ижтимоий ҳимоялаш.

НТМ ҳар хил институционал бирликлар(корпоратив корхоналар, ДБИ, томонидан ташкил қилиниши мумкин.

НТМ ҳуқуқий статуси низом томонидан белгиланади, улар мустақил ташкилотлар бўладилар.

НТМ ҳам бозор ва нобозор ишлаб чиқариши билан шуғулланишлари мумкин:

а) бозор НТМ –ўз харажатларини тўлиқ ёки қисман қоплайдилар. Улар бозор хизматларини ишлаб чиқарадилар. бундай НТМ га қуйидагилар кирадилар:

- пулли университетлар, коллежлар, касалхоналар;

- корхоналарга хизмат кўрсатувчи нотижорат ташкилотлар (савдо палаталари, илмий-таъқиқот муассасалари, реклама бюроси, тадбиркорлар ассоциациялари ва бошқалар)

б) нобозор НТМ – молиялаштиришнинг бошқа манбаларига мўлжалантирилганлар (бадаллар, ҳайриялар, бюджетдан молиялаштириш). Бундай НТМ га қуйидагилар киради:

- истемолчилар ассоциациялари, уюшмалар, сиёсий партиялар, рационализаторлик ва кашфиётчилик жамиятлари, илмий ва диний жамиятларнинг шахсий аъзоларига хизмат курсатувчи НТМ. Ресурслари бадаллар ҳисобидан шакллантирилади ;

- ҳайрия фаолияти билан шуғулланувчи НТМ. Уларнинг ресурслари бадаллар, ҳайрия маблағлари, ҳукуматнинг ёрдам пуллари ҳисобига шакллантирилади;

- ҳукумат томонидан молиялаштириладиган ва назорат қилинадиган НТМ - бу муассасалар атроф-муҳитини муҳофаза қилиш, бухгалтерия ҳисоби ва статистика, соғлиқни сақлаш ва таълим соҳасида стандартларни ишлаб чиқиш билан шуғулланадилар. Улар давлат бошқаруви идораларига кирадилар.

5.5 Ташкилотларни ривожланишидаги замонавий тенденциялар.

Ташкилотларнинг янги турлари.

Кейинги йилларда ташкилотларни фаолият юритиши ва ривожланишида янги жаҳон тенденциялари кузатишмоқда.

Уларда энг муҳими- бу иерархиянинг аҳамиятини тубдан пасайиши, қатъий (вертикал) тузилмалардан фойдаланувчи ташкилотлардан каттароқ автономлиги билан таърифланувчи юмшоқроқ, ўзини ўзи ташкил қилувчи ташкилотларга ўтишдир. Ўзини ўзи ташкил қилишнинг худудий, горизонтал тизими, ўзини ўзи ривожлантириш ва ўзини ўзи бошқариш ва, шунга кўра горизонтал бўйича менежментнинг устиворлиги мавжуддир.

Ўзбекистонда бозор муносабатларини ривожланиши ва ўзини ўзи ташкил қилишнинг тубдан янги шароитлари юмшоқ тизимларнинг ўзини ўзи ривожлантириши жараёнларини баъзи бир жадаллашувини ва ўтган йилларда вужудга келган қатъий(иерархик) ва эгилувчан(дастурий–мақсадий)

тузилмалар ва ташкилотларни “юмшатилишини” “кўзғатди”, шундай бўлса ҳам горизонтал тузилмалар ва ташкилотлар амалиётида ҳали ғоятда камроқ қўлланиладилар, буни уларнинг ўзини ўзи ташкил қилувчи(юқоридан тартибга солинмайдиган) бошланиши билан изоҳлаш мумкин. Келажақда, балки, улар Ўзбекистон иқтисодиётида ҳам устивор бўлсалар керак.

Кейинги йилларда ташкилотларнинг ўзини ўзи ташкил қилувчи тизимлар сифатидаги чегараларининг шаффофлиги ошмоқда, бу аслида чегараларини амалда аниқлаш мумкин бўлмаган чегарасиз тизимларни ташкил қилади. Бу тизимларнинг хроник номутаносиблигини яратади, чунки ресурслар тизимининг ичига ва ташқарисига оқадилар ва шунинг билан тизимнинг тебрангичини мувозанатдан чиқарадилар.

Шунинг билан бир вақтда замонавий ташкилотларнинг шаффофлиги, очиклиги қуйидагиларга ёрдам беради:

- салоҳиятли инвесторлар ва ишга доир шерикларни биргаликдаги фаолиятга жалб қилиш;

- замонавий илғор ишлаб чиқариш, тижорат ва ахборот технологияларини тарқалиши ва тезроқ ўзлаштирилиши, илмий тадқиқотларнинг маълумотлари ва илғор тажрибадан фойдаланиш;

- ташкилот ходимларининг касбий маҳоратини ошиши;

- ташкилотлар томонидан ташқи иқтисодий алоқаларни йўлга қўйилиши;

- хўжалик юритувчи субъектлар томонидан қонунчилик ва меъёрий ҳужжатларга риоя қилиниши;

- бозор муносабатлари иштирокчилари ва аҳолини хўжалик юритувчи субъектларнинг фаолияти ва улар томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ва хизматлар ҳақида хабардор қилиниши.

Бу пироворида ташкилотларнинг рақобатбардашлигини оширилишига, улар фаолиятининг самарадорлигини кўтарилишига ёрдам беради.

Кейинги ўн йиллар яна жамиятни ахборотлашганлигини ошганлиги билан ҳам таърифланадилар. Бу ташкилотларни яккаланиб қолишини бузиб юборди, улардан бу сифатни(механик, корпоратив) таъминловчи тузилмаларидан фойдаланадиганларини камроқ самаралироқ қилиб қўйди. Шунинг билан бир вақтда ахборатлаштириш ташқи муҳит ўзгаришларини хушёрлик билан ҳис қилувчи, истеъмолчилар сўровларига жадаллик билан жавоб қайтарувчи ташкилотларни ташкил бўлишига кўмаклашди. Ишлаб чиқарувчини истеъмолчи билан анча яқинлашуви бунинг муҳим оқибатларидан бири бўлади. Бу эса, ўз навбатида, ишлаб чиқарувчини истеъмолчи талабларидаги ўзгаришларга жадаллик билан жавоб қайтаришга мажбур қилди, кўпроқ даражада ташкилот тузилмасини белгилаб бера бошлади. Вужудга келаётган шароитлардаги рақобат курашида ўз ташкилотини ахборотли жамият томонидан шакллантирилаётган, ташқи муҳитнинг янги талабларига яхшироқ мослаштира олаётганларгина ғалаба қозониши мумкин.

Кўрсатиб ўтилган жараёнлар кейинги вақтларда шаклланаётган ташкилотларнинг янги турларида аниқ номоён бўлишлари мумкин, уларга

эдхократик, кўпўлчамли, партисипатив, тадбиркорлик ташкилотлари ва бозорга қаратилган ташкилотни киритиш мумкин.

Эдхократик (инг. *adhocracy* сўзидан), ташкилотлар ностандарт ва мураккаб ишларга, кийин белгиланадиган ва тез ўзгарувчан тузилмаларга нисбатан қўлланилишлик билан таърифланадилар. Бу ташкилотларга мақсадларга эришиш воситалари ижрочилар томонидан танланилади. Ҳар бири бевосита ўзининг ҳаракати учун жавоб беради. Бунда якка шахс ташқаридан кучли босимни бошидан кечиради, у умумийлик ҳисини яратувчи иш томонидан бир оз кучсизлантирилади.

Бундай ташкилотларда расмийчилик жудаям камайтиради, бу нарса иерархияга, иш шароитлари ва иншоатларга, имтиёзлар, кийимлар ва ҳ.к. га тегишлидир. Ташкилотга ходимлар ҳаракатидаги эркинликнинг юқори даражаси хосдир, унинг чўққиси сифатли бажариш ва муаммони ҳал қилишни билишдир. Қуйидагилар ташкилотнинг асосий элементларидир:

- ходимлар ўзларининг ишларида юқори малакали экспертлар бўладилар, мураккаб операцияларни бажарадилар, бир бирлари билан юқори самарали тартибда алоқа қилишни биладилар;

- қарорлар қабул қилиш ҳуқуқий ва ҳукмрон иерархиядаги ўринга эмас, балки экспертли билимлар ва омилкорликка асосланган бўлади, молиявий назорат юқоридан амалга оширилади;

- мукофотлаш тизими экспертли билимлар, ходимнинг улуши, унинг омилкорлиги ва умумий ишда иштирок этиш даражасида қурилади.

Бу ташкилотнинг тузилиши узвий асосга эга ва аниқ белгиланмаган, унда норасмий ва горизонтал алоқалар устиворлик қиладилар. Тузилманинг қисмлари кичик ўлчамларда сақланиб қоладилар ва доимо ўзгариб турадилар, кўпгина менежерларда қандайдир бир ишга қатъий боғланиш йўқ. Бундай тузилма одатда концентрик шаклдаги расм таассуротини қолдиради, унда санаш нуқтаси бўлиб, ундан тузилма радиал (радусли) йўналишлар бўйича доиралар билан тарқалгандай бўлади. Бундай ташкилот учун доира унинг ходимларининг барча ҳаракатлари битта нарсага –компаниянинг муваффақиятига олиб келишининг аломати бўлади. Ундаги қадриятлар (биринчи навбатда-унинг ходимларининг сифати) даражалар бўйича ранжировка қилинмайди. Ташкилот эдхократикликнинг ҳар хил даражасига эга бўлиши мумкин, бу технологиянинг даражаси, ходимларнинг сифати ва раҳбарларнинг тайёрланганлиги билан белгиланади.

Кўп ўлчамли ташкилотнинг кўпгина афзалликларига қарамасдан, ҳатто унинг ёрдами билан ҳам барча аъзоларини қониқтира оладиган ва улар фаолиятини адекват равишда мотивациялайдиган ташкилотни ташкил қилиш кийиндир. Агар ташкилот аъзоларига ўзларнинг ишларига тегишли бўлган қарорларни қабул қилишда иштирок этиш ҳуқуқ берилсагина, Ушбу муаммо, ушбу муаммо муваффақиятли ҳал қилинади. Бу **партисипативли ташкилотлар** деб аталувчиларни бошқалардан тубдан фарқ қилдиради.

Партисипативли ташкилотнинг асосида ётувчи барча даражадаги ходимларни бошқарувда иштирок этиш қуйидагиларни кўзда тутати:

- қарорларни қабул қилишда иштирок этиш;
- мақсадларни белгилашда иштирок этиш;
- муаммоларни ҳал қилишда иштирок этиш;

Бошқарувда иштирок этишнинг қуйидаги даражалари ажратилади:

- таклифларни илгари суриш;
- қарорларнинг муқобил лойиҳаларини ишлаб чиқишда иштирок этиш;
- якуний қарорларни танлаш.

Ҳақиқий амалиётда партисипатив бошқарувни амалга оширишнинг бу барча даражалари(йўланишлари)дан одатда маълум комбинацияларда фойдаланилади, чунки улар бир бирлари билан яқиндан боғлангандирлар ва бир бирларини тўлдирадилар, бир бирлари билан комбинацияларда ўзларини самарали номоён қилишлари мумкин.

Биринчи даража– таклифларни илгари суриш – анъанавий ташкилотга таркибий ва бошқа ўзгартиришларни киритишни талаб қилмайди ва у раҳбар томонидан амалга оширилиши мумкин. Бундай ёндашув марказлаштирилган раҳбарликка эга корхоналарда кенг қўлланиши мумкин.

Иккинчи даража- муқобилларни ишлаб чиқиш – ташкилотда бу вазифани самарали ечиши мумкин бўлган махсус тузилмаларни пайдо бўлишини талаб қилади. Амалиётда бу вақтинчалик ёки доимий кўмиталар ёки комиссияларни ташкил этилишида ўз аксини топади, уларга ушбу ишни бажариш топширилади.

Учинчи даража - муқобилларни танлаш - бошқарувда иштирок этиш илмий-техник, техник-иқтисодий ва бошқарувчи характеридаги махсус кенгашлари иши шаклида амалга оширилишини кўзда тутаяди. Уларнинг қарорлари кўпинча қошида улар ташкил қилинган раҳбарлар учун мажбурий бўладилар. Бу кенгашлар таркибига, қоидага кўра, ташкилот иерархиясининг пастроқ даражасидаги, раҳбар даражасидан кейинроқ келувчи шахслар кирадилар.

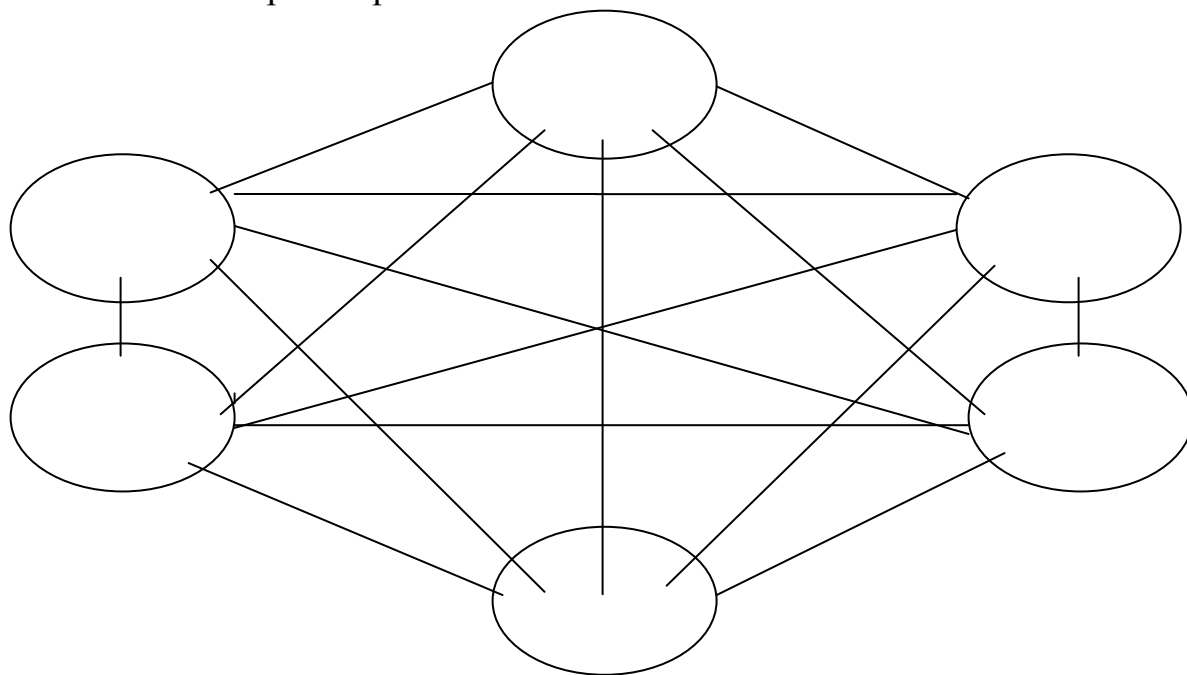
Бозорга қаратилган ташкилот. Ташқи муҳит, яъни бозор билан ўзаро ҳамкорлиkning характериға кўра, бу ўзидан ташқарида бўлаётган ўзгаришларига тез мослашадиган ташкилотнинг ташкилий туридир. Ташкилот ичидаги қисмлар ўзаро ҳамкорлигининг характери бўйича бу ё дивизионал, ёки матрицияли тузилма, яқка шахснинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлигининг характериға кўра эса- яқка шахсли турдир. Ташкилотнинг бошқалардан тубдан фарқи шундан иборатки, агар олдинги ҳолларда бевосита бозорнинг атрофида ташкилотнинг фақат бир қисми гуруҳланган бўлса, бу ҳолда гап унинг барча қисмларнинг гуруҳланиши ҳақида кетмоқда.

Ташкилотда маҳсулотни истеъмолчиға мослаштириш учун катта ҳаракатлар қилинади. Бунда маҳсулотни тез-тез ўзгариши содир бўлади. Барча нарсa қарор қабул қилувчиларни бу қарорини харид қилувчилар-истеъмолчилар билан яқинлаштиришға қаратилган. Бу, ўз навбатида, бошқарув даражаларининг сонини камайтириш ва жавобгарликни истеъмолчиға яқинроқ жойлашган ва хатарни ўзига олувчи иерархиянинг

пастки даражаларига топширишни талаб қилади. Гуруҳли иш, ролли ҳулк ва ишончга асосланган ўзаро ҳамкорлик муҳим аҳамият касб этади.

Тармоқли ташкилотлар - бу, қоидага кўра, йирик вертикал бўйича интеграцияланган компания, унинг ичидаги бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш вазифаси режалаштирувчи ва тақсимловчи ўрта бўғин менежерлари томонидан эмас, балки бозор механизмлари орқали амалга оширилади (16-расм). Тармоқли ташкилотлар қуйидагиларни таърифлайдилар:

- кенг тармоқли алоқалар;
- меҳнатни камроқ тақсимланиши;
- фойдани ташкилотнинг энг муҳим мақсади сифатида мувофиқлаштириш;
- ҳамкорликнинг кенг имкониятлари;
- билимлар ва кўникмаларга боғлиқ таъсир ва ҳукмронлик;
- ходимларнинг қонунга риоя қилишлиги, хабардорлиги ва мустақиллиги;
- ташкилотни шахсий манфаат, жамоа манфаатига қаратилиши;
- лойиҳани амалга ошириш пайтида ташкил қилинган эгилувчан, вазиятли ишчи жараёнлар.



16-расм. Тармоқли ташкилот тузилмасининг принципиал чизмаси.

Тармоқли ташкилотда ташкилий тузилма ғоятда кучсиз намоён бўлади. Шундай қилиб, замонавий бошқарув амалиётида ташкилотни бошқариш иккита диаметрли қарама-қарши ёндошув мавжуд, уларнинг таърифлари қуйидаги 5-жадвалда келтирилган.

**Ташкилот ташкилий шаклига ёндошувларнинг солиштирма
таърифлари**

Таърифлар	Анъанавий ёндошув	Янгича ёндошув
Қисқача белгиланиш	Таркибий ечим	Шахсий ечим
Асосий мантиқ	Таҳлилий рационаллик (табақаларга ажралиш, интеграциялашиш)	Мослашувчи рационаллик(керакли алоқаларни ўрнатилиши)
Концепцияли бошқарувчи модель	Ташкилотнинг “юқорисидан” топширилган	Ўзини ўзи ташкил қилиш
Самарадорлик манбаи	Рационал тузилма	Ходимларнинг ташаббуси
Самарадорликни таъминлаш	Мувофиқ тузилма	Ходимларни ривожланиши
Тузилма	Иерархик	Гетерархик
Бошқарув концепцияси	Якка ҳоқимлик	Ярим марказий
Релевантли бошқарув коммуникацияси	Кўрсатмалар, ҳисоботлар	Ходимларни олдиндан билиб олиш
Коммуникацияни йўналтирилганлиги	Вертикал	Горизонтал
Муаммоларни ҳал қилишнинг солоҳияти	Тузилмани қайта ташкил қилиш	Ўзгаришларни билиб олиш механизмлари

Ташкилотни бошқаришга киритилган солиштирма ёндошувлар улардан ҳар бирининг хусусиятлари, ижобий сифатларини кўрсатади. Шунинг билан бир вақтда ечимларнинг иккала варианты ҳам тизимли бошқарув нуқтаи назаридан жиддий камчиликларга эга.

Қуйидаги дилемма вужудга келади, бир томондан, янги ташкилий мантиқ меҳнат вазифаларини чегаралаш ва бирлаштиришни эътиборсиз қолдиради, иккинчи томондан-тузилмали ечимга оддийгина қайтиш истисно қилинган(ташқи муҳитнинг юқори динамиклиги ва корхона шахсий тузилмасини мураккаблаштириши сабабли).

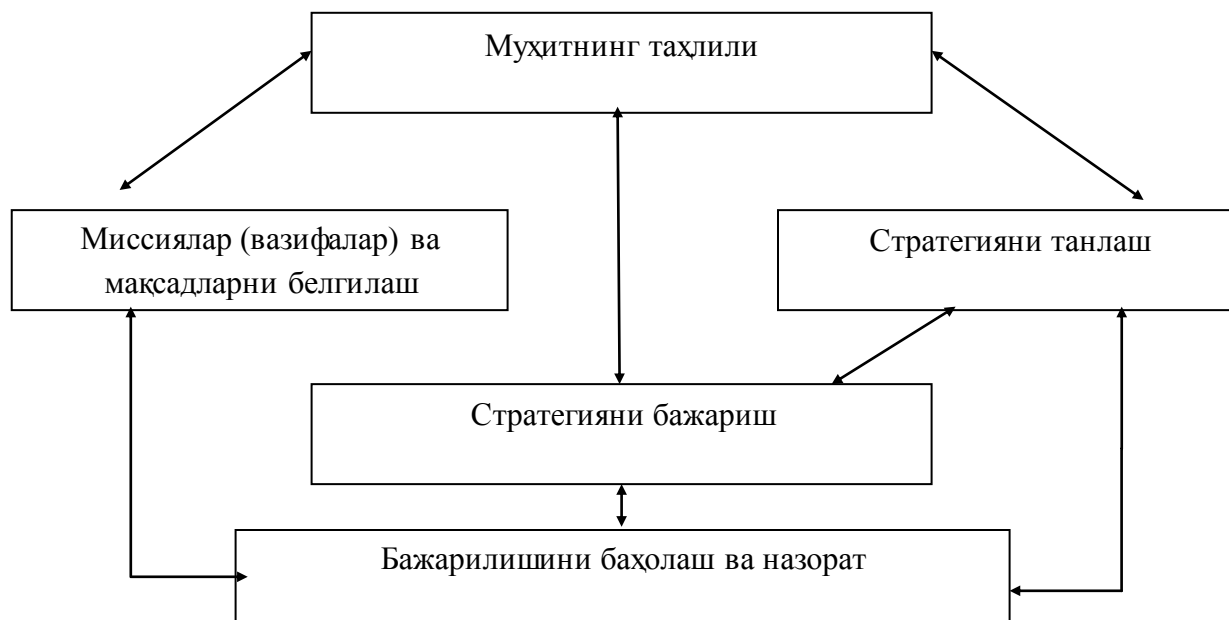
5.6. Ташкилотни стратегик бошқариш

Стратегик бошқарув-бу стратегияни, яъни ташкилотни ривожланишининг маълум бош йуналишини сифатли ишлаб чиқиш ва уни ресурсларни шакллантириш ва улардан самарали фойдаланиш, истикболдаги рақобот афзалликларини таъминлаш ва мақсадларга эришиш учун ташқи муҳит ўзгаришларига адекват жавоб қайтариш асосида амалга ошириш бўйича фаолиятдир.

Яна бошқа, О.Н.Жучкевич томонидан берилган ғоятда муваффақиятли таърифни ҳам келтириш мумкин: стратегик ресурсларни мувофиқлаштириш ва тақсимлаш, ҳисобга олиш ва узоқ муддатли истикболда рақобот

афзалликларига эришиш мақсадида ташқи муҳит омиллари ўзгаришига адекват жавоб қайтариш асосидаги корхона (фирма)ни ривожланишининг сифатан белгиланган йўналишидан иборат бўлади.

Стратегик бошқарувни динамик тизим, бешта ўзаро боғланган бошқарув жараёнларининг мажмуаси сифатида кўриб чиқиш мумкин. Бу жараёнлар мантиқан бир бирларидан келиб чиқадилар (ёки кейин келадилар), бунда барқарор тескари алоқа ва ҳар бир жараённи қолганларига ва уларнинг мажмуасига таъсири мавжуд бўлади (17-расм).



17-расм. Стратегик муҳит таҳлил.

Стратегик бошқарувнинг дастлабки жараёни ташкилот муҳитини таҳлил қилишдир. У қуйидагиларни ўрганишни кўзда тутади:

- макроатрофни (иқтисодиёт ва сиёсатнинг ҳолати, ҳуқуқий кенглик, табиий муҳит ва ресурслар, жамиятни илмий-техник, ижтимоий-маданий ривожланганлиги даражаси ва ҳ.к.);
- бевосита ишга доир муҳитни (харидорлар, рақиблар, етказиб берувчилар ва ҳ.к.);
- ички муҳитни (ходимлар, бошқарувни ташкил қилиниши, ишлаб чиқариш, молия, маркетинг, ташкилий маданият ва ҳ.к.).

Шундан кейин ташкилотнинг миссияси (вазифалари) белгиланилади, унинг остида ташкилотни мавжуд бўлишининг маъноси ва унинг бошқа ташкилотлардан фарқини, яъни у нима учун ташкил қилинганлигини очиб берувчи шакллантирилган тасдиқни тушуниш керак.

Аниқ бир ташкилотнинг миссияси одамларнинг ўзларининг фаолияти боғлиқ бўлган ҳар хил гуруҳларининг мақсадлари ва мафаатларини акс эттиради. Ташкилотга унинг миссиясини белгилашда манфаатларини ҳисобга олиш керак бўлган қуйидаги асосий субъектлар таъсир кўрсатади: ташкилотнинг мулк эгалари, унинг ходимлари, ишлаб чиқарилаётган

(сотилаётган) маҳсулотнинг харидорлари, ташкилотнинг иш бўйича шериклари. маҳаллий ҳамжамият, ҳамда умуман, биринчи навбатда, давлат идоралари шахсидаги жамоа. Бунда ташкилот миссиясига энг кучли таъсирни мулк эгалари, ходимлар ва харидорлар (истеъмолчилар) кўрсатади.

Ф.Котлерни ҳисоблашича, ташкилот миссиясини белгилашда қуйидаги бешта омилларни ҳисобга олиш керак:

- ташкилотнинг тарихи, унинг жараёнида ташкилотнинг фалсафаси ишлаб чиқилган, фаолиятнинг қиёфаси ва услуби, бозордаги ўрни ва ҳ.к. шакллантирилган;

- мулк эгалари ва бошқарув ходимлари ҳулкиниг услуби ва ҳаракатлари усули;

- ташқи муҳитнинг ҳолати;

- ташкилот ўз мақсадларига эришиши учун фойдаланиладиган ресурслар;

- ташкилот эга бўлган ажралиб турувчи хусусиятлар.

Бундан ташқари ташкилотнинг мақсадий мулжаллари, фаолият соҳаси, фалсафаси(қадриятлари ва ишончлари) фаолиятни амалга ошириш имкониятлари ва усуллари каби таърифларини ҳам ҳисобга олиш зарур.

Шундай қилиб, миссия ташқи муҳит субъектларига ташкилот нимадан иборат эканлиги ҳақида умумий тасаввур яратишга имкон беради. Бундан ташқари, у ташкилотни фаолроқ бошқариш учун корпоротив руҳни ва шароитларни яратишга имкон беради. Ташкилот фаолиятининг умумий йўналишлари унга кўра белгиланадилар.

Кейинчалик **стратегияни танлаш** амалга оширилади. Бунда махсус усуллар ёрдамида ташкилот қандай қилиб ўз мақсадларига эришиши ва ўз миссиясини амалга ошириши белгиланади, яъни унинг фаолиятининг соҳа, воситалар ва шакл каби томонларини ривожланиш йўналишлари белгиланади.

Стратегияни танланиши ташкилот томонидан келажакда уни фаолият юритишига нисбатан қандай қарор қабул қилинишига боғлиқдир: белгиланган бизнесни тўхтатиш ёки давом эттириш, ёки бизнеснинг бошқа тури билан шуғулланиш.

Бунда корхона асосий йўналишларни белгилайди:

- харажатларни камайитишда етакчилик;

- маҳсулотни ишлаб чиқариш (сотишда)да ихтисослашиш;

- бозорнинг маълум сегментини қайд этиш.

Шуни таъкидлаш керакки, йирик ва ўрта кўп тармоқли компанияларда кўпинча **бизнеснинг стратегик бирлиги - (БСБ)** деб аталувчи ажратилади. Бу бозорнинг бир ёки бир неча сегментлардаги стратегияни ишлаб чиқиш ва баъзида эса амалга ошириш учун жавоб берувчи фирма ичидаги ташкилий бирликлардир. Ушбу иш компания маҳсулотлари портфелини таҳлил қилиш, кейин бозорни сегментларга бўлиш, товарларни позицияларга жойлаштиришдан бошланади. БСБ баъзан ишлаб чиқариш бирликларидан фарқланадилар, улар ҳам бир ва ҳам ўхшаш эҳтиёжларини қонуланттирувчи

бир неча маҳсулотларни қамраб олишлари мумкин. Компаниялар кўпинча хўжалик бўлинмалари кўринишидаги БСБни ташкилий расмийлаштиришлари мумкин.

Кейин қуйидаги масалаларни ҳал қилишга қаратиладиган стратегия бажарилиши керак:

- нисбий мазмун ташкилот амалга оширадиган стратегияга мос келиши учун маъмурий вазифалар орасидаги устиворликни белгилаш;

- корхона фаолиятини стратегияни бажаришга қаратиш учун танланган стратегия ва ташкилот ичидаги жараёнлар орасидаги мосликни белгилаш;

- етакчилик услуги ва ташкилотни бошқаришга ёндошувни танлаш ва уни амалга ошириладиган стратегия билан мосликка келтириш.

Бу вазифалар стратегик деб аталувчи ўзгаришлар воситасида ҳал қилинадилар.

Ўзгаришнинг зарурлиги ва даражасини белгилаб берувчи асосий омиллар ҳолатига (соҳа, ташкилот, маҳсулот, бозорнинг ҳолатига) кўра ўзгаришларнинг тўртта турини ажратиш мумкин:

- ташилотни қайта қуриш- ташкилотнинг миссияси ва маданиятига таъсир кўрсатувчи асосли ўзгаришларни кўзда тутди. Ташкилот ўзининг соҳаси ва шунга кўра маҳсулоти ва бозордаги ўрни ўзгартирилганда вужу- га келади. Бунда янги ташкилий маданият яратилади, технолигик соҳа ва ишчи кучлари бозорида катта ўзгаришлар содир бўлади;

- ташкилотни кескин ўзгартирилиши- агар ташкилот соҳасини ўзгартирмасая, амма унда кескин ўзгаришлар (маданиятларни бирлашиши, янги маҳсулотлар ва бозорларни ўзлаштириш) содир бўлса, у стратегияни бажариш босқичида ўтказилади ва ташкилот ичидаги ўзгаришларни талаб қилади;

- ўртача ўзгариш ташкилот янги маҳсулот билан бозорга чиққан ва унга харидорларни жалб қилган вақтида амалга оширилади. Бунда ўзгаришлар ишлаб чиқариш жараёни ва маркетингга тегишли бўлади;

- одатдаги ўзгаришлар- ташкилот маҳсулотига шўъбаиқишни қўллаб қувватлаш мақсадида маркетинг соҳасида ўзгаришлар ўтказиш билан боғлиқ.

Ташкилотни ўзгармасдан фаолият юритиши у биттагина стратегияни ўзгартирмасдан амалга оширалаётган вақтда содир бўлади.

Ресурсларни жалб қилиш жараёни ресурсларни самарали тақсимлаш билан бир қаторда сармояларни келиб тушиш манбаларини баҳолаш ва уларни сақлаб қолишни ҳам кўзда тутди.

Стратегик бошқарувда асосий роль ташкилотнинг раҳбариятига, ҳаммадан аввал унинг юқори даражасига тегишли бўлади, у нафақат унинг стратегиясини белгилаши, балки ташкилот ресурсларини сафарбар қилган ҳолда, керакли ўзгаришларни ўтказиши керак.

5.7.Ташкилий ўзгаришларни бошқариш

Режалаштирилаётган ташкилий ўзгаришлар менежерлар ва ходимларнинг бўлинмалар ва умуман ташкилотнинг ишини ўзлар учун муҳим йўналишлари бўйича яхшилаш бўйича онгли ҳаракатлардан иборат бўлади.

Бундай ўзгаришларнинг мақсадлари қуйидагилардан иборат:

- ташкилот фаолиятининг самадорлигини ошириш;
- меҳнат унимдорлигини кўпайтириш;
- ходимларнинг мотивациясини кучайтириш;
- янги маҳсулотларни ўзлаштириш;
- бозор улушини кўпайтириш ва бошқалар.

Шуни таъкидлаш керакки, кўпгина ўзгаришлар ўз ичига ташкилотни ташқи муҳитга ва ходимлар ҳулқининг ўзгаришига мослашиш қобилиятини яхшилашни олиши керак. Ташкилотнинг мослашиш қобилиятини яхшилаш учун кўпгина янги технологиялар ва иш усуллари ишлаб чиқадилар, ташкилий тузилмани қайта қурадилар.

Кўпинча бунинг учун вақтли ёки эгилувчан тузилмалардан фойдаланилади, улар ташкилотга янги ахборотларга тез жавоб қайтариш имкониятини берадилар, янги операцияларга ўтишни жадаллаштирадилар, ходимларни қарорлар қабул қилишда кенг иштирок этишларига ёрдам берадилар, бўлгуси етакчиларни пайдо бўлиши учун шароит яратадилар.

Буларнинг барчаси яна ходимларнинг шахсий ҳулқини ўзгаришини, яъни уни янги шароитларга мослаштиришни талаб қилади. Шунинг муносабати билан ташкилий ўзгаришлар дастурида ходимларнинг ролини, уларнинг жавобгарлигини ўзгартириш бўйича тадбирларни кўзда тутиш зарур.

Бунда ташкилий ўзгаришларга қаршилик қилиш муҳим муаммо бўлади. Бундай ўзгаришлар, қоидага кўра, ҳам алоҳида ходимлар ва ҳам умумий ташкилот томонидан қаршилик қилишга олиб келадилар. Ўзгаришларга бундай қаршилик қилишнинг манбалари ғоятда турли туманлидирлар.

Меҳнат унимдорлигини пасайиши, ишнинг ва маҳсулотнинг сифатини пасайиши, меҳнат интизомини пасайиши, ходимларнинг қўнимсизлиги, мотивацияни йўқолиши, меҳнат низолари бундай қаршиликларнинг оқибатлари бўлишлари мумкин. Қаршилик қилишнинг энг кенг тарқалган тури ходимларда ўтказилаётган ўзгаришларда иштирок этиш бўйича мажбуриятларни бўлмаслигидир.

Қуйидагилар ўзгаришларга шахсий қаршилик қилишнинг манбалари бўладилар:

Ўзига қабул қилиш. Гап шундаки, одамлар ахборотларни танлаб олинган ҳолда ўзларига қабул қилишга мойиллар. Улар, биринчидан асосий эътиборни ўзларнинг тушунчалари қандайдир аниқ ҳодисага мос келиши ёки уни қўллаб қувватлашига қаратадилар. Масалан, улар ўзларига маъқул келган нарсани ўқиш ва эшитишни яхши кўрадилар, ўзларининг нуқтаи

назарларини ўзгартириш мумкин бўлган нарса билан шўъбаикмайдилар. Ўзига қабул қилишнинг танланиши яна шунда ўз аксини топадики, одамлар олинган ахборотларни ўзларида мавжуд бўлган тасаввурларни ҳисобга олиш билан тушунадилар. Қотиб қолган тасаввурлар ва қадриятларни ўзгариши одамда катта қаршиликни келтириб чиқаради.

Ходимларнинг шахси. Ходимларнинг баъзи бир шахсий сифатлари (авторитарлик, догматиклик ва ҳ.к.ларга мойиллик) баъзида ўзгаришларга қаршиликнинг асоси бўладилар. Айрим ходимларнинг бошқа шахсларга қарамлиги қаршилик қилишнинг бошқа сабаби бўлади. Одатда бундай қаршилик ўзгаришлар эътиборли шахслар томонидан қабул қилингунга қадар давом этади. Бундай вазиятда кўп нарса раҳбарга боғлиқдир.

Одамларнинг одатлари. Улар ташкилотда содир бўлаётган ўзгаришларга (тузилма, технология ва иш усуллари) қарамасдан одатдаги тарзда ишлашга мойиллар. Одат одамни қаноатлашининг манбаси бўлиши мумкин, чунки унга вазиятга мослашишга имконият беради, шинамлик ва хавфсизликни таъминлайди. Одат ўзгаришларга қаршилик қилишнинг муҳим манбаи бўладими ёки йўқми, бу шахс ўзгаришлардан фойдани қандай қабул қилишига боғлиқдир. Маълумки, камдан кам кишилар иш ҳақини оширишига ишнинг одатдаги шароитлари анча ўзгарганларига қадар, масалан иш кунининг давомийлигини кўпайишига қадар, қаршилик қилдилар.

Ҳокимият ва таъсирни йўқотишдан қўрқиш. Одамлар баъзида ташкилотда ўтказилаётган ўзгаришларга ўзларининг ҳукмронликлари ва таъсирларига суиқасд қилиш сифатида қарайдилар. Ҳукмронлик манбаининг тури сифатида ресурслар ва ахборотлар устидан назорат қилиш мисол бўлиб хизмат қилиш мумкин. Ўзгаришлар натижасида бундай назоратни йўқотиш қаршилик қилишга олиб келади. Марказлаштирилганликни тугатилиши ва ваколатларни бошқаларга топшириш одамлар томонидан уларнинг ҳукмронлиги ва таъсирига хавф сифатида қабул қилиниши мумкин.

Мавхумликдан қўрқиш. Мавхумлик кўпинча одамларда эҳтиёткорликни келтириб чиқаради. Ишдаги ҳар қандай ўзгариш ноаниқлик элементига эга. Масалан, янги ишни бошлаб туриб, одамлар уни талаб қилингандек бажара олишларига шубҳа қиладилар. Бу вазиятлардаги ноаниқлик бундай ўзгаришлар туфайли эмас, балки уларнинг одамлар учун эҳтимол бўлган исталмаган оқибатлар учун вужудга келади.

Иқтисодий сабаблар. Масалан, одамлар, ўзгаришларни боришида баъзан уларнинг даромадларини пасайиши содир бўлса ёки содир бўлиши мумкин бўлса, қаршилик кўрсатишлари мумкин. Ишлаб туриб, одамлар, қандай қилиб улар пулларнинг у ёки бу суммасини ишлаб топишларини тушунадилар. Ишнинг олдинги тартибини ўзгариши уларни иқтисодий хавфсизлик нуқтаи назаридан қўрқитади.

Ўзгаришлар ташкилий қаршилик қилишнинг асосий манбалари.

Ташкилотг, ўзининг табиатига кўра, маълум даражада қаршилик кўрсатиш хосдир. Ташкилотда барча соҳаларда барқарорликка эришилган вақтда иш яхши кетади. Ташкилот қандайдир янги нарсани қилишни

бошлаши билан унумдорлик пасайиши мумкин. Унумдорлик ва самарадорликни сақлаб қолишга интилган ҳолда, ташкилот табиий равишда ўзгаришларга қаршилиқ қилади. Ўзгаришларга қаршилиқ қилиш ташкилотнинг алоҳидаги бўлимлари томонидан ҳам номоён қилиниши мумкин.

Ташкилий тузилма. Ҳар бир ташкилот самарали бўлиш учун барқарорликка ҳаракат қилади. Бу барқарорликни, хусусан, тузилма таъминлайди. Яъни ходимларга роллари, ишчи тадбирлар, ахборот оқимлари ва ҳ.к. белгиланишлари керак. Аммо тузилмага бу табиий эҳтиёж ўзгаришларга қаршилиқ қилишнинг сабаби бўлиши мумкин. Ташкилот ишларнинг тор ихтисослаштирилган участкалари, қатъий иерархия ва аниқ тасвирлаб берилган жавобгарлик, ахборотларнинг юқоридан пастга қараб чекланган оқимларига эга бўлиши мумкин. Буларнинг барчаси вужудга келган вазиятларни енгимоқ учун жудаям ўзи хос коммуникацион тармоқ ва коммуникацион каналларни ташкил қилиш талаб қилиниши мумкин. Бу тузилмани ҳар қандай қайта қуриш қаршилиқни келтириб чиқаради, чунки уни тартибсиз ҳолга келтиради. Бундай ўзгаришларга мослашганроқ ва енгилроқ тузилмалар осонроқ бардош берадилар.

Ташкилий маданият. У ўзгаришларни ўтказишда ғоятда муҳим роль ўйнайди. Шунини ҳисобга олиш керакки, ташкилий маданиятни ўзгартириш жудаям қийин, ва бу нарса ўзгаришларни боришида жиддий тўсиқ бўлиши мумкин. Мавжуд ташкилий маданият эгилувчанлик элементларига эгаллигига, яъни ходимларнинг ҳулқнинг бир хил одатлар, кадриятлар ва моделларидан бошқаларига осонлик билан ўтишга имкон берадими ёки йўқлигига ташхис қўйилиши керак.

Ресурсларнинг чекланганлиги. Гап шундаки, ҳар қандай ўзгариш маблағлар ва вақт, малакали ходимлар, бошқа ресурсларнинг харажатларини, баъзида жуда катта сарфланишини талаб қилади. Уларнинг мавжуд бўлиши кўпроқ даражада мувофиқлигини белгилаб беради.

Ташкилотлараро келишув. У одамларга уларнинг ҳулқини тартибга солувчи ёки чекловчи маълум мажбуриятларни юклайди. Масалан, ҳар қандай ташкилот етказиб берувчилар, истеъмолчилар ва ҳ.к. билан кўп миқдордаги шартномаларга эга. Бошқа мисол –бу касаба уюшмалари билан келишув. Жаҳоннинг ҳўжалик амалиётида касаба уюшмалари кўпинча менежмент томонидан ўтказиладиган ўзгаришларга тўсиқ бўладилар.

Ўзгаришларга қаршилиқни енгитиш. Шунини таъқидлаш керакки, ўзгаришларга қаршилиқ қилишни бутунлай бартараф қилиб бўлмайди. Аммо бундай қаршилиқларнинг салбий оқибатларнинг камайитишга имкон берувчи ёндошувлар бор.

К.Левин ўзгаришларни ҳар хил йўналишларда ҳаракат қилувчи кучларнинг динамик баланси сифатида кўриб чиқувчи янги қарашни ишлаб чиққан. Бу ёндошиув “кучли майдонлар модели” деб аталади. Ўзгаришларни иницировка қилиш учун, вазиятни илгарига силжитиш, уни қуйидагича мувозанатдан чиқариш даркор:

- ўзгаришлар учун ҳаракат қилувчи кучларни кўпайтириш;
- ўзгаришларга қарши ҳаракат қилувчи кучларни қисқартириш;
- ўзгаришларга қарши ҳаракат қилувчи кучларни ўзгаришлар учун ҳаракат қилувчи кучлар позициясига ўтказиш.

5.8. Бошқарувнинг самарадорлиги

Ташкилотни бошқаришни амалга ошириш ва такомиллаштириш ушбу фаолиятнинг натижавийлигини белгилаш, бунда ўзига хос ўлчовлардан фойдаланиш зарурлигини келтириб чиқаради. Шунинг муносабати билан “бошқарувнинг самарадорлиги” тушунчасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Бошқарувнинг самарадорлиги - бу бошқарув фаолиятининг натижалари ва бунда амалга оширилган харажатлар(моддий, молиявий, меҳнат ва бошқа ресурсларни фойдаланиш)нинг ўзаро муносабати ва ўзаро ҳамкорлигини акс этувчи мураккаб категориядир. Бошқарув жараёнининг вазифавий роли - уни ривожланишининг даражаси ва динамикасини, бошқарув жараёнининг сифатли ва миқдорли томонларини акс эттиришдир.

Менежментнинг самарадорлиги- кўп қиррали категориядир. У иқтисодий, ижтимоий ва бошқа ҳодисаларнинг ўзига хос хусусиятларини акс эттиради.

Бошқарувнинг самарадорлиги бир қатор омилларнинг таъсири остида шаклланади, уларни қуйидаги аломатлар бўйича таснифлаш мумкин.

Мазмуни бўйича ташкилий, иқтисодий, ижтимоий-психологик, техник, физиологик омиллар ажратиладилар.

Таъсир кўрсатиш шакли бўйича тўғридан тўғри ва воситали омиллар фарқланадилар. Биринчилар бошқарувнинг самарадорлигига бевосита, иккинчилар- воситали таъсир кўрсатадилар.

Таъсирнинг давомийлиги бўйича таъсири узоқ вақт давом этмайдиган омиллар ва таъсири узоқ вақт давом этадиган омиллар ажратилади. Бунда бир хил омиллар менежментнинг самарадорлиги билан тўғридан тўғри, бошқалари- тескари боғланиш билан боғлангандирлар.

Таъсир кўрсатишнинг характери бўйича интенсив ва экстенсив омиллар ажратилади. Биринчилар ички ресурслар, яъни бошқарув ходимлари меҳнатини ташкил қилишни такомиллаштириш ва унинг шароитларини яхшилаш, бошқарув ходимларини малакасини оширишни сафарбар қилиш ҳисобига менежментнинг самарадорлигини ошишини таъминлайдилар. Иккинчилар кўшимча ресурсларни жалб қилиш, бошқарув ходимларининг сонини оширишни кўзда тутадилар.

Санаб ўтилган омилларнинг ҳар бири бошқарув тизимига ўзича алоҳида, ҳамда бошқалар билан биргаликда таъсир кўрсатиши мумкин. Биргаликдаги ижобий таъсир кўрсатишда улар менежментнинг самарадорлигини анча ўсишини таъминлайдилар(синергетик самара ҳисобига), салбийда эса уни пасайтирадилар. Менежментнинг роли кўрсатиб

ўтилган омилларга режали таъсир кўрсатишдан иборатдир. Самарадорликни ўсиши ташкилотнинг барча даражаларидаги доимий бошқарув фаолиятнинг объекти бўлиши керак.

Ташкилотнинг бошқарув тизимини самарали фаолият юритиш унинг ҳар бир элементи(ташкилий тузилма, ходимлар, бошқарув усуллари ва жараёнлари, ҳужжатлар айланиши ва ҳ.к.) унинг олдида қўйилган ўзига хос талабларга жавоб беришини кўзда тутди. Бундай ташқари, у умуман бошқарув тизими, унинг мақсадлари ва вазифаларига, ҳамда тизимнинг у бевосита боғлиқликда бўлган элементларига мос келади.

Менежмент самарадорлигининг кўриб чиқилган кўрсаткичлари бошқарув тизимини фаолият юритиши даражасини баҳолашда умумлаштирувчи эмас, балки хусусий бўлади. Агар уларни бошқарув аппарати сонини ўсиши ҳисобига ёмонлашиши муоммалари даражасини пасайиши билан бирга борса, унда бу ташкилот фаолиятининг самарадорлигини ошириши, демак уни бошқаришнинг самарадорлигини ошириши ҳақида дарак беради. Бошқарувга харажатларни нисбатан пасайиши эса ҳамма вақт ҳам унинг самарадорлигини оширидан дарак бермайди. Пировардида ташкилот бошқарувининг самарадорлиги унинг фаолиятининг умумий ижтимоий иқтисодий кўрсаткичлари, натижаларидан иборат бўлади.

Менежмент самарадорлигининг хусусий кўрсаткичлари ҳам уларнинг ҳаракатларнинг турли йўналишдаликлари учун ташкилот бошқаруви самарадорлигининг тўлиқ бир маъноли баҳосини олишни қийинлаштиради. Буларнинг барчаси маъқул интегралли кўрсаткични қидириб топиш заруриятини келтириб чиқаради. Бундай кўрсаткич қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- ✓ корхона ҳўжалик фаолиятининг якуний мақсадий натижаларини акс эттириши;
- ✓ бу натижаларга эришилганлик даражасини кўрсатиши;
- ✓ корхона томонидан қўйилган мақсадларга эришишда бошқарув харажатларининг даражасини қайд этиши.

Менежмент самарадорлиги кўрсаткичларини ҳисоблаб чиқиш олинган натижалар ва қилинган харажатларнинг ўзаро муносабатини кўзда тутди. Бунда корхоналар фаолиятининг ижтимоий натижалари сифатида меҳнат ва турмуш шароитлари, ходимларининг малакаси, уларнинг фаолиятини ташкил қилиш ва мотивациядан иборат бўлади. Айрим ҳолларда улар бошқарувнинг техник воситаларини харид қилиш, ходимларни тайёрлаш ва малакасини ошириш, корхона ходимлари учун турар-жойлар қуриш, ходимларни санатория-курортларда даъволанишлари ва дам олишлари учун йўлланмаларни харид қилиш ва бошқаларга сарфлаган харажатлар сифатида бўладилар. Аммо бошқарув фаолиятининг кўпгина ижтимоий натижалари моддий харажатларга боғлиқ бўлмайди.

Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичларидан фойдаланиш бошқарув тизимига ташхис қўйиш, уни фаолият юритишида вужудга келадиган четга чиқишларнинг олдини олиш, самарасиз бошқарувнинг сабабларини очиб

бериш, бошқарув идоралари фаолиятида илмий асосланган мақсадни кўзлашини амалга ошириш, уларнинг бундай кейинги ишларига тузатишлар киритишга имкон беради.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Ҳар қандай ташкилотнинг асосий ташкил қилувчилари қандай?
2. Ташкилотни фаолият юритишининг асосида нима ётади?
3. Ташкилий маданиятнинг асосий ташкил қилувчилар қандай?
4. Ташкилотда меҳнат тақсимотининг қандай турлари мавжуд?
5. Меҳнатни горизонтал тақсимланиши нима беради?
6. Юқори даражадаги раҳбарлар учун бошқарувчанликнинг қандай меъёри мавжуд?
7. Ташкилот бошқаруви даражасини оширишда бошқарувчанлик меъёрлари қандай ўзгарадилар?
8. Ташкилот бошқарувининг тўғри чизиқли-вазифали ташкилий тузилмаси учун қандай асосий камчилик ҳосилдир?
9. Ташкилот бошқарувининг тўғри чизиқли-штабли ташкилий тузилмасининг тўғри чизиқли-вазифавийдан асосий фарқи нимадан иборат?
10. Қандай ташкилий тузилма ишлаб чиқарилаётган ёки сотилаётган товарлар хусусиятларининг энг яхши тарзда ҳисобга олишга имкон беради?
11. Замонавий ташкилотларни ривожланишидаги асосий тенденциялар қандай?
12. Тадбиркорлик ташкилотнинг расмида юқори раҳбарият қандай даражада туради?
13. Қандай замонавий ташкилот ходимларни бошқарувда иштирок этишларига асосланган?
14. Ташкилот бошқарувининг қандай даражаси ташқи муҳит билан ўзаро ҳамкорли сиёсатини ишлаб чиқиши ва ўтказиши керак?
15. Қандай жараён ташкилотнинг стратегик бошқарувида дастлабки бўлади?
16. Ташкилот фаолият стратегик бошқарувининг босқичлари қандай?
17. Қандай омиллар ташкилотни бошқаришнинг самарадорлигига таъсир кўрсатадилар?

6-МАВЗУ. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖЕР

Режа:

- 6.1. Менежер тушунчаси, шахсий ва ишга доир сифатлари, вазифалари.
- 6.2 Менежер ва етакчи
- 6.3. Менежернинг услуги ва имиджи
- 6.4. Ишбилармонлик этикаси

Таянч сўз ва иборалар: менежер, етакчи, лидер, ишбилармон, имидж, этика, услуб, демократик, либерал, автократик, шахсий сифатлар.

6.1 Менежер тушунчаси, шахсий ва ишга доир сифатлари, вазифалари.

Менежер — бу бошқарув фаолияти билан шуғулланувчи ва бозор шароитларида фаолият юритувчи ташкилот фаолиятининг маълум турлари бўйича қарорлар қабул қилиш ваколатларга эга бўлган одамдир. Менежерлар ташкилотда ҳар хил ўринларни эгаллайдилар (директор, гуруҳ раҳбари, ишларнинг маълум турларининг ташкилотчиси, бошлиқ, мудир ва ҳ.к.), жудаям бир хил бўлмаган масалаларни ечадилар, ҳар хил вазифаларни бажарадилар.

Ташкилот менежерсиз мавжуд бўлиши мумкин эмас, чунки улар куйидаги вазифаларни бажарадилар:

- ташкилотдаги алоҳида операциялар ўртасидаги алоқаларни ўрнатадилар;
- ташкилот томонидан ўзининг асосий белгиланишини бажарилишини таъминлайдилар;
- ташкилот ёки бўлинма жамоасига раҳбарликни амалга оширадилар;
- обрўси, юқори касбий маҳорати ва ижобий ҳиссиётларидан фойдаланган ҳолда қўл остидагиларни ўзининг орқасидан олиб боришга қодир етакчи ролида бўладилар;
- ташкилот фаолиятининг стратегиясини ишлаб чиқадиладар;
- ташкилот фаолиятининг натижалари учун жавобгарликка эга бўладилар;
- ташкилотга тегишли бўлган шахслар ёки идораларнинг мафаатларини таъминлайдилар;
- ташкилотнинг ташқи муҳит(ҳокимият, шериклар ва ҳ.к.) билан алоқаси бўйича асосий бўғин ролини бажарадилар;
- жамоани ташкил қиладилар ва уни ривожланишини керакли йўлга йўналтирадилар, юқори ахлоқий сифатларга эга бўлган ҳолда, жамоа аъзоларини тарбиялайдилар;
- ҳозирги шароитлардаги фаннинг ролини тушунувчи, у ёки бу кашфиёт ёки “ ноу-хау” ни баҳолашни билувчи ва уларнинг дарҳол ишлаб чиқариш (тижорат)га тадбиқ этувчи инноватор ролида бўладилар;

- ғояни ишлаб чиқадилар, ундаги кучли ва заиф томонларини топадилар, муаммонинг моҳиятига қарашга, ҳақиқатгача суриштириб билишга интиладилар;
- қилинганларни таҳлил қиладилар, баҳолайдилар, ишларининг ҳолатини яхшилаш бўйича тадбирларни белгилайдилар ва амалга оширадилар;
- ташкилотни ҳар хил тадбирларда номоён қиладилар.

Бу борада хорижий олимлардан Ricky W.Griffin ўзининг 2015 йилда чоп этилган “Fundamentals of management” номли китобида менежерлар мақсадга эришишда ташкилот ресурсларидан фойдаланишга маъсулдирлар. Аниқроқ қилиб айтганда, менежер ташкилот самарали мақсадга эришиш учун тадбирлар натижаси, яъни режалаштириш, ташкил этиш, раҳбарлик ва назорат, қарор қабул қилишда маъсулдир. Замонавий менежерлар ўз фаолиятларида турли вазиятлар билан тўқнашадилар. Яхши раҳбарлар ташкилотни мисли кўрилмаган муваффақиятга, қиролликга олиб чиқишлари мумкин, аксинча бўлса корхонани вайрон қилишлари мумкин.⁹

Менежернинг вазифалари ва улар амалга оширилаётган вазиятлар турли тумандир, шунга қарамадан унга асосийларни ажратиш мумкин.

Биринчидан, менежер ташкилотнинг асосий вазифаларини белгилайди, ресурсларни тақсимлаш масалаларини ҳал қилади, жорий тузатишлар киритишни амалга оширади, бунда у қабул қилинган қарорнинг оқибатлари учун жавобгарликка эга бўлади. Шунинг учун менежер нафақат қарорнинг энг яхши вариантини танлаши, балки ўзи раҳбарлик қилаётган жамоани маълум йўналишга олиб боришга жазм қилиши керак.

Иккинчидан, менежер ички ва ташқи муҳит ҳақидаги ахборотларни тўплайди, уларни таркатади ва ниҳоят ташкилотнинг мақсадларини тушунтириб беради. Менежернинг ишининг натижаси унинг қанча ахборотга эга бўлишига боғлиқдир.

Учинчидан, менежер ташкилотнинг ичидаги ва ташқарисидаги муносабатларни шакллантирувчи, ташкилот аъзоларини мақсадларга эришишга ундовчи, уларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштирувчи, ташкилотнинг вакили сифатида ҳаракат қилувчи раҳбар сифатида бўлади. У одамлар орқасидан боришга тайёр бўлган киши бўлиши керак.

Менежерларнинг ташкилотдаги ўрнига, улар томонидан ҳал қилинадиган вазифаларга кўра ушбу вазифалар уларга кўпроқ ёки камроқ даражада мос бўлишлари мумкин. Аммо ҳар бир менежер албатта қарорлар қабул қилади, ахборотлар билан ишлайди ва ташкилот(бўлинма)нинг раҳбари бўлади.

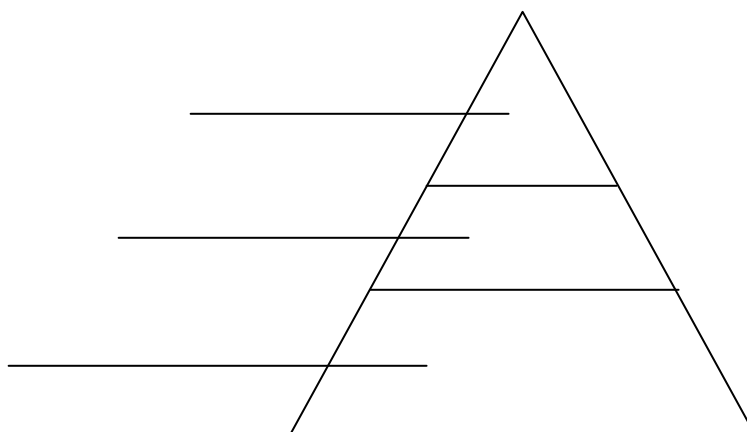
Менежерларни анъанавий равишда унга даражага: кўйи, ўрта, юқорига бўладилар (18-расм).

⁹ Ricky W. Griffin. “Fundamentals of management”. Eighth Edition. year 2015 .

Юқори даражадаги
менежерлари

Ўртача даражадаги
менежерлар

Қуйи даражадаги
менежерлар



18-расм. Корхона менежерларининг даражалари¹⁰

Қуйи даражадаги менежерлар(кичик бошлиқлар) бевосита ишчилар ва бошқа ходимларга (бошқарувчиларга эмас) раҳбарлик қиладилар. Уларнинг зўраки иши битта вазифадан бошқасига тез тез ўтиш билан таърифланади. Қарорларни амалга ошириш учун вақтли давр ғоятда қисқадир.

Ўртача даражадаги менежерлари кичик бошлиқларнинг ишини мувофиқлаштирадилар ва назорат қиладилар. Улар одатда ташкилотдаги йирик бўлинмаларни бошқарадилар ва юқори ва қуйи даражалардаги раҳбарлар ўртасидаги ўзига хос буфер бўладилар.

Юқори даражадаги менежерлар умуман ташкилот учун қарорлар қабул қилишга жавоб берадилар. Уларнинг иши аниқ яқунланишга эга эмас, катта таваккалчиликка эга. Бу бўғин менежерлари бошқа бўғинлар менежерларига қараганда анча камроқдир. Уларнинг меҳнати юқори баҳоланади, қоидага кўра яхши ҳақ тўланади.

Ғарбий корхоналарда яна қуйидагилар ажратилади:

“top management”- яъни бошқарувнинг юқори бўғини(бош директор ва бошқарувнинг бошқа аъзолари);

“middle management”- бошқарувнинг ўртача бўғини(бошқармалар ва мустақил бўлимлар раҳбарлари);

“lower management”-бошқарувнинг қуйи бўғинлари(бўлинмалар ва уларга ўхшаш бошқа бўлимлар раҳбарлари).

Менежернинг образи доимий равишда бойиб боради, инсонийроқ бўлади. Ҳозирги вақтга қадар менежментнинг ватани бўлган АҚШда рационал турдаги менежерлар устиворлик қилган, улар кўпроқ муҳандислик –иқтисодий кўникмаларга ва бошқарувга ёндашувларга эга бўлганлар. Аммо ҳозирги вақтда энди янги турдаги менежерлар пайдо бўлдилар, улар аста-секин ишлаб чиқаришдаги инсоний омилларни ҳисобга олиш томонига юз ўгирмоқдалар. Бунинг устига, бу турли туманликлар ишга доир ҳулққа хос аломатларни касб этмоқдалар.

¹⁰ Ricky W. Griffin. “Fundamentals of management”. Eighth Edition. year 2015 .

Яна шуни таъкидлаш зарурки, иерархиянинг даражаси қанча юқори бўлса, менежернинг шунча кўп иш вақти стратегик, истиқболли вазифаларни ҳал қилишга сарфланиши керак. Пастроқ даражада, аксинча, менежер кўпроқ оператив масалалар билан шуғулланиши керак. Юқори даражадаги менежерлар иш вақтининг қуйидаги тузилмаси тавсия этилади: стратегик вазифалар вақтининг- 60%, тактик- 25%, оператив- 15%, ўртача даражадаги менежерлар тегишли равишда 20, 50, ва 25%; қуйи бўғин менежерлари 10, 25 ва 65%.

Тўғри чизиқли ва вазифавий менежерларни ҳам ажратиш мумкин. Биринчилар ташкилотлар, муассасалар, цехларни бошқарадилар, иккинчилари вазифавий бўлинмаларга раҳбарлик қиладилар.

Менежерлар жамиятда сезиларли ролни ўйновчи ижтимоий қатламни ташкил қиладилар. Менежерлар асосан хусусий компанияларда ишлайдилар. Уларнинг бошқарувдаги алоҳида ролини тан олинishi касбий ажратишиш, махсус тайёргарлиги ҳақидаги масалани қўйди.

Тадқиқотчиларнинг маълумотларига кўра, замонавий раҳбар фақат 15 - 20 % ўз соҳасидаги мутахассис бўлиши керак, у ҳаммадан аввал ташкилотчи, руҳшунос, социолог бўлиши керак. Замонавий корхоналар кўпроқ даражада инсон эътибор марказида турадиган социотехник тизимлар бўйича мутахассисларга муҳтожлар. Ҳар қандай даражадаги менежерни олдига бутун бир қатор талаблар қўйилади. У қуйидаги асосий сифатларга эга бўлиши керак:

- замонавий ташкилотни бошқариш соҳасидаги билимлар ва тажриба-нинг мавжудлиги;

- фаолиятнинг тури ва характери бўйича ташкилот тегишли бўлган соҳанинг ҳолати ва ривожланиши масалаларида (тадқиқотларнинг ҳолати, техника, технология, рақобот, маҳсулотга талабнинг динамикасида) омилкорлик;

- нафақат маъмурий бошқариш, балки тадбиркорлик кўникмаларига эга бўлиш, бозордаги вазиятни бошқаришни билиш, ташаббус кўрсатиш ва фирма ресурсларини қўллашнинг фойдалироқ соҳаларида фаол қайта тақсимлаш;

- юқори динамиклик ва ноаниқлик шароитида қуйида турувчи раҳбарлар ва ходимлар билан келишиш асосида омилкор қарорларни асослаш ва қабул қилиш, уларнинг қабул қилинган қарорларни амалга оширишдаги иштирокини тақсимлашни билиш;

- асосий бозорлар ёки уларнинг ҳозир ишланаётган ёки ишламоқчи бўлган сегментларидаги иқтисодий вазиятни таҳлил қилиш соҳасидаги амалий билимлар ва тажрибанинг мавжудлиги;

- юқори маданият, софлик, ҳамма нарсада намуна бўлиш қобилияти;
- рақиб фирмалар фаолияти ва ҳаракатларини таҳлил қилишни билиш;
- ташкилот ресурсларини бошқариш қобилияти ва билиши;
- ташкилот ишини башорат қилиш ва режалаштиришни билиш;

•ташкilotни бошқариш ва фаолият юритишнинг самарадорлигини ошириш усулларига эғалик қилиш;

•замонавий ахборот технологиялари, коммуникация ва алоқа воситаларига эғалик қилиш;

•одамлар билан ишлаш, уларга таъсир кўрсатиш қобилияти ва билими, бунинг учун зарур бўлган дилкашлик, адолатликка эга бўлиш, ”инсоний муносабатлар”ни билиш;

•ўзини ўзи ва ўз вақтини бошқаришни билиш;

•масалаларни ҳал қилишда қатъийлик, ғайратлилик, динамиклик;

•расмий ва норасмий тузилмаларнинг ўзаро алоқасини ҳисобга олиш билан одамлар билан муносабатларни ўрнатишни билиш;

•билимлар ва фаросатлилик (ташкilotдаги аниқ шароитларни билиш, уларда ўз йўлини топа билиш, фаросатли ва топқир бўлиш);

•ўзига ўзи ёрдам кўрсатишни билиш, ташкilotдаги маълум шароитларда бошқарув кўникмаларини ривожлантириш ҳисобига ўзини қўллаб қувватлаш;

•ўз мамлакати ва бошқа мамлакатлардаги, фирма ўзининг ўринини кучайтириш ёки ишлаб қолишга интилаётган бозорлардаги хўжалик ҳолатини ривожланиши, талабнинг хусусиятлари, иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солиш чоралари тенденцияларини олдинда кўра олишни билиш.

Менежерлар **ташкилий қобилиятга** эга бўлишлари керак, унинг остида инсонга ташкилий фаолият усуллари эгаллаш ва уларни муваффақиятли амалга ошириш имкониятини берувчи шахснинг шахсий-психологик хусусиятлари тушунилади. Қуйдагилар ташкилий қобилиятларга кирадилар:

•мослашилган сафарбарлик, яъни фаолиятнинг ижодий шакллари, билимларни чуқурлаштириш, ташаббускорликка мойиллик, консерватизмга чидай олмаслик, асосланган таваккалчиликка тайёрлик, янгиликларга интилиш, ўзини тута билиш, тадбиркорлик ва ҳ.к.;

•алоқа қила олишлик, яъни дилкашлик, одамларни ўзига ром қилиш қобилияти, одамларни эшитиш, тушуниш ва ишонтиришни билиш, ҳамда низоли вазиятга ҳамсухбатининг кўзи билан қараш қобилияти;

•стрессларга барқарорлик, яъни муаммоли вазиятларда ақлий ва ҳиссиётли ҳимояланганлик, ўзини ўзи тута билишлик ва қарорлар қабул қилишда тафаккурнинг хушёрлиги;

•доминативлик (устин бўлишлик), яъни ҳукмронлик, шуҳратпараслик, шахсий мустақиллик, етакчиликка интилиш, ўзини ўзи ҳурмат қилиш, иродали характер.

Ҳар қандай даражадаги менежернинг олдига қўйиладиган муҳим талаб одамларни бошқаришни билишдан иборатдир. Уларга қуйдагилар киради:

- ўзининг тўғридан тўғри қўл остидагиларни, уларнинг қобилиятлари ва ўзларига топширилган аниқ ишни бажариш имкониятларини мукамал билиш;

- корхона ва ходимларни боғловчи шароитларни билиш, улар ва бошқаларнинг манфаатларини адолатли асосда ҳимоялаш;
- менежернинг психологик омилкорлиги;
- жамоанинг бирлигини сақлаб қолиш ва ташкилотни фаолият юритиши самарадорлигини таъмирлаш мақсадида қобилиятсизларни бартараф қилишни билиш.

6.2 Менежер ва етакчи

Менежерни яна етакчилик сифатини эгаллаши мақсадга мувофиқдир. Етакчи кўпинча раҳбар бўлади, аммо унинг ҳаракатларининг характери одатдаги менежер-маъмурдан бошқачароқ. У бошқармайди, буйруқ бермайди, балки бошқаларни орқасидан олиб юради. Улар унга нисбатан тобелар эмас, балки эргашувчилар бўладилар.

Лавозим раҳбар учун расман жамоанинг етакчиси бўлиш учун керакли шарт-шароитларни яратади, аммо уни автоматик равишда шундай қилмайди, ташкилотда биринчи шахс бўлиш, аммо ҳақиқий етакчи бўлмаслиги мумкин, чунки у буйруқ билан тасдиқланиши эмас, балки атрофидагилар томонидан уларнинг эҳтиёжларини қаноатлантиришга қодир ягона киши сифатида психологик тан олиниши керак. Бунинг учун етакчилик ўрнига даъвогарлик қилувчи киши келгусини ва унга қараб ҳаракатланиш йўллари аниқ кўра олишни билиши керак.

Етакчилар расмий менежерлардан нима билан фарқланадилар? Менежерлар қоидага кўра, бошқа кишилар томонидан қўйилган мақсадларга қандай, қайси усуллар билан эришиш кераклигини белгилайдилар, қўл остидагиларнинг ишини режаларга мувофиқ ташкил қиладилар ва йўналтирадилар, аммо бунда пассив ўрини эгаллайдилар. Ўзларининг атрофидагилар билан ўзаро ҳамкорликларини ҳуқуқлар ва мажбурятларни аниқ тартибга солиниши асосида қурадилар. Етакчилар эса қандай мақсадларга интилиш кераклигини мустақил равишда, ортиқча тафсилотларни суриштирмасдан белгилайдилар. Уларнинг қарашларини қабул қилган ва қийинчиликларга қарамасдан, уларнинг орқасидан боришга тайёр бўлган кишилар, уларга эргашувчилар бўладилар, етакчилар бунда илҳом берувчилар бўладилар. Улар атрофидагилар томонидан назорат қилинмайдилар, эргашувчилар билан муносибатларни эса улар иншонч асосида қурадилар (6-жадвал).

Умумий даражаси ўртачадан паст бўлган жамоада етакчи кўпинча ҳар қандай масалалар бўйича мутахассис-эксперт ёки ҳаяжонли марказ ролида бўлади, тасалли бериши, ачиниши, ёрдам бериши мумкин.

Ривожланишнинг юқори даражасига эга жамоада етакчи ҳаммадан аввал ақлий марказ, ғояларнинг манбаси, энг мураккаб масалалар бўйича маслаҳатчи бўлади. Иккала ҳолда ҳам у жамоанинг бирлаштирувчиси, унинг фаол ҳаракатларининг ташаббускори ва ташкилотчиси, бошқалар ўзларининг фикрлари ва ҳаракатларини солиштириш учун намунадир.

Етакчилик ҳодисасининг диярли юз йиллик тадқиқотлари концепцияларининг катта миқдорини берган.

Бу ҳаммадан аввал **етакчининг анъанавий концепцияси** .

Дастлабки тадқиқотлар етакчи муқаррар равишда маълум сифатларга эга бўлишини кўзда тутганлар, кейингилар етакчи ҳуққи намуналарини аниқлаш томонига силжиганлар.

6-жадвал

Менежернинг етакчидан фарқи

Менежер	Етакчи
Буйруқ беради	Илҳомлантиради
Бошқаларнинг мақсадлари ва кўрсатмалари бўйича ишлайди	Шахсий мақсадлари бўйича ишлайди
Ҳаракатларнинг асосида ҳисоб-китоб, режа ётади	Ҳаракатларнинг асосида кўра билиш, интуиция ётади
Тизимга, ташкилотга суянади	Одамларга суянади
Далил -исботларда фойдаланади	Ҳиссиётдан фойдаланади
Назорат қилади	Ишонади
Ишонтиради	Чақиради, даъват қилади
Кўпроқ қатъий, вертикал алоқалар, муносабатлар ва тузулмадан фойдаланади	Кўпроқ юмшоқ алоқалар ва муносабатлардан фойдаланади
Ҳаракатни қўллаб қувватлайди	Ҳаракатга импульс беради
Касб эгаси	Ғайратли
Қарорларни қабул қилади	Қарорларни амалга оширади
Ишни тўғри қилади	Тўғри ишни қилади
Ҳурматли	Севимли

Етакчилик сифатлари назарияси. Бу етакчиликни ўрганишдаги энг дастлабки ёндошувдир. Тадқиқотчилар етакчилар эгалик қилган сифатларни аниқлашга ҳаракат қилганлар. Улар, етакчилар уларни бошқалардан ажратиб турувчи вақтдаги барқарор сифатларининг ноёб мажмуасига эгалар деб ҳисоблаганлар. Шундан келиб чиққан ҳолда, олимлар етакчилик сифатларини белгилаш ва улардан етакчини аниқлаш учун фойдаланишга ҳаракат қилганлар. Етакчи бўлиш мумкин эмас, етакчи бўлиб тўғилади деб ҳисоблаганлар.

Кейинги ўрганиш етакчилик сифатларининг тўртта гуруҳларга ажратишга олиб келган: физиологик, психологик (тўйғули), ақлий, шахсий ишга доир.

Етакчилик сифатлари назарияси камчиликларга эга. Биринчидан, салоҳиятли муҳим етакчилик сифатлари амалда чексиз бўлган, шунинг учун етакчининг “ягона ишончли” образини яратишнинг иложи бўлмаган. Иккинчидан, кўриб чиқиладиган сифатлар ва етакчилик ўртасидаги яқин

алоқани ўрнатиш ва етакчиларни аниқлашга ёрдам кўрсатиш мумкин бўлмаган.

Етакчилик ҳулки концепциялари. Улар (олдинги назариядаги) ким етакчи бўлади саволидан етакчилар нима ва қандай қиладилар саволи томон силжиганлар, яъни етакчиларни махсус дастурлар бўйича тайёрлаш имкониятини кўзда тутганлар. Бунда қуйидагилар энг аҳамиятли концепциялар бўладилар.

1. Раҳбарликнинг учта услуби концепцияси. Ўрганиш учта етакчилик усуллари: авторитар, демократик ва пассивдан фойдаланишни самарали солиштиришдан иборат бўлган. Аммо қандайдир битта услубнинг самарали етакчилик билан тўғридан тўғри алоқаси топилмаган.

2. Огайо штати Университетининг тадқиқотлари. Раҳбарликнинг икки омили назариясини ишлаб чиқишга бағишланган. иккита ўзгарувчанлар: муносабатларнинг тузилиши ва ушбу тузилма доирасидаги муносабатлар асос қилиб олинганлар. Биринчисига етакчи томондан гуруҳда яратилган муносабатлар тузилмаси: ролларни белгилаш, коммуникацион оқимлар, иш қоидаларини белгилаш киради. Иккинчиси ўз ичига етакчи ва эргашувчилар ўртасидаги муносабатларни олади.

Тадқиқотчилар иккита хулоса чиқарганлар. Биринчиси. Муноса- батларнинг тузилиш ва ишга қанчалик кўп эътибор қаратилса, қуйидаги шароитларда шунчалик катта самарага эришилади:

- натижалар олиш мақсадида кимдандир (етақчилардан ташқари) кучли босим;

- вазифа ходимларни қаноатлантиради;

- ходимларни ахборотлар ва иш ҳақидаги кўрсатмалар олиши етакчига боғлиқдир;

- бошқарувчанлик кўламига риоя қилинади.

Қуйидаги ҳолда муносабатлар ва ходимлар заруриятларига мос келувчи нарсага кучайтирилган эътибор қаратилса, самара беради:

- вазифалар машаққатли бўлса;

- ходимлар бошқарувда иштироқ этишга мойиллар;

- ходимлар ниманидир ўзлари ўрганишлари керак;

- улар, бу нарса ишни бажаришга таъсир қилишини ҳис қиладилар;

- етақчи ва ходимлар статусида катта фарқлар мавжуд эмас.

Иккинчи хулоса. Етакчиликнинг самарадорлиги яна бошқа омиллар- ташкилий маданият, технология, ишдан қаноатланганликка ҳам боғлиқ

3.Мичиган Университетининг тадқиқотлари. У самарали ва самарасиз етакчилар ҳулкидаги фарқларни белгилашни ўз олдига мақсад қилиб қўйган. Етакчи ҳулкидаги иккита ўзгарувчанлар асос қилиб олинган: етакчининг эътиборини ишга ва ходимларга қаратиш. Тадқиқот натижалари самарали етакчи ҳақида қуйидаги хулосаларни чиқаришга имкон берган:

- у ходимларни қўллаб қувватлайди ва улар билан яхши муносабатларни ривожлантиради;

- ходимларни бошқаришга шахсий эмас, балки гуруҳли ёндошувдан фойдаланади;

- иш ва жиддий вазифаларни бажаришнинг чегаравий юқори даражасини ўрнатади.

Энг яхши услубни белгилай олмай, тадқиқотчилар шундай хулосага келдиларки, ходимларни қўллаб қувватлаш ва уларни қарорлар қабул қилишга жалб қилиш самарали етакчиликнинг шarti бўлади.

3. Бошқарув тизим концепцияси (Р. Ликерт). Мичиган Университети ёндошувларига асосланган ҳолда, у самарали етакчилар томонидан фойдаланиладиган бошқарувнинг умумий намуналарини ўрганишни ўтказди. Кейингилар асосий эътиборни инсоний омилга қаратаётганликлари ва мақсадларга эришиш бўйича ишни бажаришга гуруҳли ёндашувни ривожлантиришга интилаётганликларида топди. Улар томонидан етакчилар- нинг иккита категорияси ажратилган:

- ходимларга қаратилганлар;

- ишга қаратилганлар.

Шундай қилиб, етакчиликнинг анъанавий тенденциялари етакчи ва унинг ҳулқининг сифатлари асосида самарали етакчиликни таклиф қиладилар. Бу концепциялар пироворида яқунланган назарияни ярата олмай, ҳулқининг аниқланган сифатлари ва намуналарининг кўплигида чўкиб кетганлар. Вазиятли етакчиликка асосланган ёндошувлар етакчиликнинг самарадорлигини етакчини шахс сифатида эътиборга олмай, ташқи муҳитларни таъсири орқали изоҳлашни таклиф қилганлар. Янги концепциялар вазиятли ва анъанавий ёндошувларнинг афзалликларини бирлаштиришга ҳаракат қиладилар. Улар етакчининг муаммони ҳал қилишнинг янги кўринишини яратиш, ўзининг харизмадан фойдаланиб, эргашувчиларни илҳомлантириш, улардаги мақсадга эришиш бўйича ҳаракатни амалга оширишга иштиёқини келтириб чиқариш қобилятига эътиборни қаратадилар.

6.3. Менежернинг услуби ва имиджи

Бошқарув услуби- бу раҳбар томонидан фойдаланиладиган масалаларни ечишни энг характерли ва барқарор усулларининг мажмуаси, унинг қўл остидагиларга нисбатан ҳулқининг одатлари. Бошқарув услуби жамоа ва умуман корхона(ташкilot) фаолиятининг самарадорлигига катта таъсир кўрсатади. Ҳақиқий шароитлардаги бошқарувнинг аниқ услуби объектив ва субъектив характердаги қуйдаги омилларни белгилаб беради:

- жамоанинг вазифалари ва хизматлари;

- жамоанинг иш шароитлари;

- жамоанинг ўлчамлари ва тузилиши;

- раҳбарнинг шахсий сифатлари ва тажрибаси;

- менежернинг касбий маҳорати;

- меҳнат жамоаси аъзоларининг касбий тайёргарлик даражаси ва онглилиги;

- меҳнат жамоасининг пишиб етилганлиги ва бирлашганлиги даражаси ва бошқалар.

Раҳбарлик услубларининг кенглиги тўлиқ демократиядан то мутлоқ автократиягача ёйилиб кетади. Рухшунослар ва социологлар томонидан ўтказилган раҳбарларнинг ҳар хил турлари ва улар фаолияти самарадорлигининг тадқиқотлари раҳбарликнинг учта энг кўп учрайдиган услублар: авторитар ёки автократик, демократик ва либерални ажратишга имкон берган, аммо амалда мутлоқ у ёки бу услубга риоя қилувчи раҳбарлар камроқ учрайдилар.

Раҳбарнинг ҳар бир услуби асосий аломатлари 7-жадвалда берилган.

7-жадвал

Раҳбарлик услубларининг мазмуни

Параметрлари	Авторитар услуб	Демократик услуб	Либерал услуб
Услубнинг табиати	Барча ҳукумронлик ва жавобгарликни етакчининг кўлида жамланиши	Ваколатларни асосий жиҳатларни етакчида сақлаб қолиш билан бошқага топширилиши	Етакчи томонидан жавобгарликни ўзидан олиши ва ҳукумронликдан гуруҳ (ташкилот) фойдасига воз кечилиши
	Мақсадларни белгилаш ва воситаларни танлашдаги имтиёз	Қарорларни қабул қилиш, бошқарувда иштирок этиш асосидаги даражалар бўйича тақсимланган	Гуруҳ учун исталган тартибдаги ўзини ўзи бошқариш имкониятини бериш
	Коммуникацион оқимлар кўпроқ юқоридан келади	Коммуникация иккала йўналишда фаол амалга оширилади	Коммуникация асосан “горизонтал” асосида қурилади
Кучли томонлар	Асосий эътибор муддатлар тартибига қаратилади, натижани олдиндан айтиб бериш мумкин	Ходимларнинг бошқарувда иштирок этиш орқали ишни бажаришга шахсий мажбуриятлари ошади	Ишни етакчининг аралашувисиз бошлашга имкон беради
Заиф томонлари	Шахсий ташаббусни тўхтатиб қолиш тенденциялари кўзатилади	Бундай услубда масалаларни ечиш учун кўп вақт талаб қилинади	Етакчининг аралашувисиз ишнинг тезлиги йўқотилиши ва ҳаракат йўналиши ўзгариши мумкин

Авторитар услубдан фойдаланишда автократ раҳбар эътирозларга тоқат қилаолмайди. У қўли остидагиларга камроқ ахборотларни беради. Ҳеч кимга ишонмайди ва ҳеч кимга ўзининг ниятларини маълум қилмайди. У ўз ҳаракатлари йўналишини тез ўзгартиради. Қўли остидагилар билан илтифотсиз, шошилиш қарорларга мойил. Унда, фикрларини пайқаб олишни биладиганлар энг яхши ходимлар ҳисобланадилар. Қўли остидагилар барча

саволлар билан “бошлиқ” олдига чопадилар. Автократ раҳбарни олдиндан билиб бўлмайди. Ҳеч ким у ёки бу ҳодисага у қандай жавоб қайтаришини очик—ойдин билмайди.

Раҳбарларнинг бундай услубида кўпинча низолар чиқади. Автократнинг барча масалаларда шахсий омилкорлигига даъволари тартибсизликни келтириб чиқади ва ишнинг самарадорлигини пасайтиради.

Либерал услуб ташаббуссизлик, меҳнат жараёнига аралашмаслик билан таърифланади. Либерал раҳбар орқали юқори раҳбарият кўрсатмалари бўйича ҳаракат қилади, жавобгарликдан қочишга интилади. У ҳар хил омилларнинг таъсири остида ўзининг қарорини ўзгартириши мумкин. Ташкилотда кўпинча муҳим масалалар унинг иштирокисиз ҳал қилади.

Қўл остидагилар билан ўзаро муносабатларда либерал мулоимдир. У уларга деярли тўлиқ эркинликни беради, талабчан эмас, уларни ишини назорат қилишни ёқтирмайди.

Обрў олишга интилиб у қўли остидагиларга ҳар хил имтиёزلарни бериш, ўринсиз мукофотларни тўлашга қодир. У яна қўл остидаги ялқов учун ишни бажариши мумкин, ёмон ходимларни ишдан бўшатишни ёқтирмайди.

Раҳбарликнинг демократик услуби раҳбар ва қўл остидагиларда ишонч ва ўзаро тушуниш туйғуси мавжуд бўлишини кўзда тутди. Раҳбар ўзини гуруҳнинг бир аъзоси сифатида тутди. Ҳар бир ходим кўркмасдан ўз фикрини айтиши мумкин. Кўпгина муамолар жамоавий ҳал қилинади. Раҳбар қўли остидагилар билан кўпроқ маслаҳатлашиш, ўзининг афзалигини намоён қилмаслик ва танқидга тўғри жавоб қайтаришга ҳаракат қилади. Қабул қилинган қарорларнинг оқибати учун жавобгарликни қўли остидагиларга юкламайди. Ходимларнинг фикрларига кулоқ солишга интилишни, ўзи бунга тушунмаслигидан эмас, балки муҳокама қилишда ҳамма вақт ҳам ишларнинг ҳолатини яхшилашга имкон берувчи нозик томонлар вужудга келиши мумкинлиги билан изоҳланади. Бундай раҳбар, агарда қўл остидагилар уни бунга ишонтирса, мурасага келиш ёки қабул қилинган қарордан воз кечишни ўзига ор деб ҳисобламайди. У муаммони ҳал қилиш ва бунда олинган фойдаларни мақсадга мувофиқлигини исботлашга ҳаракат қилади. Назоратни амалга оширишда у якуний натижага алоҳида эътиборни қаратади. Бундай аҳвол қўл остидагиларда ўзини ўзи кўрсатишга шароитларни яратади, уларда фикр юритишнинг мустақиллиги ривожланади. Бу тарбиявий аҳамиятга ҳам эга, мақсадга камроқ харажатлар билан эришишга имкон беради. Бошқарув кўпол босимсиз, одамларнинг қобилиятларини ҳисобга олиш билан амалга оширилади.

Раҳбарликнинг бундай услубини кўпгига мутахассислар мувофиқ деб ҳисоблайдилар. Шунинг билан бирга тадқиқотлар шуни кўрсатдики, барча ҳолларда ҳам қўл остидагилар раҳбарликнинг демократик услубини афзал деб билмайдилар, ҳамма вақт ҳам бу услуб унумли бўлавермайди. Гап шундаки, раҳбарликнинг кўриб чиқиладиган услубларидан ҳар бири ҳам ижобий ва ҳам салбий аломатларга эга, жамоалар фаолиятининг шароитлари

эса ғоятда турли тумандир. Ҳозирга қадар услублар ва раҳбарликнинг самарадорлиги ўртасидаги тўғридан тўғри боғлиқлик аниқланмаган.

Тадқиқотлар шуни кўрсатдики, мутлоқ битта услудан фойдаланадиган раҳбарлар ғоятда кам учрайди. Менежер фалоиятининг услуби, қоидага кўра раҳбарликнинг у ёки бу мутаносибликдаги учта асосий классик услубларининг комбинациясидан иборат бўлади. Бунинг устага, ҳар бир менежер, ўзининг, ўзи учун афзал бўлган бошқарув усуллари мажмуасидан фойдаланади. Бу ҳақда ҳар хил менежерлар яқин вазиятларда амалди бир хил натижаларга эришган ҳолда, кўпинча бутунлай ҳар хил ҳаракат қилишдари дарак беради.

Ҳозирги шароитларда менежер фаолиятининг шарли равишда вазиятли шахсий деб аталувчи услуби афзалроқ бўлиши мумкин.

Менежернинг имиджи - бу унинг образи, ушбу менежернинг унга алоҳида ўзига хосликни берувчи ва уни бир қатор бошқа раҳбарлардан ажратиб турувчи фарқланувчи ва мутлоқ таърифлари ҳақидаги мустаҳкам тасаввурдир. Имиджнинг асосини ишнинг мақсадга қаратилган ҳолда ташкил қилинаётган ва қўллаб қувватланаётган услуби ва менежернинг шахслараро муносабатлари ва расмий атрибутлари (белгилари) ташкил қилади.

“Имидж” инглизча сўз бўлиб, “образ”, “шухрат”ни билдиради. Бу кимнингдир, ниманингдир оммавий онгда вужудга келган ва стеротип характерга эга бўлган ҳиссиётли бўялган образидир. Ўзининг имиджи ҳақидаги ғамхўрлик бу уни одамлар онгида гавдаланиши, ўзини ўзи энг яхши таништиришдир.

Имидж тушунчаси персонификация (гавдалантириш, тасвирлаш)га яқинроқ бўлади, аммо ўзининг ичига шахснинг нафакат табиий хусусиятларини, балки махсус яратилганларини ҳам олади. Бундан ташқари, у одамнинг ташқи қиёфаси ва ички дунёси ҳақида, уни психологик тури ҳақида гапирди.

Касбий имиджни олиш ишбилармон киши, етакчи учун бирдан бир мақсад эмас. Аммо унга эга бўлиш уннинг ғоятда муҳим шахсий ва касбий таърифини ташкил қиладики, бу чуқур амалий маънога эга.

“Имидж” тушунчасининг маъноси ҳар хил йиғилганлардан вужудга келади. Унинг энг муҳим қисми ахлоқийдир. Гап шундаки, ахлоқли одам инсоний тажриба томонидан текшириб чиқилган ахлоқий насиҳатлар бўйича яшаш зарурлигини ҳис қилади, ахлоқсиз эса ҳамма вақт шахсий эҳтирослари ва эҳтиросчаларининг асири бўлади ва унинг идеали- ҳамма нарсага йўл қўйилганликдир.

Бизнинг жамиятимизга ўзини ўзи ҳаммадан аввал маънавий такомиллаштиришга қодир ахлоқан ишончли менежер зарур. Унинг эътиборини инсоният маданиятининг барча бойликларини қамраб олиши керак, яъни у кенг гуманитар билимларга эга бўлиши керак.

Имиджни шакллантиришнинг асосига қўйидаги тамойиллар қўйилиши мумкин:

такрорлаш тамойили;

таъсирни узликсиз кучайтириш тамойили;
“икки ёқлама чақиров” тамойили.

Такрорлаш тамойили инсон хотирасининг хусусиятларига суянади: такрорланувчи ахборотлар эсда яхши қолади. Одамларга қабул қилинган хабарни ўзиники қилиш учун вақт керак бўлади. Кўп марталаб такрорлаш эса одам руҳиятини мослаштиради.

Менежер ўзининг, аммо албатта маданиятлаштирилган услуби, олийжаноб образи, тадбиркорнинг, нафақат муваффақиятни ярмини, балки фаолиятдан доимий равишда қаноатланишини қафолатлайдиган имиджга эга бўлиши зарур. Маданий ва муваффақиятли бўлишни истаган менежер куйидагиларга риоя қилиши керак:

- ваъдани муддатида бажариш. Агар бажара олмаса, баҳона қилиш эмас, балки янги муддатни белгилаш ва майли кечикиб бўлса ҳам, ўзи сўзининг устидан чиқиш;

- “фойдасиз” таклифларга эътиборли ва объектив бўлиш;
- кераксиз таклифларни одоб ва мулойимлик билан рад қилиш;
- ўзига ишонган бўлиш, аммо катта кетишдан қочиш;
- қабул қилинган кераксиз қарор учун жавобгарликни қўл остидагиларга, агар бу уларнинг ҳуқуқ доираларига кирмаса ёки улар сиздан тегишли вазифа ёки тавсия олмаган бўлсалар, юклмаслик;

- қўл остидагиларни хира қилиб эмас, тўғри тарбиялаш, уларнинг унумли меҳнати ва ташаббусини рағбатлантириш;

- ҳеч қачон сизнинг фикрингиз ва нуқтаи назарингиз ҳамма вақт ҳам яхши бўлмаслигини, мутлоқо ёмон бўлмаган бошқа фикрлар ва нуқтаи назарлар борлигини эсдан чиқармаслик;

- муваффақиятсизлик, узилиш ва хатонинг ҳеч бир ҳолини синчиклаб таҳлил қилмасдан қолдирмаслик;

- ишда урта “маслик”: жаҳл чиқмаслик, сабр-тоқатни йўқотмаслик, шўъбаишиб кетмасликка амал қилиш;

- ўзини кечикиши ёки тадбирни тайёрланмаганлиги учун ишни бошланишини кечиктириш шериклар, қўл остидагиларга нисбатан ҳурматсизликнинг юқори даражасидир;

- одамларнинг камчиликларига, агар бу камчиликлар бизнесга ҳалақит бермасалар, чидамли бўлиш;

- шуни эсдан чиқармаслик керакки, одамни нафақат сўз билан ҳақоратлаш мумкин, имо-ишоралар, мимика, гавданинг туриши ҳам ифодалироқ бўлади;

- одамнинг ишга доир сифатларига, айникса сизнинг у билан муносабатингиз ёмон бўлса, адолатли бўлиш;

- иқтидорли ходимлардан қўрқмаслик;

- ходимларга ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун кўпроқ эркинлик бериш;

- одамлар олдида мақташ, яккама якка қолганда қойимок;

- инсон учун камситишдан кескинроқ ва оғрикроқ ҳеч нарса йўқлигини эсдан чиқармаслик. У унитилмайди ва кечирилмайди;
- эшитишни билиш, чексиз сабр-тоқатга эга бўлиш.

6.4. Ишбилармонлик этикаси

Ишбилармонлик этикаси - бу яхшилик ва ёмонлик, маънавийлик ва ахлоқийлик, инсонни жамиятдаги маълум ўрни ва ҳаёти ва фаолиятининг маъноси ҳақидаги тушунчаларга мос келувчи инсон ҳулқининг таълими ва амалиётидир. Ишбилармонлик этикаси ўз ичига менежер, ҳар қандай ишбилармон киши қўйилган мақсадларга эришиш учун суянадиган идеалларни олади.

Ишбилармонлик этикаси фаолиятининг у ёки бу соҳасида таваккалли, новаторли, ҳалол, омилкор ва қонуний бизнесни олиб боришга асосланади. Тадбиркорлик фаолиятининг хили ва унинг алоҳида турларидан қатъий назар, ишбилармонлик этикаси, яъни миллий этник анъаналарини ва ундан келиб чиқувчи қоидаларни ҳисобга олиши керак.

Ишбилармонлик этикаси менежернинг характери, унинг қалби, ақлининг хусусиятлари, мотивация, маълумоти ва билимларининг даражаси, унинг жамоада, жамиятдаги инсонларга нисбатан ҳулқи билан чамбарчарс боғлангандир. Обру, фахр, ҳалоллик, иззатталаблик, олийжаноблик, мулойимлик менежер ишбилармонлик этикасининг “арсеналига” киради, уни ижобий таърифлайди.

Бизнесда муваффақиятга эришиш учун менежерларга ишбилармонлик этикасининг асосини эгаллаш муҳимдир. Бошқарув амалиёти этик меъёрларни, яъни касбий этиканинг постулатлари(исботсиз қабул қилинадиган қоидалар)ни ишлаб чиққан, улар тадбиркор, менежернинг этик кодекси деб аталувчининг асосида ётадилар. Яъни маданий тадбиркор, менежер:

- ўз меҳнатини нафақат ўзи учун, балки бошқалар, жамият, давлат учун фойдали бўлишига ишониши;
- ўзини ўраб турган инсонлар ишлашни хоҳлашлари ва билишлари, ўзларини тадбиркор билан бирга кўрсатишга интилишларидан келиб чиқиши;
- бизнесга ишониши, уни ўзига жалб қилувчи ижод сифатида баҳолаши, бизнесга санъатга каби қараши;
- рақобатни зарурлигини тан олиши, аммо ҳамкорликни зарурлигини ҳам тушуниши;
- ўзини шахс сифатида, ҳар қандай шахсни эса ўзи каби ҳурмат қилиши;
- ҳар қандай мулкни, давлат ҳокимиятини, ижтимоий ҳаракатларни, сациал тартибни, қонунларни ҳурмат қилиши;
- ўзига ва бошқаларга ҳам ишониши, касбий маҳорат ва омилкорликни ҳурмат қилиши;

- таълим, фан ва техника, информатика, маданиятни кадрлаши, экологияни ҳурмат қилиши;

- янгиликларга интилиши;

- инсонпарвар бўлиши керак.

Шу муносабат билан 1912 йилда Россия савдогарлари гильдияси томонидан шакллантирилган ишбилармон кишининг тамойиллари ғоятда ибратлидир:

- ҳокимиятни ҳурмат қил;

- ҳалол ва тўғри бўл;

- хусусий мулкчилик ҳуқуқини ҳурмат қил;

- инсонни сев ва ҳурмат қил;

- сўзинга содиқ бўл;

- маблағларининг бўйича яша;

- мақсадга интилувчи бўл.

Менежер учун яна маълум ижтимоий муҳитда вужудга келган ҳулқ қоидалари- **ишбилармонлик этикетини** билиш, ҳамда унга риоя қилиш ҳам муҳим аҳамиятга эгадир.

Этикет - бу ҳам инсон ҳулқини тартибга солишнинг шаклларида биридир. Аммо этикет қоидалари ғоятда расмий характерда бўлади ва одамнинг олдида эркин танлаш муаммосини кўймайди. Уларни билиш ва риоя қилиш зарур. Этикет тили кўпроқ умум инсоний одоб талабларини акс эттиради, аммо бунда одамларнинг ёшли, хизматли, жинсий фарқларини тартибга солади, унда вазият олдиндан келишиб олинади ва аниқ ҳаракатнинг тайёр моделлари таклиф қилади.

Этикетнинг хусусияти унинг диалогли эканлигидир, яъни этикет барча бир бирлари билан мулоқат қилаётган одамлар унинг қоидасини билишлари ва “битта тилда сўзлашишларини” кўзда тутди. Масалан, агар одамлар учрашганда бир бирлари билан албатта саломлашишга одатланмаган бўлсалар, сизнинг саломингизга ҳайратли қараш билан жавоб қайтаришлари мумкин. Аммо маданийлашган муҳитда этикет қоидаларини умумий билиш кўзда тутилади ва шунинг учун уларга риоя қилиш зарур.

Инсоннинг умумий маданияти кўпгина таркибий қисмлардан вужудга келади, шу жумладан уни тарбиясининг ички номоён қилишини ҳам ташкил қилади.

Ишбилармон одамнинг кийими унинг жамиятда тутган ўрнини, қадди-қоматини, ёшини ва у қаёққа кетаётганлигини ҳисобга олиши керак.

Мутахассисларни ҳисоблашларича, ишбилармон эркак киши учта костюмга эга бўлиши керак: ишчи, ишбилармонлик ва кечки. Бунинг устига галстук барча ҳолларда ҳам кийимнинг муҳим предмети бўлади.

Ишчи кийим - бу ҳаммадан аввал оддий костюм (шим ка камзул), ҳамда бу шим ва чармдан камзул, яхши тикилган куртка бўлиши мумкин, аммо барча санаб ўтилган ҳолларда ҳам муқаррар шарт- кўйлак ва галстук.

Ҳамма учун умумий қоида : кийим бўйича кутиб оладилар, ақл бўйича кузатадилар.

Нутқ маданияти —одамнинг ўқимишлиги, тарбиялилиги ва умумий маданиятининг кўрсаткичларидан биридир. Фирманинг муваффақиятли фаолияти, унинг имиджи маълум даражада унинг раҳбарлари ва ходимлари қанчалик тўғри тилда сўзлашишларига, улар ёзишмани қанчалик саводли ва адабий олиб боришлари боғлиқдир.

Инсон нутқ маданиятининг умумий аломатлари мавжуд: нутқнинг тўғрилиги; тилнинг бойлиги(ўзига хослиги); қисқалик; равшанлик ва аниқлик; жўшқинлик.

Ҳисобланадики, қисқа ва содда гаплар қулоқда осон қабул қилинади, аммо қисқа жумлаларни кўплиги нутқни бўлиниб чиққан ва кескин қилади, у равшанлик, маъноли ва ритмик бутунлигини йўқотади. Узун жумла унинг аниқ мантикий ва интонацияли бўлиниши шароитида нотикқа фикрларнинг ўзаро алоқаси ва ҳаракатини кўрсатиш, ҳиссиётли кескинликни ўстириш ва пасайтириш, нутқнинг равшанлигини ҳис қилинишини яратишга ёрдам беради.

Сўзни тўғри қўллаш— нутқ маданиятининг муҳим элементларидан биридир. Сўз фақат у ўзининг маъносига тўлиқ мос ҳолда қўланилганда ва бошқа сўзлар билан бириктирилганда эшитувчиларга таъсир қилади. Кўпгина ҳолларда нутқ маданияти ва тил сезгиси тўғри қарор қабул қилишни айтиб туради, аммо кузатишлар сўзни қўллашдаги бир қатор типик хатоларни аниқлаганлар. Улардан энг муҳимларини кўриб чиқамиз:

- анъанавий қабул қилинган адабий қўлланишни бузилиши:

- паронимлар, яъни эшитилиши бўйича яқин, аммо маъноси бўйича ҳар хил бир ўзакли сўзларни қўллаш билан боғлиқ хатолар;

- тавтологик бирлашмалар, яъни маънолари асосан мос келувчи сўзлар бирлашмаларини қўлланилиши, яъни “ўзининг автобиографияси”, “эркин вакансия” ва х.к.

- кулгили вазиятни келтириб чиқарувчи стилларни асосланмаган ҳолда аралаштириб юборилиши (стили ҳар хиллик). Масалан “Корхона режанинг орбитасига чиқди”. Оддий кундалик ишлар ҳақидаги қарорларда юқори стили сўзларни ўринсиз қўлланиши жумланинг стилистик тузилмасини бузиб юборади;

- барқарор сўз бирикмаларини ёки фразиологик бирликларни кўринишини қонунсиз ўзгартирилиши. Маърузаларда ҳали ҳам “ у асосий скрипкани ўйнапти” (“биринчи скрипка”нинг ўрнига)ни эшитиш мумкин.

Эшитувчиларнинг асосий эътибори асосан айтилганларнинг маъносини идрок этишга жамланган, аммо бунга фақат нотикнинг нуқсонсиз талаффузидагина эришиш мумкин. У сўзининг одатдаги шаклини бузса, урғуни нотўғри қўйса, аудитория дарҳол номаълум эшитилишни хотирасида сақланадиган эталон билан беихтиёр таққослаш билан жавоб қайтаради.

Менежернинг қўл остидагилари, ҳамкасблари билан **ишга доир муносабатлари** муҳим аҳамиятга эгадир. Бунга ҳаммадан аввал инсоннинг лифтдаги, кўчадаги, идорадаги ҳулқи, яъни унинг имиджини яратадиганларнинг барчаси киради. Шунинг учун раҳбар жамиятдаги ҳулқини қоидаларини билиши зарур. Мана улардан баъзи бирлари.

Қандай рангдаги бошлиқ кўл остидагининг хонасига кирмасин, хона хўжайини ёши ва жинсидан қатъий назар кўлини узатади. Фақат қаршидан келаётган одамга ёки стол орқали кўлини узатиш мумкин эмас. Агар сиз келувчининг олдида хотиржамлик билан яқинлашсангиз, кўл узатиб саломлашсангиз, ўтиришни таклиф қилсангиз тўғри бўлади.

Ишбилармонлик этиқотининг эътиборни қаратиш зарур бўлган муҳим қоидаси вақт ва ваъдаларда аниқликни риоя қилишдан иборат бўлади. Ахлоқ нуқтаи назаридан ўз вақтида бўлмаслик, интизомсизлик – бу шерик ва бошқа кишининг вақти ва манфаатларига нисбатан ҳурматсизлик ёки писанд қилмасликни номоён қилинишидир.

Хулоса қилиб шуни айтиш керакки, бизнинг тадбиркорларимиз қаерда бўлишмасин, улар ҳамма вақт ҳам ўз мамлакатининг муносиб вакили бўлишлари керак. У шерикларининг анъаналари ва одатларига ғоятда эътиборли бўлиши керак. Зарурият бўлмаганди сиёсий ёки диний фалсафий мунозараларга киришиш, ўз Ватани ҳақида ёмон гапларни айтмаслик ва турган мамлакатадаги тартибларни танқид қилмаслик тавсия этилади. Шерикларга нисбатан чидамлилиқ, ҳурматни намоён қилиш, эътибор ва одоб сақлаш ўзаро фойдали натижаларга эришишнинг чин истагини амалга оширишга ёрдам беради.

Шуни тушуниш керакки, давлат чегарасини кесиб ўтган пайтингиздан бошлаб сиз бошқа давлатнинг фуқаролик ва жиноий қонунлари таъсири остига тушасиз. Агар қандайдир мамлакатда сиз фуқаролик кодексини бузганди айблансангиз (қарз, шартномани узиб қўйиш ва х к), сизни қамоққа жойлаштиришлари мумкин ёки сизга мамлакатдан масала тартибга солингунга қадар чиқиб кетиш ҳуқуқини бериш рад қилинади.

Назорат саволлари

1. Менежер ким ?
2. Менежер қандай даражаларга ажратилади ?
3. Кай даражадаги раҳбар иш вақтининг асосий қисмида оператив масалаларни ҳал қилиш билан шуғулланиши керак?
4. Менежернинг касбий маҳорати нимадан иборат?
5. Бошқарув усули нима?
6. Раҳбарликнинг қандай асосий услублари мавжуд?
7. Қандай омил менежер фаолият услубини кўпроқ даражада белгилаб беради?
8. “Ташкилотчилик қобилияти” тушунчаси ўз ичига нималарни олади?
9. Сизнинг фикрингизча, ўзбек менежерининг қандай ижобий ва салбий сифатларини ажратиш мумкин?
10. Менежернинг имиджи нима?
11. Раҳбарнинг ишбилармонлик этикети ўз ичига нималарни олади?
12. Ишбилармонлик этикаси нима?
13. Ишбилармон кишининг кастюми қандай талабларга жавоб бериши керак?
14. Менежернинг нутқи қандай бўлиши керак?
15. Ишга доир музокараларнинг асосий қоидалари қандай?
16. Осиё ва Узоқ Шарк давлатларидаги ишбилармонлик этикетининг хусусиятлари қандай?

7-МАВЗУ. БОШҚАРУВ МЕХНАТИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

Режа:

- 7.1. Бошқарув меҳнати таърифлари, хусусиятлари, турлари
- 7.2. Бошқарув меҳнати илмий ташкил қилиш
- 7.3. Раҳбарни ўзини ўзи бошқариши
- 7.4. Менежер фаолиятини режалаштириш ва ташкил қилиш учун куруллар

Таянч сўз ва иборалар: бошқарув меҳнати, меҳнатни илмий ташкил этиш, менежер фаолияти, режалаштириш, баҳолаш, меҳнат хусусиятлари, меҳнатни тақсимлаш, таъсир этиш, операциялар.

7.1. Бошқарув меҳнати таърифлари, хусусиятлари, турлари

Бошқарув меҳнати - бу маъмурий бошқарув ходимлари томонидан бажариладиган операциялар ва ишлардир.

Бошқарув меҳнати меҳнатни тақсимлаш ва кооперациялаш даврида ажратилади.

Маъмурий бошқарув ходимларининг меҳнати йиғма ижтимоий меҳнатнинг ажралмас қисми бўлади. Демак, бошқарув тизимидаги меҳнат қанчалик самарали бўлса, йиғма меҳнатнинг натижалари ҳам шунчалик юқоридир.

Аммо маъмурий бошқарув ходимлари, ишчилардан фарқли равишда, ўзлари бевосита меҳнат предметиға таъсир кўрсатмайдилар, яъни ўзларининг қўллари билан (меҳнат воситаларидан фойдаланиш билан) моддий бойликларни ишлаб чиқармайдилар. Улар бевосита ишлаб чиқариш (тижорат) операцияларини бажариш билан банд бўлган одамларнинг самарали меҳнатлари учун керакли ташкилий-техник ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитлар яратадилар. Демак, бошқарув вазифаларини бажарилишининг сифати қанчалик юқори бўлса, ишлаб чиқариш объекти шунчалик ишончли ва самарали фаолият юритади. Бошқарув меҳнати жараёнида белгиланган ресурслар моддий, молиявий, меҳнат ресурслари-бинолар, иншоотлар, бошқарув аппарати ходимлари меҳнатнинг воситалари ва предмети, бошқарув тизимини фаолияти юритиш учун харажатлар, малакали мутахасислар ва ҳ.к. дан фойдаланилади. Улардан фойдаланишнинг самарадорлиги ҳам ишлаб чиқариш фаолиятининг якуний натижаларига таъсир кўрсатади. Шундай қилиб, бошқарув меҳнати - бу ижтимоий ишлаб чиқариш меҳнатининг турли туманлигидир, чунки у йиғма маҳсулот ишлаб чиқарувчи ва бошқарув ходимлари фаолиятининг натижасидир. У ишчилар меҳнати каби даражада зарурдир.

Бошқарув меҳнати ғоятда турли тумандир, шу сабабли ушбу меҳнатнинг мазмунини таърифловчи операциялар ва тадбирларни аниқ таснифлаш, турларға ажратиш қийиндир. Бунинг устиға бошқарув

операцияларнинг доираси муқаррар равишда кенгаймоқдалар, операцияларнинг ўзлари эса бир томондан бошқарув усуллари уларни қўллаш соҳаларидаги ўзгаришлар оқибатида, бошқа томондан ахборотларни сақлаш, узатиш, жамлаб, ишлаб чиқишнинг янги техник воситаларидан фойдаланишни ўсиши муносабати билан турларини ўзгартирмоқдалар. Бошқарув меҳнати операциялари, тадбирлари мазмунига компьютер техникаси инқилобий ўзгаришлар кирит- моқда, у тубдан янги ахборот технологияларини тадбиқ этиш имкониятини бермоқда. Шунга қарамасдан бошқарув меҳнатнинг, ҳаммадан аввал, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнида энг характерли операцияларини ажратиш мумкин. Улар қуйдагилардан иборатдир:

- вазифани қўйиш;
- қўлда ва компьютердан фойдаланиш билан ахборотларни қидириш;
- ахборотларни таҳлил қилиш;
- ахборотларни гуруҳларга ажратиш (қўлда ёки компьютердан фойдаланиш билан);
- компьютерсиз энг оддий ҳисоблашлар;
- компьютерни қўллаш билан ҳисоб-китоблар;
- қарорларни тайёрлаш;
- қарорларни якка ҳолда қабул қилиш;
- қарорларни жамоавий қабул қилиш;
- ҳужжатларни расмийлаштириш, хатларни тузиш ва ҳ.к.

Маъмурий–бошқарув ходимларининг йиғма маҳсулот предметига таъсир кўрсатиши ахборотларидан фойдаланиш ва уни ушбу объект ҳолатини қўйилган мақсадларга эришиш йўналишига ўзгартириш учун тегишли қарорларни ўзгартириш йўли билан амалга оширилади. Шунинг учун маъмурий–бошқарув ходимлари меҳнатининг асосий хусусияти предметнинг ахборотли характери ва уларнинг меҳнати жараёни (ўзининг мазмуни ва натижалари бўйича)ни меҳнатнинг бошқа турларидан тубдан фарқланиши билан асосланган меҳнат маҳсулотидан иборат бўлади.

Бошқарув меҳнатнинг якуний маҳсулоти – объектга бошқарув таъсирларининг ўлчамларини белгилаб берувчи қарорлардир. Умуман хизматчилар меҳнатларининг натижалари улар томонидан чиқарилган фармойишлар ва ҳужжатларнинг сони бўйича эмас, балки уларнинг ташкилот ёки унинг бўлинмасининг бутун жамоаси фаолиятиги таъсири бўйича баҳоланади. Бундан хизматчилар меҳнатини ташкил қилиш масалаларини ҳал қилишга ғоятда муҳим ўзига хос талаб келиб чиқади- таркибий ва ҳужжатий ортиқчаликларни аниқлаш ва бартараф қилиш, бошқарувнинг ташкилий шакллари эҳтимол бўлган автоматлаштирилган тизимлардан фойдаланиш билан такомиллаштириш мақсадида ҳар хил меҳнат вазифаларини бажариш усуллари ва воситаларини олдиндан таҳлил қилиш.

Бу жиҳатдан бошқарув соҳасидаги меҳнат илмий меҳнатга яқинроқ, кўпроқ уни эслатади. Аммо агар илм соҳасида асосан илмий ахборотлар

билан ҳаракат қилинса, бошқарув меҳнати ўзининг орбитасига ҳисоб – статистик, илмий-техник, башоратли-таҳлилий, режавий, оператив ва иқтисодий ахборотларнинг бошқа турларини жалб қилади.

Жамоавий фаолият - бу раҳбарнинг ишлаб чиқариш, меҳнат жамоаси, ижрочилар билан ишлашидир. Алоқаларни бориши, ходимлар билан мулоқатда раҳбар жамоадаги ижтимоий-психологик ҳолатни аниқлайди, ходимларнинг фикрлари ва арзларини эшитади, уларга тайёрланаётган ва қабул қилинган қарорлар ҳақида хабар беради, режалар, тадбирларни амалга оширишнинг зарурлиги ва мақсадга мувофиқлигини асослаб беради, уларни самарали, сифатли ишлашга ундайди. Ижрочилар билан алоқалар ишлаб чиқариш кенгашлари, учрашувлар, бўлинмалар, иш жойларига боришлар, шахсий қабуллар тарзда бўлиши мумкин

Мутахассислар (муҳандислар, техниклар, иқтисодчилар ва бошқалар)нинг меҳнати маълумроқ тарзда чизиб, белгилаб берилган, улар маҳсулотларнинг янги ёки такомиллаштирилган турлари, технологик жараёнлар, ҳамда меҳнат ва бошқарувни ташкил қилиш шакллари ишлаб чиқадилар ва тадбиқ этадилар, корхонани керакли ҳужжатлар, материаллар, таъмирлаш ва бошқа хизмат кўрсатиш билан таъминлайдилар, тижорат фаолиятини амалга оширадилар, яъни маълум вазифалар ёки вазифаларнинг бир қисмини бажарадилар. Мутахассисларнинг фаолиятини улар (мутахассислар) ўртасида ҳам катта фарқлар мавжуд бўлса ҳам, ижодий ва такрорланувчи операциялар бирлаштиради.

Мутахассислар, маслаҳатчилар, раҳбарнинг ёрдамчилари бўлган ҳолда, бошқарув учун зарур ишларни бажара туриб, камдан кам ҳолларда ўзлари ҳам ўз раҳбарининг ҳуқуқ доирасига кирувчи қарорларни қабул қилишга ваколат оладилар. Аммо улар, бундай қарорларнинг маълум вариантларини илгари суриб ва асослаб, шунингдек раҳбар билан яқуний вариант танлашда иштирок этиб, уни у ёки бу қарорнинг фойдасига кўндириб, бошқарув қарорини қабул қилишга катта таъсир кўрсатадилар. Ўз ишида омилкор, етарлича саводли бўлмаган раҳбарда бошқарув қарорларининг тақдири кўпинча мутахассисларнинг қўлида бўлади.

Меҳнат жамоасини бошқаришда бошқарув меҳнатининг учта турини ажратиш мумкин: эвристик, маъмурий ва операторли.

Эвристик меҳнат- бу ҳаммадан аввал раҳбарлар ва мутахассисларнинг меҳнати. У ижодий ақлий фаолиятининг табиати, уларнинг психофизиологик моҳиятини тўлиқ даражада акс эттиради.

Ўзининг мазмунига кўра эвристик меҳнат операцияларнинг иккита туридан ташкил топади: таҳлилий ва конструктив.

Таҳлилий операциялар қарорлар қабул қилиш учун зарурий ахборотларни қабул қилиш ва идрок этишдан иборатдир. Бундай операцияларга, уларни бажаришнинг шакллари ва усуллари кўра, кўйидагилар кирадилар: ҳар хил ҳужжатлар ва адабий манбаларни кўриб чиқиш ва ўрганиш; оғзаки суҳбатлар, сўровлар ва бевосита кузатишларнинг ўтказиш, таҳлил натижаларини тегишли ҳужжатларда (маълумотномалар,

маърузалар, таҳлилий обзорларда) баён этиш, мавжуд ҳолатнинг ташҳисини қўйиш ёки аниқлаш.

Конструктив операциялар ҳар хил турдаги қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш билан боғлиқдир. Бу операциялар қарорларнинг мазмуни, характери ва мураккаблиги, ҳамда уларнинг якка тартибда ва жамоавий қидиришнинг тегишли усулларига мувофиқ ажратадилар.

Маъмурий меҳнат - бу ақлий меҳнатнинг ўзига хос тури бўлиб, унинг вазифавий белгиланиши одамлар ҳаракати ва ҳулқини уларнинг меҳнат фаолиятлари жараёнида бевосита бошқаришдан иборат бўлади.

Маъмурий меҳнат жараёни қуйидаги ташкилий–маъмурий операцияларни бажаришда вужудга келади: хизматли коммуникацион (оғзаки ахборотни телефонда сўзлашишлар йўли билан узатиш ва қабул қилиш, иш жойларини айланиб чиқиш, ходимлар ва келувчиларни қабул қилиш, корхона доирасида ҳаракатланишлар); йўриқномавий (қарорларни ижрочиларга оғзаки фармойишлар, ёзма бўйруқлар, кўрсатмалар бериш йўли билан етказиш; ижрочиларга вазифаларни белгилаш ёки улар томонидан тузилган ишнинг шахсий режаларни тасдиқлаш, вазифалар ва топшириқларни бажариш жараёнидан оғзаки йўл-йўриқлар кўрсатиш, ёзма йўл-йўриқларни тузиш ва тасдиқлаш); мувофиқлаштирувчи (бўлинмалар ва хизматлар ишини кенгашлар ва мажлислар ўтказиш йўли билан ўзаро боғлаш; ишни бажарилиши режа-жадвалини ижрочилар ва муддатларни кўрстатиш билан тузиш); назоратли- баҳоловчи (буйруқлар, кенгашлар қарорлари, режалар, вазифалар, топшириқларни бажарилишини назорат қилиш, бўлинмалар ва ижрочиларни ишини баҳолаш, рағбатлантириш ва жазолаш).

Оператор меҳнати - бу асосан техник ижрочиларнинг ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларини ахборотли таъминлаш учун зарур бўлган стереотипли (бир хилдаги), такрорланувчи операцияларни бажариш бўйича меҳнатидар.

Таъқидлаш керакки, маъмурий-бошқарув ходимлари меҳнатининг мазмуни ўзгармасдан қолмайди. Таъқиқотларнинг кўрсатишига, ҳисоб, ахборот ва ҳужжатли операциялар уларда ҳозирча иш вақтининг 70% гачасини эгаллайди. Аммо раҳбарлар ва мутахассислар томонидан техник воситаларни қўлланиши, бир хилдаги, кам мазмунли операцияларни машиналарга топширилиши, меҳнатнинг янги усуллари ва воситаларини яратилиши, бошқарувни ташкил қилишни такомиллашуви натижасида уларнинг меҳнатининг мазмуни анча ўзгаради, уларнинг ишида ижодий операцияларнинг салмоғи ошади.

Бошқарув меҳнати ва уни рационал ташкил қилиш-ташкилотнинг бизнес жараёнларини самаралироқ амалга оширилишининг муҳим омилларидир, шунинг учун бошқарув меҳнатини такомиллаштириш масалалари алоҳидаги дорзарбликни касб этадилар.

7.2. Бошқарув меҳнاتини илмий ташкил қилиш

Илмий остида бошқарув ходимлари меҳнатининг шундай ташкил қилишни тушуниш керакки, у фан ютуқлари ва илғор тажриба, ҳўжалик юритишнинг илғор шаклларида фойдаланиш, техник воситаларни қўллашга асосланади. У хизматчиларни бир бирлари ва ишчилар билан, ҳамда ишлаб чиқариш(тижорат)ни бошқариш ва мухандислик-техник ва иқтисодий таъминлаш вазифаларини амалга ошириш жараёнида фойдаланиладиган техник воситалар билан ўзаро ҳамкорлигини яхшироқ тарзда ўрнатиш ва мунтазам равишда такомиллаштиришга имкон беради. Меҳнатни илмий ташкил қилишнинг мақсади меҳнат унумдорлигини ишловчиларнинг соғлиқларини сақлаб қолган ҳолда оширишдан иборатдир.

Бизнинг мамлакатимизда аввалдан бошқарув жараёнларини рационаллаштириш ва такомиллаштириш фаолиятини белгилаш учун “меҳнатни илмий ташкил қилиш” (МИТҚ) атамасидан фойдаланилган бўлиб, у ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларига нисбатан тубдан фарқсиз бўлган. Тахминан 60 йилларда “бошқарув меҳнاتини илмий ташкил қилиш” (БМИТҚ) атамаси ажралиб чиққан. Бунга корхоналарга бошқарув меҳнاتини олдиндан ташкил қилишни талаб қилувчи ҳисоблаш техникасининг қудратли воситаларини тадбиқ этилиши ёрдам берган.

Бошқарув меҳнاتини илмий ташкил қилиш ўз ичига қуйидаги йўналишларни олади:

- ходимлар меҳнاتини тақсимланиши ва уларни ҳам корхона кўламларида, ва ҳам ҳар бир бўлинмалар доирасида кооперациялашуви;
- ходимларни танлаш ва жой жойларига қўйиш ва лавозимли вазифаларга мувофиқ уларнинг малакалари даражасини таъминлаш;
- бошқарув ходимларининг уларни бошқариш бўйича ишлаб чиқариш жамоаси таркибидаги ва уни мухандиси–техник таъминлаш бўйича фаолиятини ташкил қилиш;
- иш жойларини ташкил қилиш ва жиҳозлаш;
- ишнинг илғор усулларида фойдаланиш;
- меҳнатнинг қулай шароитларини яратиш;
- меҳнатни меъёрлаштириш;
- бошқарувнинг техник воситалари, ахборот технологиялари, шахсий компьютерлардан фойдаланиш;
- меҳнатни рағбатлантириш.

Кейинчалик (70 йилларнинг бошларида) бизнинг мамлакатимизда БМИТҚ ривожланиш тенденцияларини акс эттирувчи “ташкилий лойиҳалаштириш” тушунчаси пайдо бўлган. Ташкилий лойиҳалаштириш бу бошқарув меҳнатини бошқарув аппарати ишининг самарадорлигини ошириш мақсадида МИТҚ талаблари ва замонавий ташкилий ва ҳисоблаш техникаси базасида рационаллаштириш лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва тадбиқ этиш жараёнидир. Ташкилий лойиҳалаштиришни қуйидаги асосий йўналишлари бўйича амалга ошириш таклиф қилинган:

- бошқарув аппаратининг ташкилий ва вазифавий тузилишини рационаллаштириш;

- ишларнинг асосий ва энг оммавий турларини бажариш технологияси, меҳнат шароитлари ва ходимларнинг иш вақтидан фойдаланишни рационаллаштириш;

- бошқарувнинг ушбу аппарати фаолиятини хужжатлаштириш ва хужжатлар билан таъминлашни рационаллаштириш;

- бошқарув аппаратини ташкилий ва ҳисоблаш техникаси билан жиҳозланганлигини ошириш ва ходимлар меҳнатини автоматлаштириш.

Хорижда яна бошқарув меҳнатини такомиллаштириш(рационаллаштириш) жараёнини таърифловчи бир қатор атамалар қўлланилади. Масалан, АКШда “Тизимлар ва усуллар”, ”Тизимли лойиҳалаштириш”, “Бизнес жараёнларнинг реинжиниринги”, Буюк Британияда “Ишни тадқиқот қилиш” ва “Ташкил қилиш ва усуллар” атамаларидан фойдаланилади.

Бошқарув жараёнларини такомиллаштириш зарурияти бизнинг мамлакамизда хорижга нисбатан яқинда, яъни XX аср 50 йилларнинг охири ва 60 йилларнинг бошида вужудга келган. Хорижий муаллифлар “маъмурий бошқарувдаги инқилобни” бошқарув аппарати ва унга харажатларни ўсиши, маъмурий(идора) ишининг ҳажмларини ўсиши, корхоналарда бошқарув вазифаларининг янги турлари (реклама фаолияти, ижтимоий суғурта, жамоатчилик билан алоқалар ва х.к.) пайдо бўлиши, ахборотлар ва хужжатлар айланиши ҳажмларини кескин ўсиши ва бунинг натижасида бошқарув меҳнатини аниқ ташкил қилиш, бошқарув жараёнларини рационаллаштириш, яъни бошқарув фаолиятини такомиллаштириш бўйича мажмуавий ҳаракатлар зарурлиги билан боғлайдилар.

Раҳбар, мутахассис ишини рационал ташкил қилиш барча бажарилаётган ишларни ҳисобга олиш, ўз иш вақти устидан мантазам равишда назорат қилиш, иш вақти харажатлари тузилишини ўрганишни тақозо қилади. Бу иш вақтидан фойдаланишни таҳлил қилиш, шахсий иш ва бошқарув ходимлари меҳнатини илмий ташкил қилиш бўйича тадбирларнинг асосланган режаларини тузишга имкон беради. Раҳбарлар ва мутахассислар меҳнатининг мазмуни ва иш вақти харажатларининг тузилишини ўрганиш учун қўйидаги усуллардан фойдаланиш мумкин:

- **анкетали ва оғзаки сўровлар**, у ходимнинг унинг меҳнати қанчалик рационал ташкил қилинганлиги ҳақидаги фикрини ўрганиш мақсадида ўтказилади: ходимнинг нуқтаи назаридан унинг вазифаси аниқ белгилаб берилганми, унга ўз вазифасига кирмаган ишларни бажаришга тўғри келганми (қандай ва қанча вақтда), унинг иши режалаштириладими ва режадан ташқари ишларнинг салмоғи қандай, иш вақтини йўқотилишлари борми (уларнинг миқдори, сабаблари), ишда механизация ва ташкилий техниканинг воситалари қўлланиладими (улардан фойдаланиш), ходимни унинг иш жойини ташкил қилиниши ва меҳнат шароитлари қаноатлантирадими ва, ниҳоят, ходимда меҳнатни ташкил қилишни такомиллаштириш ва самарадорлигини ошириш бўйича таклифлар борми;

- **иш вақтининг суратини олиш**, у кузатишларининг режалаштирил-ган даври давомида унинг харажатларининг тузимини белгилаш учун қўлланилади. Бунда иш вақти сарфланишини ўрганиш вақтнинг барча истисносиз сарфланишини уларнинг ҳақиқий изчиллиги тартибда кузатиш ва ўлчаш йўли билан ўтказилади. Иш вақтини суратга олиш махсус ажратилган шахс томонидан ўтказилади, у ёппасига (яъни, бутун иш куни давомида) ёки танловли бўлиши мумкин. Кейинги ҳолда иш вақтини алоҳида вазифалар (иш турлари) бўйича, шу жумладан такрорланувчиларн, ҳамда ишнинг алоҳида давралари (давралари) бўйича ўрганилади;

- иш вақтини **ўзини ўзи суратга олишда** иш вақтини сарфланишини ҳисобга олиш бевосита МИТҚ хизматлари раҳбарлиги остида ишловчилар томонидан амалга оширилади. У ўзини ўзи суратга олишнинг махсус варақчалари ёрдамида олиб борилади, унда барча бажариладиган ишлар ёки соатнинг маълум қисмини ташкил қилувчи қайд этилган ораликлардаги танаффуслар рўйхатга олинади;

- **бир зумли кузатишлар усули**, ҳар хил категорияли МТХ ва хизматчилар меҳнатининг мазмуни ва иш вақтини сарфланишини ўрганиш учун қўлланилади. Кузатишларни ўтказиш тамойили ва услубиёти ишчилар меҳнатини сарфланишини ўрганиш кабидир, фақат баъзи бир хусусиятлар мавжуд. МТХ ва мутахассислар меҳнатига нисбатан қайд этиш пайти деб кузатиловчини кузатувчи назар доирасига тушган пайтини ҳисоблаш керак. Ходим иш жойида йўқ бўлганда кузатувчи уни йўқ бўлганлиги сабаблари ҳақидаги маълумотларини қайд дафтарда қилинган ёзуви бўйича олиши мумкин.

Меҳнатнинг мазмуни ва вақтни сарфланиши тузилишини ўрганишнинг ҳар бир усулини маълум шароитлар учун қўллаш мумкин, у тегишли афзалликлар ва камчиликларга эга.

7.3. Раҳбарни ўзини ўзи бошқариши

Ўзини ўзи бошқариш бу раҳбарнинг кундалик амалиётда ишнинг замонавий усулларида мақсадга мувофиқ ва изчил фойдаланишини ўз ичига оловчи шахсий ишини ташкил қилиш, ҳамда унинг ўзини ўзи ривож-лантиришидир.

Ўзини ўзи бошқаришнинг асосий мақсадлари қўйидагилардан иборат:

- менежмент томонидан вақтдан ва ўз имкониятларидан кўпроқ фойдаланиш;

- унинг ўзининг соғлиғини сақлаш ва мустаҳкамлаш;

- ҳаётни боришини онгли равишда бошқариш;

- ҳам ишдаги ва ҳам шахсий ҳаётидаги ташқи ҳолатларни енгиб ўтиш.

Турли туман масалаларни кундалик ҳал қилишда менежер ҳар хил вазифаларни бажаради. Ўзини ўзи бошқаришнинг бу жараёнининг алоҳида вазифалар ўртасидаги алоқани кўргазмали равишда номоён қилувчи доира каби берилиши мумкин (19-расм).



19-расм. Ўзини ўзи бошқариши доираси

Ташки доирада қўйидаги бешта вазифалар маълум:

- 1) вазифаларни қўйиш;
- 2) режалаштириш;
- 3) бўлғувси ишдаги устиворликларни белгилаш;
- 4) кун тартибини тузиш ва меҳнат жараёнини ташкил қилиш;
- 5) ўзини ўзи назорат қилиш ва мақсадларга тузатишлар киритиш.

Ўзини ўзи бошқаришнинг ички доирасида бирлаштирувчи вазифа-ахборотлар билан ишлаш жойлашган. Қолган вазифалар маълум даражада уни атрофида айланадилар, чунки ахборотни алмашиш ўзини ўзи бошқариш жараёнининг барча паллаларида зарурдир.

Биринчи вазифа - **мақсадларни қўйиш**. Ҳар бир бошқарувчи ходим ўз олдида мақсадларни қўяди, бу келажакка қараш, кучлар ва фаолликни эришиш керак бўлган нарсага қаратиш ва жамлашни билдиради. Шундай қилиб мақсад якуний натижани шакллантиради. У ҳаракатлар “қутуртувчиси”, фаолликни белгилаб берувчи ундов бўлади. Агар мақсад қўйилган бўлса, унда ҳаракатлантирувчи куч сифатида ҳаракат қилувчи ва фақат мақсадга эришилгандагина йўқолувчи кескинлик ҳолати вужудга келади.

Мақсадларни қўйиш жараёни бир неча паллалардан ташкил топади.

1.Мақсадларни белгилаш ва уларни қўйидагича вақтли мезонлар бўйича табақалаштириш:

- узоқ муддатли ҳаётий мақсадлар (шахсий ва касбий);
- ўрта муддатли мақсадлар(яқин 5 йилга)

- қисқа муддатли мақсадлар (яқин 12 ойга)

Бунда меҳнатга мотивацияни кучайтирувчи ва касбий интилишларни йўналтирувчи касбий мўлжалларни ажратиш керак.

2. Мақсадларга эришиш учун шахсий ресурсларни белгилаш, бунинг учун қуйидагилар зарур:

- шахсий салоҳият, имкониятларни белгилаш;
- ўзининг кучсиз томонларини санаб бериш, муваффақиятсизликлар-нинг рўйхатини тузиш ва қандай сабаблар натижасида улар содир бўлганликларини таъкидлаш. Бу камчиликлардан қандай қилиб холис бўлиш ҳақида ўйлаб кўриш;

- 2-3 муҳим афзалликлар ва камчиликларни ажратиш.

Яна яқин йилларда нима билан ҳисоблашиш кераклигини ҳам аниқлаб олиш, масалан, яқин атрофдагилар (шериклар, қариндошлар, бошлиқ, ўртоқлар ва х.к) ёки ёшни ва ўз мақсадларини уларга мувофиқ қўйиш керак.

3. "Мақсад-восита" таҳлилини ўтказиш, уни боришида мақсадларга эришиш учун зарур ресурсларни (шахсий, молиявий, вақтли) ҳақиқий вазият билан солиштириладилар. Бунинг учун мақсадларни тузилган "инвертарь рўйхати"га мурожаат қилиш ва 3-4 муҳим мақсадларни танлаб олиш, уларга эришиш учун зарур воситаларини белгилаш ва яна нимага эришиш кераклигини ёки мақсадларга эришиш учун нимага киришиш кераклиги текшириш зарур.

Касбий (мартабали) мақсадлар бўйича уларга эришиш учун зарур малакани кўрсатиш ва ҳақиқий амалий вазифаларни қўйиш зарур, масалан, етишмаётган тажрибани олиш.

4. Аниқ мақсадларни шакллантириш. Бунда шуни ҳисобга олиш керакки, ҳар бир мақсад фақат уни амалга оширилиши муддатлари ва исталган натижалар маълум бўлгандагина маънога эга бўлади. Кейин ўзининг исталган ва амалий мақсадларига қўллаш билан шакллантириш ва ўз режаларини уларни қанчалик ҳақиқийлиги нуктаи назаридан қайта текшириш мақсадга мувофиқдир.

Малака ва маданий даражани ошириш ҳақида ҳам эсдан чиқармаслик керак. Ўзига жудаям кўп нарсани олиш керак, чунки бу ҳақиқий бўлмаган вазифаларни бажарилишига имконлар камдир. Ўз олдимизга қанчалик кўп мақсадларни қўйсақ, олдинги ҳаётни шунчалик кўпроқ ўзгартириш ва ўз фаолиятини кўпроқ фаоллаштиришга тўғри келади.

Кейин менежер томонидан ишлаб чиқилган режаларни амалга оширилиши керак. Раҳбар меҳнатини рационал ташкил қилиш ишларини бажаришда **устиворликларни белгилашни** кўзда тутати. Бу ҳар хил ишлар аҳамияти бўйича катта фарқланишлари билан боғлиқдир.

Кўпинча раҳбарлар бирдагина ишнинг жудаям катта ҳажминини бажаришга ҳаракат қиладилар ёки, аксинча, ўз вақтлари ва кучларини алоҳида, кўпинча муҳим бўлмаган, аммо зарурий бўлиб кўринган ишларга сарфлайдилар. Бунинг натижасида шиддатли иш кунининг охирига келиб,

кўп нарса қилинганга ўхшаса ҳам, муҳим ишлар ё тугалланмай қолдилар, ёки жойларидан умуман силжимайдилар.

Муваффақиятли менежерлар иш кунни давомида кўпгина муҳим масалаларни ҳал қилишга улгуруш билан, маълум вақт давомида битта ягона вазифани бажариш билан банд бўлишлари билан ажратиб турадилар. Бунинг учун муҳим ишларнинг биринчи навбатдалиги ҳақидаги бир маъноли қарорни қабул қилиниши, устиворларнинг тегишли рўйхатини тузиш ва унга риоя қилиш шарт-шароитлар бўлиб хизмат қилади.

Устиворларни белгилаш, режага киритилган вазифаларни уларнинг навбатлилиги билан изчил ва тизимли бажариш зарур, бу қуйдагиларга имкон беради:

- эътиборни фақат битта вазифани бажаришга жамлаш;
- ишга мақсадга интилгандек киришиш ва маълум муддатларга риоя қилиш;
- берилган ҳолатларда қўйилган мақсадларга эришиш;
- бошқалар томонидан бажарилиши мумкин бўлган ишларни чиқариб ташлаш;
- режавий давр (ҳафта, кун)нинг охирига келиб жуда бўлмаганда энг муҳим масалаларни ҳал қилиш;
- низолар ва стрессли юкламаларидан қочиш.

Бунда италияли иқтисодчи В.Парето (1848-1923) томонидан шакллантирилган томоёилни ҳисобга олиш зарур, унга кўра алоҳидаги кичик қисмлар гуруҳида уларнинг бу гуруҳ сонидagi салмоққа кўра анча катта миқдор топилади.

Парето томоёилиги кўра “80:20 нисбати” белгилаш мумкин. Бу иш жараёнида 20%да сарфланган вақт (харажат)да 80% натижалар (ишлаб чиқариш)га эришилишини билдиради. Вақтнинг қолган 80% умумий якуннинг фақат 20%ни беради.

Демак, бошидан энг осон, шўъбаикроқ ёки вақтни камроқ сарфланиши талаб қилувчи ишларга киришиш керак эмас. Масалаларга уларнинг муҳимлилигига мувофиқ киришиш зарур: даставвал озгина “ҳаётий муҳимлар”, кейин- кўп сонли “иккинчи даражалилар”га.

Агар барча вазифалар уларнинг якуний натижалардаги улушларига мувофиқ таҳлил қилинса ва кейин АБВ усули бўйича таҳлил қилиш ёрдамида категориялар бўйича тақсимланса, Парето томоёили аниқланиб олинади. Бунда таҳлил шундан келиб чиқадики, жуда муҳим ва камроқ муҳим ишларнинг унинг умумий сонидаги фоизлардаги улуши умуман ўзгармасдан қолади.

Парето томоёилига кўра менежернинг барча ишларини учта гуруҳга бўлиш мумкин:

- энг муҳим ишлар (А категорияси) ишларнинг умумий сонидан 15% яқинни ташкил қилади, уларнинг аҳамияти эса (мақсадга эришишга қўшилган улуш маъносида) 65% га яқинни ташкил қилади;

•камроқ муҳим бўлган ишлар (Б-категорияси)-уларнинг умумий сонидан 20% га яқин, уларнинг аҳамияти 20% ни ташкил қилади;

•муҳим бўлмаган ишлар (В-категорияси)-уларнинг умумий сонидан 65%, аммо уларнинг аҳамияти ишларнинг умумий аҳамиятлилигидан фақат 15% га яқин.

Вазифани АБВ усули бўйича таҳлил қилиб чиқиш тавсия этилади, бунинг учун:

1) маълум вақт (ўн кунлик, кун ва ҳ.к.)да ҳал қилиш керак бўлган барча вазифаларнинг рўйхатини тузиш;

2) вазифаларнинг уларнинг аҳамиятлилигига мувофиқ навбатлилигини белгилаш. Бунда шуни назарда тутиш керакки, вазифаларнинг муҳимлиги уларнинг шошилишчилиги билан ҳеч қандай умумийликка эга эмас;

3) вазифага тартиб рақамлари бериш;

4) вазифани А,Б,В категорияларига мувофиқ баҳолаш:

- фаолиятни амалга ошириш учун қайта топшириб бўлмайдиган энг муҳим вазифалар (барча вазифалардан 15%- А-категорияси);

- бошқа кишиларга ижро этиш учун топширилиши мумкин бўлган муҳим вазифалар (барча вазифалардан 20%- Б-категорияси);

- қайта топширилиши мумкин бўлган камроқ муҳим бўлган (барча вазифалардан 65% - В-категорияси);

5) ўзининг вақтинчалик режасини вазифаларининг биринчи навбатдалигидан келиб чиққан ҳолда мавжуд вақтни вазифаларнинг миқдорига қайтадан текшириш:

•режалаштирилган вақтнинг 65% (3соатга яқини)— А-категорияси вазифалари;

•режалаштирилган вақтнинг 20% (1соатга яқини)- Б-категорияси вазифалари;

•режалаштирилган вақтнинг 15% (45дақиқага яқини)- В-категорияси вазифалари;

6) тегишли тузатишлар киритиш. Ўзининг вақтинчалик режасини А категорияли вазифаларни ҳал қилишга қарата туриб, Б ва В категорияларининг муҳимсизроқ вазифаларни ҳал қилишга уларнинг миқдорига мос келадиган вақтни ажратиш керак;

7) Б ва В категориялари вазифаларини уларни бошқаларга топшириш имкониятлари нуқтаи назаридан баҳолаш зарур.

Шунга эътиборни қаратиш керакки, В категорияси вазифалари кераксиз бўлмадалар, чунки А ва В категорияси вазифалари билан бир қаторда бажарилиши керак бўлган кўпгина дастлабки ишлар ва машаққатли кўл меҳнати мавжуд.

Менежер томонидан устиворликлар ҳақидаги қарорларни қабул қилиниши- шахсий, субъектив жараёндр. Аммо уни ҳал қилиниши доимий маълумотларга асосланиши керак.

А-категорияли вазифаларни режалаштириш ва аниқлашда менежер қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

-қайси вазифаларни бажарилиши туфайли у асосий мақсадларини бажа-рилишига кўпроқ даражада яқинлашади;

-у битта ягона вазифани бажариш йўли билан бирданига бир неча бошқаларни бажариши мумкин;

-қайси вазифаларни бажарилиши каттароқ фойда келтиради;

-қайси вазифаларни бажарилмаганлиги салбий оқибатларга эга бўлади.

Менежер аниқ топшириқларни топширишида ўзига бериши керак бўлган қуйидаги олтита ёрдамчи саволлар мавжуд:

- Нима қилиниши керак?
- Буни ким қилиши керак?
- Нима учун у қилиши керак?
- У қандай қилиши керак?
- Бу нимани ёрдамида қилиши керак?
- Буни қачон қилиш керак?

Ваколатларни самарали топшириш меҳнатни тегишли равишда ташкил қилишни кўзда тутади: раҳбар томонидан вазифаларни топширишни режалаштириш ва уларни бажарилиши ва муддатларга риоя қилиниши устидан назорат varaқалари ёрдамида назорат қилиш.

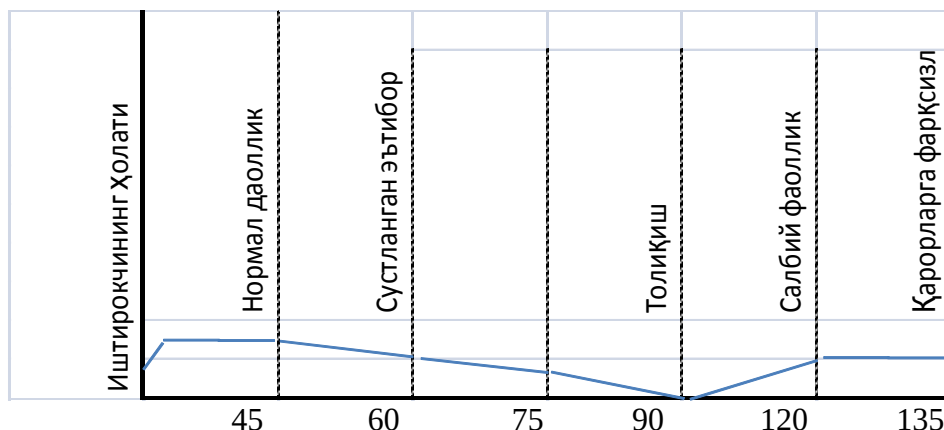
Бошқарув фаолиятининг натижалчилиги учун вақтини рационал сарфланиши нуқтаи назаридан менежер меҳнат жараёнини ташкил қилиниши муҳим аҳамиятга эга. Бу нарса унинг меҳнатини шартли уч қисмга бўлишни тақазо қилади.

Шу нарса маълумки, кўп сонли одамларнинг биргаликдаги ақлий фаолиятининг мавофиқ фаоллиги, қоидага кўра, 40 - 45 дақиқа давом этади. Кейин мажлиснинг кўпгина иштирокчиларида эътибор сусаяди, шовқин, ҳаракатлар, гаплар вужудга келади. Бундай ҳолат 30 - 40 дақиқа давом этади, шундан кейин музокаралар яна куч билан шўъбайди ва “салбий фаоллик даври” бошланади. У инсонни бошқарилмайдиган бўлиб қолиши, ҳамма нарсага асабий ва ишонмасдан муносабатда бўлиши билан таърифланади. Бу вақтда қабул қилинган қарорлар одатда экстремизм билан ажралиб турадилар. Агар мажлис танаффуссиз 2 соатдан ортиқ давом этса, иштирокчиларнинг 90 % дан кўпроғи, фақат у тезроқ тугаши учун ҳар қандай қарорга рози бўладилар (20-расм).

Мажлисни охирида қабул қилинган қарорларни тақрорлаш, якунни чиқариш ва нима, ким томонидан ва қайси вақтга қадар қилиниши кераклигини аниқлаб олиш керак. Мажлис ижобий руҳда ва иложи борица маълум вақтда тугаши керак.

Агар мажлисни режалаштиришда устиворликлар тўғри маълум бўлсалар, унда энг муҳим вазифалар, қоидага кўра, мажлиснинг бошида муҳокама қилинадилар, охирида эса фақат кам аҳамиятлилар.

Физиологик чегара



Мажлиснинг давомийлиги, дақиқа

20-расм. Мажлис иштирокчиларининг ҳолатини унинг давомийлигига боғлиқлиги

Мажлисни якунлашда энг муҳим маълумотлар ва натижаларга эга қисқача баённома тузиш керак, мажлис охирида уни иштирокчиларга тарқатиш керак.

Вақти вақти билан бўлса ҳам мажлис натижаларига қайтиш зарур, шу жумладан иштирокчилари сўрови йўли билан:

Мажлиснинг мавзуи ва мақсади етарлича аниқ бўлдимиди?

Иштирокчилардан ҳар бири кун тартиби ва бошқа материалларни ўз вақтида олдими?

Мажлиснинг мақсадига эришилдимиди?

Қанча вақтдан самарасиз фойдаланилди?

Бундан ташқари, қабул қилинган қарорлар барча тегишли бўлганлар томонидан бажарилаётibdими ёки йўқми, назорат қилиш керак. Бажарилмаган вазифалар ва ҳал қилинмаган муоммолар кейинги мажлис кун тартибининг биринчи банди бўлиши керак.

Келувчилар оқимини бошқариш ҳам муҳим амиятга эга, у ҳаммадан аввал кераксиз ва маълум қилинмаган келувчилардан ўзини четга тартишга қаратилган. Раҳбарлар ишларни бегона масалаларга чалғитмасдан ўйлаб кўришлари учун вақтга эга бўлишлари керак. Агар ҳар қандай киши ва ҳафтанинг ҳар қандай кунда ва куннинг ҳар қандай вақтида шахсан ёки телефон бўйича менежер билан мулоқат қилишга даъвогарлик қилса, бу йўл кўйиб бўлмайдиган ортиқчалик ҳисобланади. Бу нарса содир бўлмаслиги учун қуйидагилар тавсия этилади:

- котибга қилишлар муддати ва санасини олдиндан мувофиқлаштириш ва унга риоя қилишни топшириш;

- котибнинг ёзув столидан ўзига хос тўсиқ сифатида фойдаланиш, уни ҳеч ким “Мен Сизга нима қилишим мумкин?”, “У Сизга қўнғироқ қилиши мумкинми?” сўровларини олмасдан, четлаб ўта олмайди;

- “осойишта соат”ни киритиш, масалан, иш кунининг бошида, бу вақтда сизни ҳеч ким безовта қилмаслиги керак;

- умумий қабул соатларини, ҳамда алоҳида раҳбарлар учун қабулнинг маълум қабул соатларини белгилаш;

- келувчиларни турган ҳолда қабул қилиш ва саломлашиш вақтида келишнинг устиворлиги ёки заруриятини белгилаш.

Маълум қилинмаган келувчилар билан мулоқат қилиш усуллари сизнинг етарлига вақтга эга бўлишингиз, келувчи билан қандай муносабатда эканлигингиз, унинг билан олдинги мулоқотлардан қандай тажриба олган - лигингизга боғлиқ бўлади. ҳаммадан аввал, унинг келишининг сабаблари ҳақида сўраш керак. Жавобга кўра у билан суҳбатни ўзингизнинг ходимингиз ёки бошқа бўлимга топширинг. Агар масалага камроқ вақт сарфлаш билан ҳал қилиш мумкин бўлса, суҳбатни давом эттиринг ёки учрашув ҳақида келишиб олинг. Аммо энг яхшиси- қатъий маълум қабул соатларига ўргатишдир.

Қабулга тайёргарлик кўриш учун қуйидагилар зарур:

- келувчидан келишнинг мақсадини аниқлаш;
- суҳбатнинг давомийлигини олдиндан белгилаш;
- агар мўлжалланган мақсадга режалаштирилган вақт давомида эришишнинг иложи бўлмаса, суҳбатни бошқа вақтга кўчириш;
- хусусий ахборотни қабул охирида баён қилиш;
- суҳбатга тайёрланиш ва керакли хужжатларни тайёр ҳолда ушлаб туриш.

Шундай қилиб, менежернинг шахсий ишини рационаллаштириш унинг фаолиятининг самарадорлигини оширишга имкон беради, жамоани муваффақиятли бошқариш учун шарт-шароитлар яратади.

7.4. Менежер фаолиятини режалаштириш ва ташкил қилиш учун қуроллар

Менежер ишини режалаштириш ва ташкил қилишда махсус қуроллардан фойдаланилади.

Вақтнинг кундалиги – бу ишни бошқаришнинг уни соатлар бўйича бажарилишини режалаштириш, умумий мақсаднинг бир қисми сифатида кундалик вазифаларни белгилаш ва улардан энг муҳимларини ажратишга имкон берувчи воситадир.

Кундалик махсус папка – тез таққичдан ташкил топади, унга фойдаланувчининг истаги бўйича махсус варақачалар, графиклар, жадваллар ва молиявий ҳисобатлар солиб қўйилиши мумкин. Варақачаларда йиллик режалар (узок муддатли режалар ҳафталар бўйича киритилган катакларга ажратилган сетка) ва барча ишлар ярим саотгача аниқлик билан тақсимланган кунлик режалар мавжуд бўлади. Шундай қилиб, кундалик дастурнинг ҳар бир бандини кенгроқ вақтли вазафалар билан солиштириш мумкин. Аввал тегишли катакларни тўлдириш ва керакли ишларнинг рўйхатини тузиш учун қатъият ва интизом талаб қилинади. Аммо бу

рўйхатни тузиш, олдинда турган вазифалар ва фаолият турларини ранжировкалаш меҳнатни ташкил қилишни яхшилаш ва вақтдан фойдаланишни рационаллаштиришга ёрдам беради.

Вақтнинг кундалиги шахсий ишчи картотекасидан иборат бўлиб, унга алоҳида варақлар тикилган ва у ўзининг кўргазмалилиги билан қулайдир. У бир вақтда стол календари, шахсий кундалик, ён дафтарга, ражалаштириш ва назорат қилиш куроли, манзиллар рўйхати, маълумотнома ва ғоялар картотекаси бўлади.

Вақтнинг кундалиги яна ҳар куни фойдаланиладиган барча кунлик режалар, хизмат дафтари ва варақларнинг ишчи жамловчисидан иборат бўлади.

Вақтнинг кундалиги - бу шахсий мақсадларга эришиш, вақтдан самарали фойдаланиш учун қўшимча воситадир. Унинг ёрдамида нафақат барча қисқа ва узоқ муддатли вазифалар ҳақидаги, балки барча режалар ва лойиҳалар ҳақидаги тўлиқ тассавурни олиш мумкин.

Вақтнинг кундалиги қуйидаги тузилишга эга. Календарь қисмида ойлик, ҳафталик ва кунлик режалар учун ҳар хил ишчи дафтарчалар жойлашади. Кунлик режага алоҳида аҳамият берилади: бир кунга бир варақ. Бу ерда яна тегишли ойлар ва ҳафталар бўйича мулоҳазалар учун варақлар ҳам бўлади, улар муддатларни бошқа даврларга кучиришни енгиллаштирадilar. Бу варақларни фойдалангандан кейин тикиш мумкин.

Янги “кирувчи” кундалик варақларда ҳафталик ва ойлик варақлардан барча муддатлар кўрсатилиши керак. Уларга тегишли варақлардан саналар-тўловлар, таътилга кетиш кунлари, туғилган кунлар, шу жумладан қўл остидагиларники ҳам кўчирилади. Шундай қилиб, кундалик мунтазам равишда тўлдирилган ҳолда ҳеч нима йўқолмайди ва эсдан чиқмайди.

Хизмат ва хусусий ишлар бўлимида(тегишли варақлар ва ишчи дафтарларда) қуйидаги ахборотларни ёзиш ва доимо ўзи билан олиб юриш мумкин:

- ярмаркаларни ўтказилиши муддати;
- китоблар рўйхати;
- поездлар ва самалётларни ҳаракатланиш жадвали;
- туғилган кунлар рўйхати;
- режалаштириш учун универсал варақлар;
- ғояларни ёзиш учун варақчалар ва х.к.

Манзиллар ва телефонлар бўлимида кўпинча фойдаланишга тўғри келадиган телефон рақамлари ва манзиллар ёзилади.

Яна умумий қисм мавжуд бўлиб, унга, ҳамён каби, почта маркалари, фото суратлар, чек дафтарчалари ва пулларни жойлаштириш мумкин.

Вақтнинг кундалигидан фойдаланган ҳолда ҳар кун(ҳафта, ой)ни муваффақиятли режалаштириш, ўз ишини ташкил қилиш мумкин. Уни қўллаш туфайли ишнинг сифати ошади, ҳар куни бир соатга яқин иш вақти тежаллади.

Таймирлаш тизимига эга кундалик ҳам кундаликларнинг турли туманлиги бўлади, у ўз ичига йил, ой, ҳафталик кундаликни олувчи симли ҳалқалардаги буклетлардан иборат бўлади. Бундан ташқари ҳар бир кун ярим соат оралиғи билан ёзиб қўйилган. Бу тизим менежерга қуйидагиларга имкон берди:

- ҳаётий режалар ва узоқ давр(йил)га режаларни ўйлаб қўриш ва тизимлаштириш, уларни босқичма босқич (ойлар, ҳафталар ва х.к. бўйича) бажарилишини режалаштириш;
- бошқа ишларга чалғимасдан, қабул қилинган режаларга аниқ риоя қилиш.

Ушбу мақсадда яна маълумотларнинг ихчам базасидан иборат бўлган катта шахсий “Фолифакс”дан ҳам фойдаланиш мумкин. “Фолифакс” қўйидаги бўлимларни ўз ичига олади:

- шахсий маълумотлар (счётлар, машиналар, суғурта ва х.к.нинг рақамлари);

- кундалик;
- йиллик (бутун календарь йилига);
- ён дафтарча- блокнот;
- ахборотлар;
- шахсий молиялар;
- манзиллар китобчаси;
- визиткалар, ҳужжатлар ва пуллар учун пластикли ҳамён.

Шундай қилиб, “фолифакс” менежер ҳаётининг барча томонларини қамраб олади ва унга муаммоларни ҳал қилишда ёрдам беради. Шу билан бирга “фолифакс” ўзида жиддий хавфни яширади- агар менежер уни йўқотса, унда кўпгина ахборотларни йўқотади.

Жаҳонда кенг тан олинган менежер вақтини ражалаштириш ва бошқаришнинг бир неча аниқ тизимлари мавжуд. Улардан бири- бу Европада 1-рейтингга эга “Тайм Менежер” тизимидир. У биринчи марта Time Manager International компанияси томонидан ишлаб чиқарилган, бу компания менежмент ва шахсий ривожланиш соҳасида Европада етакчи бўлиб, 1975 йилда Данияда ташкил топган.

Тайм Менежерда ҳамма нарса ҳам мазмуни ва ҳам шакли бўйича майда-чуйдасигача ўйлаб қўрилган. Бундан ташқари маҳсулотнинг кенг навлари туфайли Тайм Менежерни ҳар қандай шахсий сўровларга мослаштириш мумкин. Масалан, Тайм Менежернинг учта базавий вариантлари: стандартли, махсус ва “раҳбар” мавжуд. Уларга кирувчи бланкалар ва жиҳозлар мажмуасини ўзгатириб ва тўлдириб Тайм Менежернинг бу базавий вариантларни исталганини фаолиятнинг у ёки бу белгаланган турига махсус мўлжалланган турли туманлигига айлантириш мумкин. Масалан, савдо вакили, котиб, лойиҳа раҳбари, илмий ходим, юқори бўғин бошқарувчиси ва х.к.

Тайм Менежернинг ҳар қандай базавий варианты мажмуаси бешта асосий элементлардан ташкил топади:

- халқали қисқичларга эга папкалар;
- бланкаларнинг стандарт мажмуасига эга кутилар;
- Тайм Менежердан фойдаланиш бўйича “ Шахсий самадорликка калит” йўриқномалари;
- компания маҳсулотлари катологи;
- қўшимча бланкалар намуналари.

Тайм Менежер тизими қуйидагиларга имкон беради:

- ишда юқори натижаларга эришиш;
- устиворликларни белгилаш;
- ҳолатни тўғри баҳолаш;
- муҳим ишларни эсдан чиқармаслик;
- вақтдан самарали фойдаланиш;
- бошқа инсонлар билан яхши ҳамкорлик қилиш;
- ўзининг ижодий солоҳиятини ошириш;
- вазифаларни тўғри тақсимлаш;
- ўзгаришларга эгилувчан ва хотиржам муносабатда бўлиш.

Кўриб чиқилган тизимлардан ташқари, режалаштириш учун ёрдамчи воситалар ҳам мавжуд: магнитли тахталалар, модулли тахталалар, ёпишқоқ тахталалар ва бошқалар. Бу ёрдамчи воситалардан фойдаланишнинг диапазони жуда кенг. Улардан ҳисобот статистикаси, ишлаб чиқариш режалари, иш жадвалларини тузиш ва олиб бориш, ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини назорат қилиш ва ҳар хил режаларни тузиш учун фойдаланиш мумкин. Уларда харидлар ва етказиб беришларни қайд этиш мумкин. Улар ёрдамида ташкилотнинг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш, иш иншоатларининг расмларини тузиш мумкин. Аммо бу тахталалар бирдан бир мақсад эмас. Ходимлар улардан ҳақиқатан ҳам ёрдамчи воситалар сифатида фойдаланишлари ва улар ходимларга ишда ёрдам беришлари муҳимдир.

Қуйидагилар менежернинг бошқа ёрдамчи воситалари бўладилар: электрон калькуляторлар, телекс, нусха кўчириш-кўпайтириш машиналари, назорат таблоси ва бошқалар.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Қандай меҳнат бошқарувчи бўлади?
2. Бошқарув меҳнатнинг характери нимадан иборат?
3. Бошқарув меҳнатнинг қайси турлари мавжуд?
4. Бошқарув меҳнатни илмий ташкил қилиш нимага асосланади?
5. Бошқарув меҳнатни илмий ташкил қилишнинг йўналишлари қандай?
6. Иш кунини суратга олишда нима ўрганилади?
7. Раҳбарнинг “ўзини ўзи бошқарувни” атамаси нимани билдиради?
8. Раҳбарнинг шахсий ишини (ўзини ўзи бошқарувининг) ташкил қилиш қандай вазифадан бошланиши керак?
9. Ўзини ўзи бошқариш доирасини марказида қандай вазифа туради?
10. Менежер вақтини режалаштиришнинг қандай асосий қоидалари мажбур?
11. Ўртача статистик одамнинг ишлаш қобилияти иш кuni давомида қандай ўзгаради?
12. Ишга доир мажлисларни тайёрлаш ва ўтказишнинг асосий қоидалари қандай?
13. Ўзини ўзи назорат қилишнинг қандай турлари мавжуд?
14. Менежер фаолиятини режалаштириш ва ташкил қилиш қуролларини нималар ташкил қилади?

8-МАВЗУ. ТАШКИЛОТ ХОДИМЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Режа:

- 8.1. Жамоа тушунчаси, турлари, шаклланиш босқичлари
- 8.2. Таъсир этиш ва ҳукмронлик
- 8.3. Низоларни бошқариш
- 8.4. Ходимларни бошқариш

Таянч сўз ва иборалар: жамоа, меҳнат жамоаси, гуруҳ, жипслашув, низолар, низо турлари, ходимларни бошқариш, таъсир этиш, ҳукмронлик.

8.1. Жамоа тушунчаси, турлари, шаклланиш босқичлари

Ишлаб чиқаришнинг замонавий ривожланганлиги даражаси жамоавий меҳнатнинг зарурлигини асослаб беради, у, ўз навбатида, меҳнат жамоасини мавжуд бўлишини белгилайди. Ташкилотни самарали фаолият юритиши меҳнат жамоаларини фаолият юритишлари қонунларини билиш ва улардан фойдаланишнинг кўзда тутати.

Меҳнат жамоаси остида биргаликдаги меҳнат фаолиятини амалга оширувчи ходимлар бирлашмаси тушунилади. Улар бир бирлари билан шундай ўзаро ҳамкорлик қиладиларки, ҳар бири бошқа шахсга таъсир кўрсатади ва бир вақтда унинг таъсири остида бўлади. Меҳнат жамоалари ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараённи ташкил қилиш учун меҳнат тақсимоли амалга оширалаётган вақтда раҳбарликни яратадилар. Бу бирлашма ташкилий ягоналикка эга ва умумий мақсадлар билан бирлашган. Бошқарув ягона иродага асосланиши керак, бу мулк эгаси томонидан тайинланган ёки сайланган раҳбарни мавжудлиги билан таъминланади.

Жамоалар фаолиятининг самарадорлиги кўйидаги бир қатор омилларга боғлиқдир:

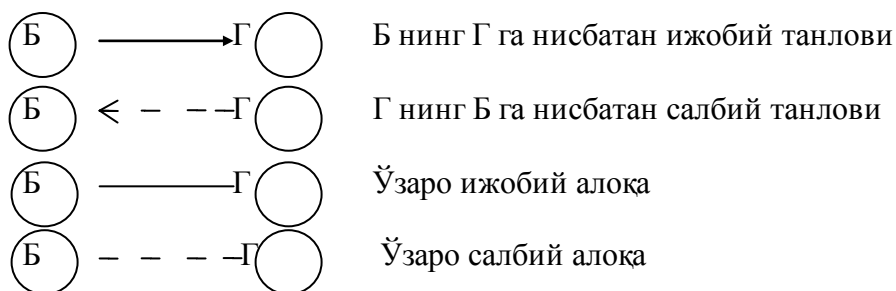
- ишчи гуруҳларнинг ўлчамлари ва таркиби;
- гуруҳли меъёрлар;
- одамларнинг жипслиги;
- низоларнинг даражаси;
- гуруҳ аъзоларининг статуси ва вазифавий роллари ва бошқалар.

Менежер учун жамоа- бу асосий таянчидир, шунинг учун жамоа ишини рационал ташкил қилиш унинг долзарб вазифаси бўлади. Жамоавий иш у ёки бу сабаблар бўйича ходимлар ўртасида лавозимли вазифаларни аниқ тақсимлаш мумкин бўлмаган жойда жуда кераклидир.

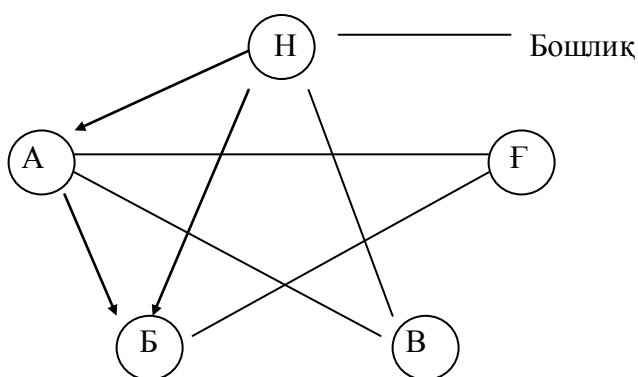
Меъёрий ахлоқий–психологик муҳитга эга ишга қобилиятли, ташкилий жамоани ташкил қилиш учун социологик, психологик ва бошқа тадқиқотларни ўтказиш керак.

Бундай социоматрица гуруҳ аъзоларининг бир бирларига муносабатларини аниқлаб олиш, гуруҳда жипслашганликни ўрнатиш, етакчини аниқлаш, гуруҳ аъзоларини социоматрик статуси ва ҳаёжонли экспансивлик (ўзини тута билмаслик)ни белгилашга имкон беради.

Социограммани тузиш учун ҳаммадан аввал рамзли маъно белгиланади, масалан:



Кирилган рамзлар маъносидан фойдаланиб, ушбу жамоа аъзолари жавобларни график равишда социограмма кўринишида расмийлаштириш мумкин (21-расм).



21-расм. “Сиз ким билан ишлашни давом эттиришни хоҳлайсиз?” саволига жавобларнинг натижаси.

Корхона фаолияти учун меҳнат жамоаси аъзоларининг ваколатлари муҳим аҳамиятга эга, улар Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси, республиканинг бошқа қонунлари, ташкилотнинг таъсис ҳужжатлари, жамоавий шартнома томонидан белгиланиб берилади. Масалан, Меҳнат Кодексининг 21-моддасига мувофиқ ходимлар қуйидаги ҳуқуқларга эгалар:

- ✓ ушбу кодекс, бошқа республика қонунлари томонидан маълум тартиб ва шартларда меҳнат шартномасини тузиш, ўзгартириш ва бузишларга;
- ✓ унга меҳнат шартномасини томонидан маълум ишни тақдим этишга;
- ✓ ташкилотнинг давлат стандартлари ва меҳнат хавфсизлиги ва меҳнат шартномаси томонидан кўзда тутилган тегишли шароитларидаги иш жойига;
- ✓ ўзининг малакаси, ишнинг мураккаблиги ва бажарилган ишнинг миқдори ва сифатига мувофиқ иш ҳақини ўз вақтида ва тўлиқ ҳажмда тўланишига;
- ✓ иш вақтининг меъёрий давомийлиги, айрим касблар ва ходимлар категориялари учун қисқартирилган иш вақтини белгиланиши,

- хафталик дам олиш кунлари, иш куни бўлмаган дам олиш кунлари, йиллик таътиллари берилиши билан таъминланадиган дам олишга;
- ✓ иш жойидаги меҳнат шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш ҳақидаги тўлиқ ишончли ахборотларга;
 - ✓ ушбу кодекс, бошқа республика қонунлари томонидан маълум тартибда касбий тайёргарлик, қайта тайёрлаш ва ўз малакасини оширишга;
 - ✓ бирлашишга, шу жумладан касаба уюшмаларини ташкил қилиш ва ўз меҳнат ҳуқуқларини, эркинликлари ва қонуний мафлаатларини ҳимоя қилиш учун сўзга чиқиш ҳуқуқига;
 - ✓ ташкилотнинг бошқарувида ушбу Кодекс, бошқа республика қонунлари ва жамоавий шартнома шаклида иштирок этишга;
 - ✓ ўз вакиллари орқали жамоавий музокараларни олиб бориш ва жамоавий шартномаларни тузишга, ҳамда жамоавий шартнома, битимларни бажарилиши ҳақидаги ахборотларни олишга;
 - ✓ барча қонун томонидан ман қилинмаган йўллар билан ўзининг меҳнат ҳуқуқлари, эркинликлари ва қонуний манфлаатларини ҳимоя қилишга;
 - ✓ шахсий ва жамоавий меҳнат низоларини ушбу Кодекс, бошқа республика қонунлари томонидан маълум тартибда ҳал қилишга;
 - ✓ ходимга у томонидан меҳнат вазифаларини бажарилиши муносабати билан етказилган зарарни тўлаш ва маънавий зарарни ушбу Кодекс, бошқа республика қонунлари томонидан маълум тартибда қопланишига;
 - ✓ республика қонунлари томонидан кўзда тутилган ҳолларда мажбурий ижтимоий суғурталашга.

Ушбу меҳнат жамоалари **расмий** деб аталадилар . Расмий ташкилот- бу корхоналарнинг кўрсатмалар, йўриқномалар, фармойишлар ва меёрлар билан белгиладиган ижтимоий муносабатлар тизимидир. У раҳбарлар томонидан ташкилотлар аъзоларининг идеал ҳуққини тан олинишида қурилади. Расмий ташкилот ёки тузилма корхона (ёки қандайдир муассаса)ни умуман фаолият юрита олиши учун зарурдир. Расмий тузилма ушбу корхонанинг асосий вазифалари қандайлиги билан белгиладиган. Ушбу вазифаларни амалга ошириш учун ҳам одамлар гуруҳининг техник асосланган ҳолати вужудга келтирилади, уларнинг хизмат вазифалари белгиладиган.

Расмий тузилма – бу одамлар ташкилотнинг асосий вазифаларига нисбатан бажарадиган роллари ва вазифаларнинг тизимидир. Бу тузилмани ривожланишида ташкилотларга берилган ҳокимият, ваколатларнинг роли жуда каттадир. Қуйидагилар унинг асосий элементларидир:

- меҳнат тақсимои (горизонтал ихтисослашиш тизими);
- лавозимларнинг вертикал бўйича субординацияси;
- коммуникациялар тизими;

Норасмий жамоани ташкил бўлиши жараёни ғоятда узундир. Мутахассислар бу жараёни одатда 5 босқичга бўладилар:

- биринчисида одамлар онгсиз ҳалокатли характердаги қандайдир ҳодисага стихияли жавоб қайтариш билан бирлашадилар;

- иккинчи босқичда одатда онглироқ туйғулар бўлади;

- учинчи босқичда норасмий жамоа қандайдир ташқи доимий хатарга қарши биргаликда кураш учун энди ташкилий равишда бирлашади;

- тўртинчи босқичда бирлашган одамларга қандайдир ижобий нарсa, масалан, рақобат курашида қарор топиш, обрўли клубга тегишлилик ва ҳ.к. омил сифатида бўлади;

- бешинчи босқичда одамлар фақат жамоа бўлиб ҳал қилиш мумкин бўлган йирик узоқ муддатли маҳсадларни ҳал қилиши учун бирлашадилар.

Жамоанинг жипслашганлиги даражаси уни пишиб етилганлик босқичига боғлиқдир.

Одамларнинг норасмий ташкилотларга киришларининг бир неча сабаблари мавжуд;

1) ушбу ташкилотларга тегишлик ҳисига эҳтиёж;

2) ходимлар норасмий ташкилотдан оладиган, аммо улар менежердан олмайдиган ёрдам;

3) ходимларнинг ҳимояси, масалан меҳнат шароитлари талабларга риоя қилиш. Бунинг устига ҳимоя вазифаси раҳбарга ишонмаган вақтда муҳимроқ аҳамият касб этади;

4) одамларнинг мулоқот қилишга эҳтиёжи. Одамлар атрофларида нималар содир бўлаётганлигини билишни истайдилар, аммо кўпгина ташкилотларда уларни етарлича хабардор қилмайдилар. Бунинг устига, раҳбарлар баъзида ахборотларни ўз ходимлардан атайлаб яширадилар;

5) одамларнинг ўзаро хайрихоҳлиги. Улар кўпинча норасмий ташкилотларга ўзлари хайрихоҳ бўлганларига яқинроқ бўлиш учун қирадилар.

Норасмий ташкилотлар куйидаги муаммоларни яратишлари мумкин: корхона фаолияти самарадорлигини пасайиши, ёлғон хабарларни тарқалиши, илғор ўзгаришларга қарашлик қилиш ва бошқалар. Шунинг билан бир вақтда агар гуруҳли меъёрлар расмий маълумлардан устунлик қилса норасмий ташкилотлар фойда келтиришлари мумкин (корхонага содиқлик, жамоачиликни юқори руҳи ва меҳнатнинг юқорироқ унумдорли). Бўлажак муаммоларни енгиш ва норасмий ташкилотлар фойдасидан фойдаланиш учун менежерлар уларни тан олишлари, улар билан ишлашлари, уларнинг қарорларини ҳисобга олишлари, уларнинг етакчилари ва аъзолари фикрига кулоқ солишлари, норасмий ташкилотларини қарорлар қабул қилишга жалб қилишлар, овозаларнинг расмий ахборотларни оператив бериш билан йўлини тўсишлари керак.

Бундан ташқари, менежер фаолиятини ташкил қилишга расмий ва норасмий тузилмаларнинг ўзаро муносабати ҳам таъсир кўрсатади, чунки кўпгина шундай вазифалар ва хизматларни бажаришга тўғри келадилар, улар амалга оширилиши бевосита расмий кўрсатмалар пироварида пайдо

бўладиган характерлар ва уларнинг натижаларига қанчалик мос келишига боғлиқдир.

8.2. Таъсир этиш ва ҳукмронлик

Раҳбар, меҳнат жамоасини бошқара туриб, унга таъсир кўрсатади, натижада қўл остидагиларнинг ҳулки ва улар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ўзгаради. Ёрдамида битта шахс бошқасига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган аниқ воситалар энг турли туман: пичирлаб айтилган сўровдан ишдан бўшатиш билан кўрқитишгача бўлиши мумкин. Бу таъсир мақсадга йўналтирилган, самарали бўлиши учун раҳбар ҳукмронликни қўллаши керак.

Ҳукмронлик – бу бошқа одамлар ҳулкига таъсир кўрсатиш имкониятидир. Ҳукмронлик якка шахсга, гуруҳга ва умуман ташкилотга тегишли бўлиши мумкин. Ташкилий жараёни ҳукмронлик сифатида белгилаш қуйидагиларни кўзда тутади:

- ҳукмронлик- бу унинг фойдаланувчисига мавжуд бўлган салаҳиятдир, яъни у нафақат қулланаётган вақтда мақжуд бўлади;
- ҳукмронликда ким фойдаланиши ва у кимга нисбатан қулланишининг ўртасида ўзаро боғлиқлик мавжуд;
- ҳукмронлик қўлланиланаётган шахс ҳаракатларнинг баъзи бир эркинлигига эгадир.

Замонавий ташкилотда амалда ҳеч ким битта шахснинг бўйруғига фақат у бошлиқ бўлганлиги учун тўлиқ бўйсунмайди. Бунинг устига, нафақат қўл остидагини раҳбарга, балки раҳбарнинг ҳам қўл остидагига боғлиқлиги мавжуд. Шунинг учун жамоа (гуруҳ)ни мувофиқ фаолият юритишини таъминлаш учун ҳукмронликни муносиб тарзда қўллаш зарур.

Ҳукмронлик мавжуд бўлиши, аммо ундан фойдаланилмаслик мумкин. Агар ходим қоидалар бўйича ишласа, унда бошлиқда унга нисбатан мавжуд бўлган ҳукмронлигини қўллашга зарурият йўқ.

Раҳбар ҳукмронликка эга бўлиши учун ижрочи учун аҳамиятга эга бўлган ниманидир назорат остида ушлаши керак, бунинг натижасида раҳбарга боғлиқлик вужудга келади. Бу физиологик ва ижтимоий эҳтиёжлар, ҳимояланиш, ҳурмат қилиниш ва ўзини ўзи ифода қилишга эҳтиёж бўлиши мумкин.

Шунинг муносабати билан ҳукмронликнинг қўйидаги турлари ажратилади.

1. Мажбур қилишга асосланган ҳукмронлик

Ижрочи раҳбар уни шундай жазолаши мумкинки, бу нарса унинг энг зарур эҳтиёжига ҳалақит бериши мумкинлигига ишонади.

Ҳукмронликнинг бу тизими инсонпарварий эмас. Бундан ташқари, ўртача харажатларда самарали назоратни ушлаб туриши мумкин эмас, чунки одамларнинг ташкилотни онгли равишда алдашга интилиши кучаяди. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ҳукмронликнинг бундай тизимидан фойдаланиладиган ташкилотларда, қоидага кўра, меҳнат унумдорлиги юқори

эмаслиги ва маҳсулот сифати пастроқлиги, ҳамда ходимларнинг ўз ишидан қаноатланмаганлиги кузатилади.

2. Мукофотлашга асосланган ҳукмронлик.

Мукофот ваъда қилиш- бу одамларга таъсир кўрсатишнинг энг эски ва самарали усулларида биридир. Ижрочи бу таъсирга қаршилик кўрсатмайди, чунки у раҳбарнинг истагини бажаргани учун мукофот олишига умид қилади, раҳбар унинг муҳим эҳтиёжини қаноатлантириши мумкинлигига ишонади.

Аммо амалда раҳбар ҳамма вақт ҳам ўз ходимларининг мукофотлай олмайди, чунки ҳар бир ташкилотда ресурслар чеклангандир. Қийинчиликлар яна мукофот остида нимани тушуниш кераклигини белгилаш осон эмаслиги сабабли ҳам вужудга келади. Пул ёки обрўлироқ лавозим ҳамма вақт ҳам инсонда таассурот қолдириши ва унинг ҳуқуқига таъсир кўрсатиши мумкин эмас.

3. Экспертли ҳукмронлик

Ижрочи раҳбар ушбу лойиҳа ҳақида ва муаммони ҳал қилиш учун махсус билимларга эгалиги ва унинг эҳтиёжини қаноатлантира олиши мумкинлигига ишонч билан қарайди. Бу ҳолда таъсир оқилона ҳисобланади, чунки ижрочи онгли равишда бўйсунушга қарор қилади.

Ҳукмронликнинг ушбу тизими ғоятда чеклангандир, чунки агар раҳбар ҳақ бўлмаса, унда қўл остидаги энди унинг маслаҳатига оқилона риоя қилмайди ва таъсир камаёди.

4. Намуна ёки ҳаризма ҳукмронлиги

Бу ҳукмронлик етакчининг шахсий сифатлари ёки қобилиятларга асосланади. Раҳбарнинг шахсий хусусиятлари шунчалик ўзига жалб қиладик, у ҳам шундай бўлишни истайди. Ҳаризмаатик шахсларнинг асосий таърифлари: 1)-энергия билан алмашиш (етакчи ўзидан энергия чиқариши ва у билан атрофдагиларга заряд бериши ҳақида тассаввур туғилади);

2)-салобатли ташқи кўриниш (етакчи ўзига жалб қилувчи, яхши қадди –қоматга эга);

3)-характерининг мустақиллиги;

4)-яхши нутқий қобилиятлар (гапиришни билишлик ва ўзаро мулоқотга қобилият);

5)-ўзининг шахс билан қойил қолдира олишни билиш (такаббурлик ёки худбинликнинг йўқлиги);

6)- ўзини муносиб ва хотиржам тута билиш (вазиятга эгалик қилишни билиш).

5. Қонуний ҳукмронлик

Ижрочи раҳбар у бажариши керак бўлган бўйруқни бериш ҳуқуқига эгалигига ишонади. У бўйруқни ижро этади, чунки бўйсунуш унинг эҳтиёжларини қаноатлантирилишига олиб келишига умид қилади. Шунинг учун қонуний ҳукмронликни кўпинча анъанавий деб атайдилар. Қонуний ҳукмронлик, қўл остидаги раҳбарнинг кўрсатмасига у ташкилий иерархиянинг юқорида зиначасида турганлиги учун итоат этган вақтдагина

хакикий бўлади. Раҳбарлар, ўз навбатида бу ҳукмронликдан фойдаланадилар, чунки уларга бошқаларни бошқариш ваколатлари берилган. Бунинг устига рағбатлантириш ва жазолаш имконияти раҳбарнинг буйруқ бериш имкониятини мустаҳкамлайди. Шундай қилиб, ташкилотни тўхтовсиз фаолият юритиши қўл остидагиларни анъанавий бўйича раҳбарликнинг обрўси- қонуний ҳукмронликни тан олишга тайёрликларига боғлиқдир.

Анъаналарга асосланган ҳукмронлик айрим камчиликларга эга, чунки янги, илғор нарсалар баъзида эскиси билан зиддиятга келади.

6.Ресурсларга эғалик қилишга асосланган ҳукмронлик

Ҳар бир ташкилот ва бўлинма ресурсларга муҳтож бўлади. Ресурсларни ола билишликни тартибга солиш ҳукмронлик манбаасини ташкил қилади. Ташкилотда ресурсларни тақсимлаш оқими одатда юқоридан пастга йўналишига эга, бу билан вазифалар ва уларни ҳал қилиш учун талаб қилинадиган ресурслар ўртасидаги мосликка эришилади. Ташкилотни бошқарув даражалари бўйича тақсимланиши тегишли даражалардаги раҳбарларига чекланган ресурсларни назорат қилиш ва шунинг билан ўз ҳукмронлигини мустаҳкамлашга имкон беради.

7.Ахборотларни олиш ва улардан фойдаланишга асосланган ҳукмронлик. Бу ҳукмронлик атрофдагилар, қўл остидагиларга таъсир кўрсатиш учун қўлланилади. Олинган ахборот унинг эгасига керакли қарорларни қабул қилиш ва шунинг билан ҳукмронликни амалга оширишга имкон беради. Ахборот оқимларини тартибга солиш ва коммуникацион тармоқ устидан назорат қилиш уни ҳукмрон қилади. Бу ахборотлаштириш асирида алоҳида аҳамият касб этади.

Ҳукмронликнинг санаб ўтилган шакллари раҳбарга қўли остидагиларни ташкилотнинг мақсадларига эришишга йўналтирилган ишни бажаришга мажбур қилишга ёрдам беради. Бу шакллардан яна норасмий етакчи томонидан ташкилот мақсадларига эришишга ҳалақит бериш учун ҳам фойдаланиш мумкин, буни менежер ҳисобга олиши керак.

Шуни таъкидлаш керакки, кейинги йиллар ичида раҳбарлар ва қўл остидагилар ўртасидаги жиддий ақлий ва бир қатор ҳолларда эса молиявий фарқлар бартараф қилинганлар. Бундай шароитларда ҳукмронликни фақат мажбур қилиш, мукофотлаш, анъаналар, харизма ёки ҳатто омилкорлик билан асослаш борган сари қийинроқ бўлиб бормоқда. Шунинг учун раҳбар ижрочиларга таъсир кўрсатиш имкониятига эга бўлиши учун улар билан ҳамкорлик қилиши керак.

Таъсир кўрсатишнинг ижрочини фаол ҳамкорлик қилишга ундаши мумкин бўлган иккита шакл мавжуд: ишонтириш ва иштироқ этиш.

Ишонтириш- бу ўз нуктаи назарини самарали беришдир. У оқилона ишонч каби, экспертнинг мисоли ва ҳукмронлигининг кучига асосланган. Фарқ фақат шундан иборатки, ижрочи нима қилиш ва нима учун қилишни тўлароқ ҳис этади. Ишонтириш йўли билан таъсир кўрсатувчи раҳбар ижрочига нима қилиш кераклигини айтмайди. У ижрочига нима қилиш кераклигини “сотгандек” бўлади.

Розиликка фаол эришган ҳолда, раҳбар ижрочи эҳтиёжига ҳурматда, обрўда кучли таъсир кўрсатади, демак, таъсирнинг кучи ўсади. Бу шунинг учун содир бўладики, раҳбар ижрочининг омилкорлигини тан олган, ижрочи эса раҳбар ҳукмронлигининг бир қисми унга ўтаётганлигини тушунади.

Одамларга таъсир кўрсатишнинг бу усули, агар раҳбарда бошқалар устидан расмий ҳукмронлик йўқ ёки ғоятда кам бўлса ёки у уларга муносиб мукофотларни таклиф қила олмаса, айникса самаралидир.

Бунда таъсир кўрсатиш қобилияти бир қатор омилларга боғлиқ. Ҳаммадан аввал, раҳбар ишончни қозиниши керак. Унинг далиллари ижрочиларнинг ақлий даражасини ҳисобга олиши керак. Раҳбар қўяётган мақсад ижрочилар қадриятлари тизимига зид бўлмаслиги керак.

Ишонтириш йўли билан таъсир кўрсатишнинг муҳим афзаллиги шундан иборатки, таъсир кўрсатилаётган одам ишни ундан талаб қилинаётганга қараганда яхшироқ ва каттароқ ҳажмда бажаради, чунки бу ҳаракатлар ўзининг шахсий эҳтиёжларини қаноатлантиради деб ҳисоблайди. Ишонтириш йўли билан таъсир кўрсатишнинг кучсиз томони секин таъсир кўрсатиши ва ноаниқлигидир.

Шуни назарда тутиш зарурки, ишонтириш йўли билан таъсир кўрсата туриб, таъсир кўрсатиш ва ҳукмронликнинг бошқа шаклларида воз кечиш керак эмас. Масалан, харизма фақат ишонтиришга кўмаклашади, эшитувчи ўзини раҳбар билан тенглаштиришига ёрдам беради. Анъаналар ва мукофотлар ёрдамида таъсир кўрсатиш ишонтиришни кучайтиради, раҳбарга ишончни оширади. Агар ижрочи раҳбар уни мажбур қилиш имкониятига эга, аммо ундан қочишга ҳаракат қилганини билса, ишонтиришнинг кучи анча ошади.

Ходимларни бошқарувда иштирок этишлари (жалб қилинишлари) орқали раҳбар ижрочиларга ўз истаги ёки фикрини зўрлаб қабул қилдирмаслиги учун, ҳеч қандай ҳаракатлар қилмайди. Ижрочилар шакллантирилган мақсадни қабул қилишлари учун раҳбар уларнинг ҳаракатларини оддийгина йўналтириш ва ахборотларни эркин алмашувига кўмаклашади. Бунда таъсир шунинг учун муваффақиятга эга бўладики, одамлар уларнинг иштироқида шакллантирилган мақсад учун яхши ишлайдилар.

Бу ёндошувдан ҳукмронлик, муваффақият ва ўзини ўзи акс эттириш каби эҳтиёжлар фаол рағбатлантирувчи омиллар бўлган ҳолларда, ижрочи ўзи танлаган мақсадларлари учун ишлаши шароитида фойдаланиш мумкин.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, агар ишчилар таклиф қилинаётган ўзгаришларнинг маҳокамасида иштирок этсалар, унда улар бу ўзгаришларга камроқ қаршилиқ қиладилар. Бу ҳам ишдан қаноатланиш ва меҳнат унумдорлигига ижобий таъсир кўрсатади. Аммо шуни назарда тутиш керакки, баъзи бир қўл остидагилар қаттиқ назорат қилинадиган авторитар вазиятларни афзал кўрадилар. Ходимларнинг корхоналар ва уларнинг ваколатли идоралари бошқарувида иштирок этиш шакллари ҳар хил бўлиши мумкин. Шунинг муносабати билан Ғарбнинг ривожланган мамлакатлари

тажрибаси шўъбаиқарлидир. Турли туман шаклларга қарамасдан иккита вариантыни ажратиш мумкин. Конунчилик томонидан маълум ва кўпроқ Германияга хос бўлган иштирок этиш тизими ва Буюк Британия учун хос бўлган ходимларнинг жамоавий шартномалар ва биргаликдаги маслаҳатлар асосида иштирок этишлари тизими.

Ходимларнинг бошқарувда иштирок этишлари тизими вакилликнинг таркиби бўйича ҳам фарқланадилар. Бу ёлланма ходимларнинг “соф” вакиллиги бўлиши мумкин, бунда тегишли идоралар фақат уларнинг вакиллари билан ташкил топади. Бу идоралар корхонанинг барча ходимлари томонидан тўғридан тўғри ва яширин сайловлар йўли билан сайланадилар. Иштирокнинг бундай тури, масалан, Германия, Испания, Португалия ва Греция учун хосдир.

Кенгашлар корхонанинг ички муаммолари билан шуғулланадилар, улар тадбиркорлар билан келишувга эришишга қаратилганлар. Касаба уюшмаларга эса соҳавий (тарифли) битимлар тузиш ваколатлари берилган. Ҳатто бошқарувда иштирок этишнинг бир неча шакллари мавжуд бўлганда ҳам ваколатларни аниқ тақсимланиши ижобий натижа беради.

8.3. Низоларни бошқариш

Кўпинча меҳнат жамоаларида у ёки бу низоли вазиятлар даврий равишда вужудга келадилар.

Низо- бу иккита ёки кўпроқ томонлар, яъни аниқ шахслар ва гуруҳлар ўртасидаги ҳақиқий курашдир, бунда ҳар бир томон ўзининг нуқтаи назари ёки мақсади қабул қилишига ва бошқа томонни ушбу нарсани қилишига ҳалақит беришга ҳаракат қилади.

Низоларни тўртта асосий тури мавжуд.

8-жадвал

Низоларнинг вазифалари

Ижобийлар	Салбийлар
Низолашувчи томонлар ўртасидаги кескинликни камайтириш	Низода иштирок этишга катта моддий, руҳий харажатлар
Эътироз билдирувчилар, низонинг сабаблари ҳақидаги янги ахборотларни олинishi	Ходимларни ишдан бўшатилиши, интизомни пасайиши, жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳитни ёмонлашуви
Ташқи душман билан курашда ташкилот жамоасини жипслашиши	Мағлуб гуруҳлар ҳақида душманлар ҳақидаги каби тасаввур
Ўзгариш ва ривожланишга рағбатлантириш	Ишга зиён ётказган ҳолда низони ўзаро ҳамкорлик жараёнига ғоятда берилиб кетиш
Кўл остидагиларда тобелик синдромини пасайиши	Низо тугагандан кейин – иштирокчилар ўртасидаги ҳамкорликни камайтириш ёки тугаши
Муаммоларни аниқланиши	Ишга доир низоларни қийинчилик билан тикланиши

Биринчи тур - **шахс ичидаги низо**. У ҳар хил шаклларда бўлиши мумкин. Унинг энг кенг тарқалган шаклларида бири - бу ролли низолар, бунда бир киши олдига унинг иши натижалари қандай бўлиши сабабидан зиддиятли талаблар қўйилади. Масалан, бевосита бошлиқ – бўлим мудирини товаршуносга пойафзал сифатини текширишни жадаллаштириш топшириғини беради, сифат бўйича раҳбар эса пойафзал сифатини текширишни технологик жараёни секинлаштириш йўли билан яхшилашни талаб қилади. Низо якка ҳукмронликни бузилиши ва қўл остидаги шахс олдига зиддиятли талаблар қўйилиши туфайли вужудга келади.

Бир қатор ҳолларда якка шахснинг ичида содир бўлаётган шахс ичидаги низо уни мақсадлари ёки қарашларининг низоси бўлади. У якка шахс ўзаро бир бирларини истисно қилувчи мақсадларни танлаган ёки уларга эришишга ҳаракат қилаётган ҳолда мақсадларнинг низосига айланади. Якка шахс ўзининг фикрлари, қадриятлари ва умуман ҳулқининг қоникроқсизлигининг тан олган вақтда у фикрларнинг низоси бўлади.

Иккинчи тур - **шахслараро низо** (энг кенг тарқалган). Раҳбарларга кўпинча жамоа манфаатларини ҳимоя қилишга тўғри келади (ускуналардан фойдаланиш вақтини тақсимлаш ва ҳ. к.). Бунда ҳар бир киши юқори раҳбариятни ушбу ресурсларни худди унга ажратишга кўндириши керак. Яна иккита мутахассисларни ўз лойиҳаларини амалга оширилиши учун тўқнашуви бўлиши мумкин. Битта бўш ўрин (лавозим)га иккита номзодлар ўртасида, ҳамда характер, қарашлар ва қадрияларнинг ҳар хил аломатларига эга алоҳида шахслар ўртасида ҳам низо бўлиши мумкин.

Учинчи тур - **шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо**. Норасмий гуруҳлар ҳулқининг меъёрини белгилайдилар. Ҳар бир киши бу гуруҳга қабул қилиниши учун уларга риоя қилиниши керак. Аммо агар гуруҳнинг тилаклари алоҳида шахснинг тилакларига нисбатан зиддиятда бўлса, бу ҳолда низо келиб чиқади.

Низо лавозимли вазиятлар заминидан ҳам вужудга келиши мумкин. Раҳбар интизом чораларини қўллашга мажбур бўлади, улар қўл остидагиларда оммабоп бўлмасликлари мумкин. Бу вақтда гуруҳ жавоб зарбасини бериши- раҳбарга нисбатан муносабатни ўзгартириши мумкин.

Тўртинчи тур - **гуруҳлараро низо**, яъни гуруҳлар (расмий ва норасмий) ўртасидаги, ҳамда касба уюшмалари ва маъмурият ўртасидаги. Хизмат гуруҳлари кўпинча мақсадлардаги фарқлар туфайли бир бирлари билан низолашадилар. Масалан, харидорга сотиш бўлимида ҳамма вақт ҳам бюртмаларни бажариш учун кўпроқ товар захиралари бўлиши керак, бу ўз навбатида, харажатларни кўпайишига олиб келади ва бунинг оқибатида, у молиявий ва бошқа бўлимларнинг манфаатларига зид бўлади. Бевосита менежерлар муҳитидаги низоларнинг бир неча турларини ажратиш мумкин, яъни:

- бошқарувнинг ҳар хил даражасидаги менежерлар ўртасидаги;
- менежерлар ва корхонага босим ўтказувчи гуруҳлар ўртасидаги;

•хам алоҳида шахслар ва ҳам менежментнинг ҳар хил ғояларнинг манбалари - катта ва кичик ёшдаги бошқарувчилар вакиллари бўлган менежерлар ўртасидаги;

•менежерлар ва жамиятдиги ҳар хил ташкилотлар (касаба уюшмалари, бирлашмалар, матбуот гуруҳлари, лоббистлар ва ҳ.к.) ўртасидаги.

Шуни таъкидлаш керакки, низоларни турларга бўлиш етарлича шартлидир. Низоларнинг ҳар хил турлари ўртасидаги қатъий чегаралар мавжуд эмас ва амалиётда қуйдагича низолар вужудга келади: ташкилий вертикалли шахслараро, горизонталли очиқ гуруҳлараро ва бошқалар.

Қуйидагилар низоларнинг асосий **сабаблари** бўлади:

1. Ҳамма вақт чекланган бўлган ресурсларни ходимлар ёки бўлинмалар

ўртасида тақсимланиши. Раҳбарият материаллар, одам ресурслари ва молиявий маблағларни ҳар хил гуруҳлар ўртасида шундай тақсимлашга ҳаракат қиладики, у ташкилот мақсадларига самаралироқ эришишга ёрдам берсин. Бунда ҳар бир гуруҳ камроқ эмас, балки кўпроқ олишни истайди, натижада низо вужудга келади.

2. Вазифаларнинг ўзаро боғликлиги. У бир одам ёки гуруҳ вазифани ба- жаришда бошқа одам ёки гуруҳга боғлиқ бўлган барча ерда мавжуд бўлади.

3. Мақсадлардаги фарқлар. Корхона борган сари ихтисослашаётган бўлинмаларга бўлинган вақтда низоли вазиятлар вужудга келади. Улар ўз мақсадларини ўзлари шакллантиради ва уларга эришишга, бутун ташкилот мақсадларига эришишга қараганда кўпроқ эътибор қаратишлари мумкин.

4. Вазият ва фикрларни баҳолашдаги фарқлар. Қандайдир вазият ҳақидаги тасаввур маълум мақсадга эришиш истагига боғлиқдир. Вазиятни объектив баҳолашнинг ўрнига, одамлар, уларнинг фикрларига кўра, фақат ўзларининг гуруҳлари ва шахсий эҳтиёжлари учун қулайроқ вазиятнинг муқобиллиги ва жиҳатларини куриб чиқишлари мумкин. Масалан, қўл остидаги киши ўзини ҳамма вақт ҳам ўз фикрини ифодалаш ҳуқуқига эга деб ҳисоблайди, шу билан бир вақтда раҳбар, қўл остидаги киши фақат ундан сўралган пайтдагина ўз фикрини ифодалаш ҳуқуқига эга ва унга айтилган нарсани сўзсиз бажариши керак деб ҳисоблайди.

5. Ҳулқнинг одатлар ва ҳаёт тажрибасидаги фарқлар. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ҳар хил ҳаёт тажрибаси (маълумот, иш стажи, ёши ва ижтимоий таърифлар)га эга одамлар ҳамма вақт ҳам тўлиқ ўзаро бир бирларини тушунишга эриша олмайди. Уларнинг ҳамкорлик қилишларида низолар вужудга келади.

6. Қониқарсиз коммуникацион алоқа. Ахборотларга эга бўлмаган ходимлар вазият ёки бошқаларнинг нуқтаи назарини тушина олмайди, бу низонинг сабаби бўлади.

7. Ходимларнинг лавозимли йўриқномалари, ҳамда бўлинмалар ҳақидаги қоидаларнинг йўқлиги, ноаниқлиги ёки такрорланиши.

8. Ходимнинг ҳуқуқлари, унинг фаолият натижалари учун жавобгарлигининг мутаносиб етарли эмаслиги.

9. Жамоа аъзолари меҳнати баҳолашнинг ўйлаб қўрилмаган мезонлари.

10. Меҳнатни ёмон ташкил қилиниши ва шароитлари.

11. Раҳбарлик лавозимида янги келган одамда раҳбарлик фаолияти, одамлар билан ишлаш қобилияти ва кўникмаларини йўқлиги. Бундай раҳбар одамларни уюштира олмайди. Хатто унинг қўл остидагиларга кўпгина қонуний талабларни ҳам эътироз, салбий реакцияни, баъзида эса низони келтириб чиқади.

12. Шахснинг атрофдагилар билан тўқнашувга берилувчи барқарор сифатлари, характери аломатларининг мавжудлиги, масалан ўз сўзида қаттиқ туриб олишга мойиллик, бошқаларнинг камчилигига чидамаслик, ўзини ўзи танқид қилишни пасайиши, манманлик ва тарбиясизлик.

13. Бошқа одамнинг хусусиятлари ёки ҳуққига нисбатан янглиш муносабатга асосланган психологик чидамаслик. Масалан, қандайдир камчиликларни у ёки бу ёш, миллат, касб, партияликнинг барча вакилларига асоссиз тўнкашдан иборат бўлган хурофий одатлар.

Низолар, агар уларни ҳал қилишнинг самарали йўли топилмаса, қуйидаги салбий оқибатларга олиб келишлари мумкин:

- ходимлар кўнимсизлигини ошиши ва меҳнат унимдорлигини пасайиши;

- келгусида бошқа гуруҳлар билан ҳамқорлик қилишни истамаслик;

- ўз гуруҳларига ҳаддан ташқари содиқлик ва бошқа гуруҳлар билан унимсиз рақобот;

- муаммони ҳал қилишдан кўра, низодаги “ғалаба”га каттароқ аҳамият беришга.

Низоларни бошқариш – бу низо вужудга келтирган сабабларни бартараф қилиш (камайтириш), низо иштирокчилари ҳуққига ўзгаришлар киритиш, уларнинг мақсадларини ўзгартириш бўйича мақсадга қаратилган таъсир кўрсатишдир.

Низоли вазиятларни бошқаришнинг бир неча усуллари мавжуд бўлиб, улар таркибий ва шахсларарога бўлинадилар.

Низоларни ҳал қилишнинг таркибий усуллари қуйидагилардан иборат:

- ишга талабларни тушунтириб бериш. Ҳар бир ходим ва гуруҳга уларни қандай натижалар кутилаётганлиги, ахборотларни қиммат қилиш ва қиммат олиши, ваколатлар ва маъсулиятнинг тизими қандайлиги тушун-тирилиши керак;

- ваколатлар (вазифалар)ни низолашувчи бўлинмалар орасида тегишли қоидаларга мувофиқ тўла, асосланган ва мустаҳкамланган ҳолда тақсимланиши;

- низолашувчи бўлинмалар учун махсус мувофиқлаштирувчи ва интеграцияловчи механизмлардан фойдаланиш. Ваколатлар иерархиясини

ўрнатиш одамларнинг ўзаро ҳамкорлигини тартибга солишга имкон беради. Низоларни бошқаришда хизмат гуруҳлари (мақсадий гуруҳлар, кенгашлар), билимлари, ходимлар ўртасида алоқани амалга оширувчи хизматлар муҳим роль ўйнайдилар;

- умумташкilotий мажмуавий мақсадларни белгилаш. Бу мақсадларни амалга ошириш учун иккита ёки кўпроқ ходимлар ёки бўлимларнинг биргаликда ҳаракат қилиши талаб қилинади. Масалан, агар савдо бўлимининг учта сектори бир бирлари билан низолашсалар, унда умуман бўлим учун мақсадларни шакллантириш керак. Умуман корхона учун аниқ шаклланган мақсадларни шундай тартибда белгиланиши бўлимлар раҳбарлари фақат ўзларининг бўлимларини эмас, балки корхонанинг мақсадларига эришиш учун зарур бўлган қарорларни қабул қилишларига ёрдам беради;

- ташкilot бошқарувининг ташкилий тузилмасини ўзгартириш, бўлинмаларни низони тўхтатиш мақсадида бўлиш ёки қўшиб юбориш;

- мукофатлаш тизимидан фойдаланиш. Умумий ташкилий мақсадларга эришишга ўз улушини қўшаётган, бошқа гуруҳларга ёрдам бераётган ва муаммоларни ҳал қилишга мажмуавий ёндашувга ҳаракат қилаётган ходимлар ва бўлинмалар мукофотланишлари керак. Шунинг билан бир вақтда мукофотлаш тизими алоҳида шахслар ва гуруҳларнинг номаъқул ҳуққини рағбатлантирмаслиги керак.

Низоларни ҳал қилишнинг шахслараро усулларига қуйидагилар киради:

- бош тортиш усули. Раҳбар зиддиятларни вужудга келишига кутку солувчи низоли вазиятларга тушиб қолмаслик, оқибати келишмовчиликларни келтириб чиқарувчи масалаларни муҳокама қилишга киришмасликка ҳаракат қилади;

- силлиқлаш усули. Раҳбар ҳамкорликка эҳтиёжга мурожаат қилиб, низоли вазиятдан қочишга ҳаракат қилади. Афсуски, бу усулда кўпинча низонинг асосида ётган муаммо эсдан чиқарилади, у эса қолади. Туйғу намоён бўлмайди, аммо йиғила боради. Пиравордида портлаш содир бўлиши эҳтимоли ўсади;

- ишонтириш усули;

- мажбур қилиш усули. раҳбар ўз нуқтаи назарини қабул қилинишига мажбур қилиш учун ҳукмронликдан фойдаланади.

Қуйидагилар ушбу усулнинг камчиликлари бўладилар:

- қул остидагиларнинг ташаббусини бўғиш, фақат битта нуқтаи назар тақдим этилганлиги сабабли барча муҳим омиллар ҳам ҳисобга олинмасликлари эҳтимоли вужудга келади;

- мурасага келиш усули, яъни бошқа нуқтаи назарни қабул қилиниши. Ушбу усул бошқарув вазиятларида юқори баҳоланади, чунки ёмон ниятлиликини камайтиради ва низони тез ҳал қилиш имкониятини беради. Аммо муҳим муаммони ҳал қилиш муносабати билан вужудга келган

низонинг бошланғич босқичида муросадан фойдаланиш, мукобилларни қидириб топишга ҳалақит бериши мумкин.

• муаммони ҳал қилиш усули. Бу усулдан фойдаланаётган раҳбар низоли вазиятни ҳал қилишнинг энг яхши вариантыни топишга ҳаракат қилади. Тадқиқотлар низоли вазиятларни бошқаришга ушбу ёндошувнинг юқори самарадорлигини тасдиқлаганлар.

Менежер томонидан низоли вазиятларни ҳал қилишда ташкилотнинг қадриятли мўлжаллари (хулқ меъёрлари)га ўзгаришларни ташкилий киритиш йўли бўйича бориш; ҳар хил манфаатларни ҳисобга олиш механизмларини ишлаб чиқиш; қарашлардаги ягоналикни ишлаб чиқиш учун тадбирлар киритиш (гуруҳлар билан музокаралар олиб бориш, ишонтириш усулидан фойдаланиш, маслаҳатлар ўтказиш, рози бўлиш) тавсия этилади.

Бунда менежерларга ҳеч қачон фақат низода иштирок этувчи бир томоннинг ўрганиш билан чекланмаслик ва бунинг асосида қарорлар қабул қилмаслик керак.

Низоларни ҳал қилишнинг усуллари ва воситалари ҳар хил бўлиши мумкин.

- шахсий (шахсли ёндошув);
- расмий (ишлаб чиқилган йўриқномалар, қоидалар асосида);
- ижтимоий (гуруҳларнинг ижтимоий ҳолатини ҳисобга олиш билан);
- юридик (қонун доирасидаги ҳаракатлар).

Шундай қилиб, меҳнат жамоаларидаги низоли вазиятларни бошқарса бўлади. Уларни бартараф қилишда раҳбарлар, менежерларга катта роль тегишлидир.

Турли туман ёндошувлар ва аниқ ахборотлар қарорлар қабул қилишга таъсир кўрсатувчи муҳим омиллар бўлган мураккаб вазиятларда менежерлар вужудга келаётган низоларни ўз вақтида аниқлашлари ва уларни ҳал қилишлари, алоҳида ҳолларда вужудга келган вазиятларни рағбатлантиришлари ва улардан муаммоларни ҳал қилиш учун фойдаланишлари керак.

8.4. Ходимларни бошқариш

Ходимларга ишлаб чиқариш ёки бошқарув операцияларини бажарувчи ва меҳнат воситаларидан фойдаланиш билан меҳнат предмети қайта ишлаш билан банд бўлган барча ишловчилар киради. Ходимлардан қуйидагилар ажратиладилар: ишчилар, раҳбарлар, мутахассислар ва техник ижрочилар.

Ходимларни бошқариш - бу жамоа ва алоҳида ходимларга улардан мувофиқ фойдаланиш, уларни фаолият юритиши ва ривожланиши бўйича мақсадга қаратилган, ташкилот мақсадларига эришишга йўналтирилган таъсир кўрсатишдир.

Ходимларни бошқаришнинг технологик жараёни қуйидагиларни ўз ичига олади:

- одам ресурсларини режалаштириш;
- ходимларни танлаш;
- ходимларни танлаб олиш ва баҳолаш;
- ходимларга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш;
- касбга қайта йўналтириш ва мослашув;
- ходимларни ривожланиши;
- мавжуд ходимларни баҳолаш;
- раҳбар ходимларни тайёрлаш, мартабани режалаштириш;
- кўтариш, пасайтириш, бошқа ишга ўтказиш, ишдан бўшатиш;
- ходимлардан фойдаланиш.

Ҳаммадан аввал, ташкилотнинг ходимларга бўлғувси эҳтиёжларини режалаштириш туради. Уларнинг асосида қуйдагилар ётади:

- ташкилотнинг ишлаб чиқариш дастури;
- маҳсулотни ишлаб чиқариш (сотиш)ни режалаштириш стратегияси;
- ташкилот ходимларининг вужудга келган таъминланганлиги, тузилиши ва сифати.

Ташкилотнинг келгувси даврдаги ходимларга эҳтиёжларини режалаштиришда ҳисоблаш усули, эксперт баҳолари усули ва экстрополяциялаш усулидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Режани қуйдагилар кесмасида туркумлаштириш керак:

- мутахассисликлар;
- даврлар;
- ходимларни жалб қилиш манбалари.

Шундан кейин режани бажарилиши амалга оширилади. Кейин **ходимларни танлаш** келади. У бўш ўринларга муносиб номзодларни топиш жараёнидан иборат бўлади. Ходимларни тўғри танлашга бир томондан бўш ловозимга расмий талаблар, бошқа томондан— ходимлар ҳақидаги ахборотларни, уларни асосланган равишда бирлаштиришни бажариш учун мавжудлиги асос бўлади.

Ташкилот ходимларининг танлаш жараёни ўз ичига қуйдаги босқичларни олиши мумкин:

- ташкилотнинг ходимларга эҳтиёжи режасини ишлаб чиқариш;
- ишчи кучи бозорининг ҳақиқий мониторинги;
- линияли менежер томонидан ходимлар бўлимига буюртмани тузилиши;
- номзодга талабларни белгиланиш;
- компаниянинг ичидан ва ташқарисидан қидириш;
- ходимларни танлаш;
- ходимларни баҳолаш.

Ходимларни танлашнинг ички ва ташқи манбаларини солиштириш

Афзалликлар	Камчиликлар
Ички манбалар	
• “илгари суриш” ғоясини шаклланиши; • баҳолашнинг яхши имкониятлари; • қидиришга кам харажатлар; • ходимларни мотивацияси	• “бузилиш” эҳтимоли; • бошқа ходимлар билан муаммолар; • ташкилот ичидаги исталмаган алоқалар; • ходимларни ривожлантириш дастурини амалга ошириш зарурлиги
Ташқи манбалар	
• “янги қон” • ўқитишга харажатларни пасайиши; • ташкилотда исталмаган алоқаларни йўқлиги; • ташқи тажрибани аралашти - риши	• бирга бўлаолмасликнинг эҳтимоли; • ташкилотда ишловчи номзод - лар учун маънавий муаммолар; • мослашувнинг узоқ даври.

Ходимларни танлашнинг муҳим босқичи ходимни малакали танлаб олинишидан иборат бўлиб, у ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ходимлар комиссиясини ташкил қилиш;
- уни эгаллаши керак бўлган одамга лавозим ва талабларни баён қилиш;
- оммавий ахборот воситаларида танлов ҳақида эълон қилиш;
- номзодларнинг саломатлиги ва ишлаш қобилиятини тиббий текширувдан ўтказиш;
- ҳар бир номзодни баҳолаш;
- номзодларни рейтинг бўйича мажмуавий баҳолаш;
- бўш лавозимга номзодларни танлаш бўйича ходимлар комиссиясининг хулосаси;
- лавозимга тасдиқлаш, шартнома тузиш;
- ходимлик ҳужжатларини расмийлаштириш ва уларни ходимлар бўлимига топшириш.

Номзодларни баҳолаш учун қуйидаги усуллардан фойдаланиш мумкин:

- манбашунослик (библиографик). Ходимлар ҳақидаги маълумотлар, уларни ҳисобга олиш бўйича варақ, ариза, тажримаи ҳол, маълумот ҳақидаги ҳужжатлар, таърифнома, резюмени таҳлил қилишдан иборат бўлади;
- ходим билан инсон ва унинг касбий тайёргарлиги ҳақидаги маълумотларни олиш учун ихтиёрий шаклда ёки яхшиси— олдиндан тузилган схема бўйича “савол-жавоб” тарзида суҳбатлашиш (интервью олиш). Бунда

эксперт гуруҳларининг ходим билан икки ва кўпроқ босқичли суҳбатлашишларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир;

- анкета сўровларини ўтказиш- шахс сифатларига ўзига ўзи баҳо бериш ва уларни кейинчалик таҳлил қилиш учун махсус анкета ёрдамида сўров;

- баҳоланаётганни яхши билувчи ходимларни социологик (анкетали) сўраш ва шахс сифатларининг диаграммасини куриш;

- баҳоланаётган ходимнинг орқасидан норасмий ва ишчи ҳолатида кузатиш;

- тестдан ўтказиш, яъни касбий билимлар ва кўникмалар, қобилиятларни махсус тестлар ёрдамида белгилаш ва кейинчалик уларни “калитлар” ёрдамида шифрларини очмоқ;

- кескин ҳодиса, яъни вазиятни яратиш ва одамнинг уни ҳал қилиш жараёнидаги ҳулки орқасидан кузатиш;

- ишбилармонлик ўйини, унинг натижалари бўйича билимлар ва кўникмаларнинг таҳлили, ўйинчиларнинг уларни роллари бўйича ранжировкалаш (“ғоялар генератори”, “ташкilotчи”, “танқидчи” ва бошқалар) ва кичик гуруҳда ишлаш қобилиятини баҳолаш бажарилади;

- номзодга таҳлил қилиш ва уни ҳал қилиш бўйича таклифларни тайёрлаш вазифаси билан берилган аниқ вазиятнинг таҳлили;

- дастурлаштирилган назорат, яъни назорат саволлари ёрдамида касбий билимлар ва кўникмалар, ақлнинг даражаси, тажриба, ишлаш қобилиятини баҳолаш;

- имтиҳон (зачёт, бизнес-режаларни ҳимоя қилиш) - маълум фан бўйича тайёргарлик ва имтиҳон комиссияси олдида сўзга чиқишни кўзда тутувчи билимлар ва кўникмаларнинг назорати.

Бунда бир неча усуллардан фойдаланишни ўз ичига оловчи мажмуавий ёндошув энг яхши натижаларни беради.

Ходимлардан фойдаланиш – бу ходимларнинг меҳнат салоҳиятини самаралироқ амалга ошириш учун шароитларни таъминлашга қаратилган тадбирлар мажмуасидир.

Ходимлардан рационал фойдаланиш қуйидагиларни кўзда тутати:

- иш жойлари ва ходимларнинг миқдорий ва сифатий мувофиқлаштирилганлигига эришиш;
- бандликнинг эгилувчан шакллари кўллаш;
- ходимлардан фойдаланиш чегараларини ташкilotнинг жорий ва бўлажак эҳтиёжларини ҳисобга олиш билан аниқлаш;
- ходимларнинг меҳнат салоҳиятини аниқлаш, меҳнатни тўлиқроқ амалга оширилишига кўмаклашувчи иш шароитлари ва ташкilot қилишни таъминлаш;
- бандлик тизимида меҳнат қобилиятининг ҳар хил даражаларига эга ходимларни киритишга табақалаштирилган ёндошувни кўллаш.

Ишчи ўринларнинг сони ва ходимларнинг сонини мувофиқлаштиришга иш жойини алмаштиришлар, ходимларнинг ротациясини кўзда тутувчи

ходимларни жойларига тўғри қўйиш, ташкилот ичидаги сафарбарликни кучайтириш воситасида эришилади.

Ходимларни жой жойига қўйиш ходимлар таркибини таркибий бўлинмалар бўйича рационал тақсимлашдан иборат бўлади. У ишлаб чиқаришнинг ўзига хослиги, одамнинг психофизиологик сифатларини ишнинг мазмунига мос келишини ҳисобга олиш билан амалга оширилиши керак. Бунда иккита мақсад қўзланади: бўлинмаларнинг фаол ҳаракат қилувчи меҳнат жамоаларини шакллантириш ва ходимларни жой жойига қўйишнинг уларни ўсишига кўмаклашувчи истиқболлилиги. Ходимларни жой жойига қўйишда қуйидаги тамойилларга риоя қилиш зарур: ходимнинг шахсий сифатларини аниқ лавозимлар, ходимларнинг истиқболлилиги, ходимларни алмаштира олишлик талабларга мос келиши.

Ходимларни жой жойига қўйиш ва улардан яхшироқ фойдаланишга ташкилот ичидаги иш жойларини ўзгартириш ёрдам беради, унинг остида меҳнат тақсимооти тизимидаги ходимларнинг жойларини ўзгартириш, ҳамда ташкилот доирасида меҳнатни қўллаш жойларини алмаштириш жараёнлари тушунилади. Жойларни бундай ўзгартиришлар ҳаммадан аввал ташкилотнинг доимо ўзгариб турувчи эҳтиёжлари билан асосланади.

Иш жойларини ўзгартиришнинг қуйидаги сабаблари мавжуд:

- ходимга унга кўпроқ мос келадиган ишни тақдим этиш;
- ходимларга бир бирига боғлиқ мутахассисликларни ўзлаштиришга кўмаклашиш;
- ходимнинг тажрибасини кенгайтириш;
- ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш.

Ходимлардан яхшироқ фойдаланишга ходимларнинг ротацияси, яъни уларни мунтазам равишда алмаштирилиши ҳам ёрдам беради. Ротацияда ишнинг характери тубдан ўзгариши мумкин, бу ҳолларда кенг қўламли малакага эга ходим, ишлаб чиқаришнинг раҳбари шаклланади. Агар ходим қардош мутахассисликларнинг доирасига кирувчи бирнеча иш жойларини ўзгартирса, унда ишлаб чиқаришнинг маълум участкасидаги чуқур ва ҳар томонлама билимларга эга мутахассис шаклланади.

Ходимларнинг ташкилот ичидаги сафарбарлигини ишнинг унумдорлиги ва сифатини ўсишининг зарур шарти бўлган ходимлар таркибининг маълум барқарорлиги билан бирлаштириш керак. Ходимларнинг жойини ўзгартиш жараёнини уларнинг ёшига мувофиқ секинлаштириш керак.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. “Меҳнат жамоаси” тушунчасига таъриф беринг
2. Қандай жамоалар расмий деб аталадилар?
3. Ҳукмронлик нима?
4. Раҳбарнинг “Таъсир этиш” ва “ҳукмронлиги”нинг фарқи нимадан иборат?
5. Қонуний ҳукмронлик нимага асосланади?

6. Менежерларни кўл остидагиларга таъсир этишнинг қандай шакллари
7. мавжуд?
8. Ривожланишнинг қандай босқичида норасмий жамоа ташқи хатар билан курашиш учун таркибий жипслашади?
9. Ҳукмронликнинг қайси шаклидан фойдаланиш каттароқ харажатли
10. бўлади?
- 11.9. Ҳукмронликнинг қайси шакли учун менежернинг хатоли қарори ғоятда исталган эмас?
- 12.10. Харизма нима?
- 13.11. Қандай ҳукмронлик энг инсонпарвардир?
- 14.12. Ишонтириш нима?
14. Қандай низолар дисвазифавий деб аталадилар?
15. Низони ҳал қилишнинг қайси шахслараро усуллари энг самарали деб ҳисоблаш мумкин?
16. Низоларни ҳал қилишнинг қайси усули бошқа томоннинг нуқтаи назарини қабул қилишни кўзда тутди?
17. Низоларни ҳал қилишнинг қайси усули ҳукмронликдан фойдаланиш, кўл остидагилар ташаббусларини бўғишни талаб қилади?
18. Иккита раҳбар ходимга зиддиятли талабларни берувчи низо қандай номланади?
19. Ташкилот ходимларига кимлар киради?
20. Ходимларни баҳолашнинг қандай замонавий усуллари мавжуд?
21. Менежер мартабасини бошқариш нимани билдиради?

9-МАВЗУ. КОРХОНА ҚУДРАТИНИ БОШҚАРИШ

Режа:

9.1. Корхона қудратини бошқариш технологиясининг босқичлари.

9.2. Корхона қудратидан фойдаланиш динамикаси ва самарадорлигининг тузилишини, унинг бозордаги улушини баҳолаш.

9.3. Корхона қудратини рақобатбардошлигини баҳолаш.

Таянч сўз ва иборалар: корхона, ташкилот, муассаса, тадбиркорлик фаолияти, корхона салоҳияти, ресурслар, ходимлар, раҳбар, рақобат.

9.1. Корхона қудратини бошқариш технологиясининг босқичлари

Ҳар қандай тадбиркорлик фаолиятининг муваффақияти кўпроқ хорижий бизнесда менежментнинг таркибий элементи бўлган корхона (бу ерда корхона остида фирма, концерн, компания, акциядорлик жамияти, кооператив, ижара, кичик корхона ва бизнеснинг бошқа бирликлари тушунилади) ходимларини бошқаришнинг тўғри танланган стратегиясига боғлиқ. Стратегияни танлаш ўз навбатида бир неча омилларга боғлиқ: корхона салоҳияти қандай ҳажмига эга; корхона салоҳиятининг рақобатбардошлиги даражаси қанчалик юқори; бозордаги унинг улуши қандай ва у етакчими, рақибми ёки орқада қолувчими; корхона ўзининг олдига қандай мақсадлар қўйган – етакчиликни мустаҳкамлаш, етакчилар сафига кириш, “ўртада” мустаҳкамланиш ёки инқироздан қочиш. Корхона қўйилган мақсадларга кўра бозордаги ҳулқнинг у ёки бу стратегиясини танлайди. Бунда корхона салоҳиятини бошқариш технологиясининг ўзи қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- ✚ корхона салоҳиятидан фойдаланиш динамикаси ва самарадорлигининг тузилишини, унинг бозордаги улушини баҳолаш;
- ✚ корхона салоҳияти рақобатбардошлигини баҳолаш;
- ✚ корхона салоҳияти резервлари ва йўқотишларини таҳлил қилиш;
- ✚ корхона салоҳияти рақобатбардошлигини ошириш бўйича стратегия ва тактикани танлаш;

✚ танланган стратегия ва тактикадан келиб чиққан ҳолда корхона салоҳиятининг рақобатбардошлигини ошириш бўйича тадбирларни ўтказиш.

Шундай қилиб, бозор шароитларида корхона салоҳиятни бошқариш, моҳиятига кўра, унинг рақобатбардошлигини бошқариш (корхона салоҳияти рақобатбардошлигини оширувчи ёки пасайтирувчи омилларни баҳолаш ва таҳлил қилиш, у ёки бу мўлжалланган мақсадга эришиш учун тегишли стратегия ва тактикани танлаш)дан иборат бўлади. Тўғри стратегияни танлаш учун менежерга ҳаммадан аввал иқтисодий салоҳият нимадан иборат эканлигини билиш даркор.

Ҳар қандай корхонанинг *иқтисодий салоҳияти* – бу корхона ихтиёрида бўлган ресурслар (меҳнат, моддий, номоддий, молиявий ва бошқалар)нинг мажмуаси ва унинг ходимлари ва менежерларининг товарлар, хизматларни яратиш ва каттароқ даромад олиш мақсадида ресурслардан фойдаланиш

қобилиятидир. Корхонанинг иқтисодий салоҳияти тўртта асосий аломатлар билан таърифланади.

Биринчи аломат. Корхонанинг иқтисодий салоҳияти – унинг иқтисодий фаолиятнинг у ёки бу соҳасидаги *ҳақиқий имкониятлари* билан белгиланади. Бунинг устига нафақат амалга оширилган, балки қандайдир сабаблар бўйича амалга оширилмаган имкониятлар ҳам.

Иккинчи аломат. Ҳар қандай корхонанинг имкониятлар кўпроқ унда мавжуд бўлган ресурслар ва ишлаб чиқаришда ишга туширилмаган резервлар (иқтисодий, социал)га боғлиқ. Шунинг учун корхонанинг салоҳияти яна ҳам ишлаб чиқаришга жалб қилинган ва ҳам жалб қилинмаган, аммо унда фойдаланиш учун тайёрланган *ресурслар ва резервларнинг ҳажми* билан белгиланади.

Учинчи аломат. Шахсий ва хорижий тажриба бизни ишонтиришича, ҳар қандай бизнесда муваффақият учун ресурсларга эга бўлиш зарур, аммо ҳали бу етарли эмас. Биз ресурсларнинг ҳажми бўйича АҚШ билан тенглаша олишимиз ва ҳатто ундан устун келишимиздан қандай маъно бор! Ишлаб чиқариш натижаларичи? Америкаликлар ва бизнинг турмуш даражамизчи? Бу қанчалик сийқа бўлиб янграмасин, яна мавжуд ресурслардан фойдаланишни билмоқ керак. Бу эса – ҳар қандай бизнесда биринчи даражали вазифадир. Менежер шуни эсдан чиқамаслиги керакки, корхонанинг салоҳияти нафақат унда мавжуд бўлган имкониятлар ва ресурслар билан, балки унинг улардан товарлар, хизматларни яратиш ва каттароқ фойда олиш мақсадида фойдаланиш *қобилиятлари билан* таърифланади.

Тўртинчи аломат. Корхона салоҳиятини амалга оширишнинг даражаси ва натижалари (яратилган маҳсулотлар ва даромадларнинг ҳажми) яна танланган *тадбиркорликнинг шакли* ва корхонанинг унга мос келувчи *ташкилий тузилмаси* билан белгиланади. Масалан, ИБМ 1981 йилда мавжуд ташкилий тузилма ўзини кўрсатиб бўлганлиги тушуниб, марказлаштирилганликни тугатган. Натижада белгиланган тижорат доирасида бир бирлари билан ҳақиқатдан ҳам рақобатлашувчи 14 мустақил бирликлар – компаниялар вужудга келган. Бу фирма ичидаги тадбиокорликни ривожланиши ва умуман ИБМнинг фойдасини кўпайишига олиб келган. Унинг бўлинмалари энди нафақат “фойда марказлари” сифатида, балки “янгилик киритишлар маркази” сифатида фаолият юритмоқдалар, бу натижада ҳам ИБМга ва ҳам ундан ажраб чиққан 14 компаниялардан ҳар бирига муваффақият келтирмоқда.

Хорижий бизнеснинг назарияси ва амалиётида яқин яқингача бу барча тўртта аломатларни, яъни корхоналарнинг “иқтисодий салоҳияти”ни бирлаштирувчи тушунча мана нима учун бўлмаган. Ғарбдаги технологик кўтарилиш пайтида устиворлик асосий капитал: машиналар, дастғоҳлар, ускуналар ва бошқа моддий-ашёвий ресурслар турларида бўлган. Кейин эса техник омилдан катта самара олиш имкониятлари тугаши муносабати билан асосий эътибор кишилиқ капиталга, худди ходимларнинг қобилиятларига, уларнинг шахсли салоҳиятидан тўлиқ фойдаланишга қаратилган. Шундай

стратегия фирмага ҳатто барча бошқа техник имкониятлар тугаган бўлиб кўринган пайтда ҳам катта даромадлар келтирган. Шунинг учун бугун муваффақият қозонаётган фирманинг иқтисодий салоҳияти модели қуйидагича кўринади: *кишилик капитал + асосий капитал + айланма капитал = фирманинг иқтисодий салоҳияти*. Ғарбий бизнесменлар иқтисодий салоҳиятнинг барча кўрсатиб ўтилган элементларини, ва ҳаммадан аввал кишилик ва асосий капитални муваффиқлашувида ҳар қандай тадбиркорлик фаолиятининг муваффақиятига “калит”ни кўрадилар. Шунинг муносабати билан бизнес доираларида катта обрўга эга Ли Якоккнинг фикрини далил қилиб келтирамиз. У қуйидагича ёзади: “Барча хўжалик операцияларни пировардида учта сўзлар билан белгиланганга олиб келиш мумкин: одамлар, маҳсулот, фойда. Биринчи ўринда одамлар турадилар. Агар сизда ишончли жамоа бўлмаса, қолган омиллардан жуда кам нарса қилиш мумкин”.

Анъанавий равишда хорижий бизнесда кишилик капитали фақат қисман ва тўғридан тўғри бўлмаган ҳолда (айлама капитал таркибидаги иш ҳақиға харажатлар шаклида) ҳисобга олинган, шунинг билан бир вақтда ҳозир кишилик капитали ишлаб чиқаришни ривожланишидаги мустақил асосий омил бўлади. Пулни ҳисоблашни билувчи хорижий бизнесменлар ўзларининг тажрибаларида шунга иқдор бўлдиларки, инсонга киритма(малакани ошириш, таълим, соғлиқни сақлаш, фирма ҳисобидан бўш вақт ва дам олишға харажатлар) даромадларни кўпайтиради ва рақобарбардошлиқни оширади.

Бизда эса иш қандай бормоқда? Афсуски, корхона иқтисодий салоҳияти модели узоқ вақтлар амалиёт томонидан талаб қилинмаган. Бизнинг ривожланмаган бизнесимизда ҳам кўрсатиб ўтилган моделнинг айрим элементларини қўллаш зарурлигини ҳис қилган корхоналар бўлса ҳам. Масалан, “Пластик” кооперативи ходимлар учун бепул тушликлар, кооператив ҳисобидан шифокорларнинг навбатчилиги, ўз ходимлари учун уй-жойларни уларнинг қийматини қисман тўлаш билан қуришға пул киритган. Бунинг устига кооператив пулардан бир қисмини хайрия ишларига ажратади. Аммо иқтисодий салоҳият моделидан мажмуавий фойдаланишни бизнинг корхоналаримиз ҳозирча орзу қиладилар. Хорижий бизнесда иқтисодий салоҳият моделидан ташқари бошқалардан ҳам кенг фойдаланилади. Масалан, инсонпарварлик, инновацион, илмий-техник ва молиявий салоҳият моделлари.

Ҳар қандай корхонанинг иқтисодий салоҳияти модели қуйидагича белгиланилади:

- унда мавжуд бўлган ресурсларнинг ҳажми ва сифати билан (асосий ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш фондларида банд бўлганларнинг сони, айланма фондлар ва моддий захиралар, молиявий ва номоддий ресурслар – патентлар, лицензиялар, ахборотлар, технологиялар билан);

- ходимлар (мутахассислар, ишчилар, ёрдамчи ходимлар)нинг қандайдир маҳсулотни яратишга қобилиятлари, бошқача қилиб айтганда уларнинг маълумотли, малакали, психофизиологик ва ундовчилик салоҳиятлари билан;
- менежернинг корхонадаги мавжуд ресурслардан мувофиқ фойдаланишга қобилияти (менежернинг тайёргарлиги, истъедоди ва касбий мослашганлиги, корхона ташкилий тузилмасини яратиш ва янгилашни билиши) билан;
- инновацион қобилиятлари билан (яъни корхонани ишлаб чиқаришларни янгилаш, технологияларни алмаштириш ва ҳ.к.га қобилиятлари билан);
- ахборотли қобилиятлари билан (яъни ахборотларни улардан ишлаб чиқаришда фойдаланиш учун ишлаб чиқиш ва “қўшимча ишлов бериш” усули);
- молиявий қобилиятлари (корхонанинг рақобатбардошлиги, молия соҳасидаги ички ва ташқи қарздорлиги) ва бошқалар билан.

Йиғилган ҳолда улар корхонанинг йиғма (иқтисодий ва социал) қобили- ятини ташкил қиладилар, у худди шундай, масалан бошқа корхонанинг қобилияти билан солиштирилганда унинг рақобатбардошлиги даражасини акс эттиради.

Шундай қилиб, *корхона салоҳиятининг рақобатбардошлиги* – унинг муҳим параметрлари ҳолатинини қандайдир танлаб олинган стандартлар (жаҳон, халқ хўжалиги, соҳа, бошқа корхонаники)га нисбатан комплекс баҳолашдан иборат бўлган салоҳиятининг солиштирма таърифидир. Хорижий бизнесда корхона салоҳияти рақобат бардошлигини баҳолаш учун ҳар хил усуллардан фойдаланилади.

Индикаторли усул. Унинг асосига индикаторлар тизими қўйилган бўлиб, унинг ёрдамида фирма, компания, корпорация, бошқа корхона ва умуман миллий иқтисодиёт салоҳияти рақобатбардошлигининг баҳоси берилади. Хорижий бизнесда индикатор остида у ёки бу тадқиқот қилинаётган объектни шакллантирилган кўринишда баён қилишга имкон берувчи таърифларнинг мажмуаси ва улар асосида уни фаолият юритишининг performance (натижавийлиги)ни ошириш бўйича тавсияларни танлаб олиш тушунилади. Ҳар бир индикатор, ўз навбатида, энли тадқиқот қилинаётган объектнинг алоҳида элементлапи ҳолатини акс эттирувчи бир қатор кўрсаткичларга бўлинади. Бошқача қилиб айтганда, индикаторлар тизими – у ёки бу корхоналар, минтақалар, мамлакатларнинг аҳволи ва “саломатли- ги”нинг ҳолатини белгилашга имкон берувчи ўзига хос “градусник”, “барометр”дир. Кейин соғломлашиш ва уларнинг ҳолатини яхшилаш (яъни рақобатбардошлигини ошириш) учун рецептлар таклиф қилинади. Ва ниҳоят, мувофиқ ривожланиш ва мавжуд салоҳиятдан фойдаланиш йўллари башоратланади, уларни бошқаришнинг янги стратегияси ва тактикаси ишлаб чиқилади.

9.2. Корхона қудратидан фойдаланиш динамикаси ва самарадорлигининг тузилишини, унинг бозордаги улушини баҳолаш

Ҳозирги вақтда индикаторли усул хорижий бизнесда рақобатбардошликни баҳолаш учун кенг қўлланилади. Масалан, ғарбий бизнесменлар ишлаб чиқаришнинг мувофиқ жойлашган ерини ва унга сармоялар киритишни белгилаш учун ҳаммадан аввал у ёки бу мамлакат салоҳиятининг рақобатбардошлигини ўрганадилар. Ушбу мақсадлар учун “Бошқарув муаммолари бўйича Европа форуми” (Женевадаги маркази билан) халқаро ташкилоти ҳар йили ривожланган мамлакат салоҳиятлари рақобатбардошлиги даражасини белгилайди. Бунда 340 дан ортиқ кўрсаткичлар ва 100 дан ортиқ иқтисодчи-экспертлар баҳоларидан иборат бўлган индикаторлар тизимидан фойдаланилади. Ушбу таҳлил 10 асосий омиллар каби гуруҳдаштирилади:

- иқтисодиёт(иқтисодий салоҳият)нинг динамикаси;
- саноатнинг ишлаб чиқариш қуввати;
- бозорнинг динамикаси;
- кишилиқ капитали;
- давлатнинг обрўси;
- хом ашё билан таъминланганлик;
- ташқи бозорга қаратилганлик;
- инновацион салоҳият;
- ижтимоий барқарорлик.

Бу 10 омиллардан ҳар бири 20-40 яқка индикаторлардан вужудга келади. Бу турли туманлиқ менежернинг истъедодидан ишлаб чиқаришга тўғридан тўғри сармоя киритишларгача, илмий тадқиқотларга харажатлардан ўғитларга харажатларгача, солиққа тортишдан давлат қарзларигача, маҳсулотларнинг сифатидан ишчи кучининг қийматигача, цемент ишлаб чиқаришдан бўш вақтни режалаштиришгача ёзилади. Бунда келтирилган 10 омиллардан ҳар бирини баҳолаш учун энг аҳамиятли индикаторларни танлаб олиш бўйича мураккаб вазифа вужудга келади. Швейцарияли мутахассислар, масалан, “кишилиқ капитали”ни таърифлаш учун қуйидаги индикаторлардан фойдаланишни таклиф қиладилар (2 - жадвал).

Мутахассисларни таъкидлашларича, замонавий рақобат курашида “штик билан” ҳужумга боровчи эмас, балки тўғри ҳолатни танлаб, ундан қочишни билувчи киши ғалаба қозонади.

Матрица усули. Унинг асосида рақобат жараёнини уларни динамика билан боғлиқликда кўриб чиқувчи ғоя ётади. Товарнинг эгри чизиқли яшаш даври ушбу усулнинг методологик асоси бўлади.

70 –йилларнинг ўрталарида “Бостон консалтинг групп” маркетинг фирмаси ўзининг етарлича оддий ҳолатларига асосланган ҳолда ҳар хил товарларнинг рақобатбардошлигини баҳолашнинг матрица усулини ишлаб чиққан бўлиб, ҳозир у ҳар хил корхоналар ва соҳаларнинг рақобатбардошлигини тадқиқот қилишда қўлланилади. Тадқиқотнинг асосий қуроли

иккита кўрсаткичлар асосида қурилган матрицадир. Вертикал бўйича бозор сиғимининг тўғри чизиқли кўламдаги ўсиши суръатлари кўрсатилади. Горизонтал бўйича эса – тадбиркор ёки корхонанинг бозордаги логарифмли кўламдаги улуши. Барча компаниялар, корпорациялар, фирмалар ва бизнеснинг бошқа бирликлари бу матрицада ўзларининг параметлари ва бозор шароитларига кўра жойлашадилар. Бозорда энг катта улушга эга бўлганлар рақобатбардошроқ ҳисобланадилар.

Матрица усулидан фойдаланган ҳолда, менежер ва бизнесмен нафақат ўз корхонасининг, балки рақибининг салоҳияти рақобатбардошлиги даражасини ҳам баҳолаши ва кейин эса бозордаги ҳулқининг стратегиясини ишлаб чиқиши мумкин. Матрица усули амарикали маслаҳат фирмаларида кенг қўлланилади, бизнинг тадбиркорларимиз учун ҳам салоҳиятнинг рақобатбардошлигини баҳолаш учун ишончли қурол бўлади.

Корхонанинг салоҳияти ҳар хил турдаги бозорлардаги рақобат курашида амалга оширилади. Уни амалга оширилишининг муваффақияти кўпроқ менежерларнинг санъати, уларнинг билимлари, тажрибаси ва касбий маҳоратига боғлиқ. Бизнеснинг мураккаб дунёсида бундай ўзини ўзи баҳолаш етарли эмас. Аммо муваффақият ва муваффақиятсизликларнинг сабабларига мустақил экспертлар, маслаҳатчилар ва рақибларнинг кўзлари билан қараш ва солиштириш учун махсус ишлаб чиқилган стандартлардан, яъни эталон учун қабул қилинган ҳар хил корхоналар, соҳалар ва бошқалар салоҳиятилари рақобатбардошлигининг баҳоларидан фойдаланиш фойдалидир. Бу ҳолда ютуқларни ўзи томонидан баҳолашга аниқлик, тузатишлар киритилади ва у энди корхонанинг бозор тизимидаги ҳақиқий ҳолатига мос келади.

Қадимгиларни айтишларича, дунёни бошланишида сўз ётади. Муваффақиятли бизнеснинг асосида эса нима ётади? Бизнес стратегия (узок муддатли мақсадлар)ни белгилашдан, яъни жамиятда қабул қилинган ва мустаҳкамланган қонунлар, ахлоқий меъёрлар, истеъмолчиларнинг рухий қарашлари, миллий анъаналар ва ҳ.к. кўринишидаги ҳуқуқий, иқтисодий, социал, экологик ва бошқа стандартларни ҳисобга олиш билан каттароқ даромад олишга имкон берувчи ресурслар(ходимлар, моддий-ашёвий ва бошқалар) ни мувофиқ танлаб олишдан бошланади ва унинг асосида тактика ишлаб чиқилади. Муваффақиятли бизнеснинг стратегиясини умумий кўринишда қуйдагича акс эттириш мумкин:

$$\mathcal{E}_{\text{бфт}} = D_{\text{нт}} + D_{\text{по}} + D_{\text{пб}} + D_{\text{пф}}$$

$$P_{\text{нт}} \text{ Ра ёки } P_{\text{прим}} \text{ шартда тах}$$

бу $\mathcal{E}_{\text{бфт}} > \mathcal{E}_{\text{бнт}}$, агар $\mathcal{E}_{\text{бфт}} \mathcal{E}_{\text{бнт}}$, унда бизнес: ё умуман, ёки корхона учун, ёки фақат жамият учун самарали бўлади.

$\mathcal{E}_{\text{вф}}^*$ ва $\mathcal{E}_{\text{н}}^*$ белгиланишлар тегишли равишдаги t вақти ичидаги бизнес самарадорлигининг ҳақиқий ва меъёрий даражаси:

$D_{\text{нт}}$ ва $P_{\text{нт}}$ тегишли равишдаги t вақти ичидаги корхонанинг йиғма даромадлари ва ресурслари;

Дпо – солиқлар ва социал фондларга ихтиёрий тўловлар тўлангандан кейин корхона ихтиёрида қоладиган даромадлар;

Дпб – корхонанинг республика ва маҳаллий бюджетга топширилган даромадлари;

Дпф – корхонанинг социал фондларга ихтиёрий ажратмалар шаклида топширилган даромадлари;

Ра – корхона томонидан аванслаштирилган ресурслар (корхонанинг қийматий баҳоланишдаги барча мавжуд ресурслари, шу жумладан резерв қилинган иш жойлари, хом ашё, материалларнинг меъёридан ортиқ захиралари, ўрнатилмаган ускуналар, суғурта ва таваккалчилик фондлари);

Рприм – корхона томонидан қўлланилган ресурслар (аванслаштирилган ресурслар минус фойдаланилмаган ресурслар, яъни резервли иш жойлари, хом ашё, материалларнинг меъёридан ортиқ захиралари, ўрнатилмаган ускуналар, суғурта ва таваккалчилик фондлари);

Жаҳон амалиётида корхона фаолиятининг асосий натижалари даромадлар категорияси билан белгиланадилар. Иқтисодиёт тилида бу – соф фойда (солиқлар ва социал фондларга ихтиёрий тўловлар тўланганидан кейин корхона ихтиёрида қоладиган фойда), ишлаб чиқиш билан қўшилган қиймат (сотилган товарлар қиймати минус харид қилинган товарлар ва хизматлар қиймати), яъни даромад (социал тўловларни ўз ичига оловчи иш ҳақи фонди ва плюс – балансли фойда). Барча даромадлар корхона ихтиёрида қолувчи даромадлар ва ундан солиқлар, ренталар, тўловлар, субсидиялар, бадаллар, хайриялар, ҳамда рақобат натижасида (нархдаги ён беришлар, ҳолатий йўқотишлар ва ҳ.к.) кўринишида ундириб олинadиган даромадларга бўлинадилар. Даромадлар одатда ишга киритиладиган ресурслар (асосий фондлар ва моддий айланма маблағлар, аванс қилиб берилган ёки қўлланилган сармоялар) билан тенглаштирилади. Даромадлар ва харажатлар(сармоялар, меҳнат, вақт, бозор сиғимининг ўзлаштирилган улуши)нинг ҳар хил нисбатларини эксперт йўли билан аниқланган худди шундай стандартлар билан солиштиришда корхона салоҳиятининг рақобатбардошлигини баҳолашга имкон беради. Бундай баҳо бир қатор кўрсаткичлар ва стандартлар (нормативлар)дан фойдаланиш билан берилади, унга эриша туриб, корхона рақобатбардош бўлади. Стандартларни ишлаб чиқиш усуллари ғоятда турли туманлиги билан ажралиб туради. Чунки ривожланган мамлакатлардаги бозор муносабатлари амалиёти асрдан ортиқча тенгдир. Ҳозир улар орасидан экспертли балли баҳоларга афзаллик берилмоқда.

9.3.Корхона қудратини рақобатбардошлигини баҳолаш

Корхона салоҳияти рақобатбардошлигини ўзгариши – бу унинг тижорат сирининг ўзагидир. Шунинг учун ҳам бундай баҳолашнинг энг муҳим ва батафсил усуллари корхона менежерлари сир тутишга ҳаракат қиладилар. Етакчи индикаторларнинг аниқ миқдорлари ва уларни бошқариш стратегияси

одатда корпорациялар учун махфий бўлади. Шунга қарамасдан бизнес бўйича ғарб адабиётларини кўриб чиқа туриб, бозорнинг ҳолати ва корпорацияларнинг иқтисодий ҳулқининг орқасидан кузата туриб, энг аҳамиятли ва кўпроқ фойдаланиладиган стандартларни, корхоналар фаолияти натижалари ва ресурслари ҳаракатининг уларнинг рақобатбардошлиги остида ётувчи индексларини ажратиш мумкин.

Корхонанинг рақобатбардошлиги салоҳияти стандартлари *иқтисодий ва социалларга* бўлинади. Улар одатда синчиклаб танлаб олинадилар, улар етарлича кўп ёки нисбатан кам бўлиши мумкин. Бу ўтказилаётган тадқиқотнинг кенглигига боғлиқдир. Бизнинг минимум корхона салоҳиятининг *иқтисодий* рақобатбардошлигини баҳолашга имкон берувчи бешта индикаторлар билан белгиланади. Яъни: ашёвий ва ахборат ресурслари, иқтисодий кенглик, вақт, технологиялар, даромадлар даражасидан фойдаланишнинг самарадорлиги. Ушбу индикаторлардан келиб чиққан ҳолда корхона салоҳияти иқтисодий рақобатбардошлигини баҳолашнинг у ёки бу методикасини танлаш мумкин. Уларни аниқ мисолда намоиш қиламиз.

Мисол.

Индикаторлар ва уларга мос кўрсаткичлар сифатида қуйидагиларни оламиз:

- 1) $K_{дп}(P_{чп})$ ва $K_{рп}(P_{а})$ коэффицентлари ўртасидаги нисбат,

$$\frac{D_{пб} + D_{пф}}{P_{прим}}$$

бу ерда ПЧП – корхонанинг соф фойдаси, қолган кўрсаткичлар – олдин қабул қилинган белгиланишларда. Бунда:

$$K_{рп} = \frac{K_{дп}}{K_{рп}} \max;$$

- 2) корхонанинг соф фойдаси ва корхона иш жойларининг қиймати ўртасидаги нисбат ($P_{МП}$):

$$K_{Т} = \frac{P_{чп}}{P_{МП}} \max$$

Корхона иш жойининг ўртача йиллик қиймати асосий фондларнинг ўртача йиллик қиймати ва иш жойларининг ўртача йиллик сифати нисбати сифатида белгиланади. Корхонадаги иш жойлари умумий сонининг миқдори ходимларнинг ўртача йиллик сони ва иш жойларининг ҳисоблаб чиқилган коэффицент(иш жойларининг ўртача йиллик миқдorigа бўлинган ходимлар сони)нинг нисбати каби белгиланади.

- 3) Корхонанинг балансли фойдаси ($P_{бп}$) ва ушбу товар бозор сифимининг нисбати ($E_{рп}$):

$$K_{Е} = \frac{P_{бп}}{E_{рп}} \max$$

Бозорнинг фойдали сифими истеъмолчиларни товарга харид қилувчи йиғма пулли талаби билан талабнинг товарни ишлаб чиқариш ва сотишга кетадиган харажатларини қоплашга кетадиган қисмини ажратиб олинган ҳолда белгиланади.

4) Корхонанинг битта ходимга, шу жумладан корхона мулки эгаларининг ҳам, тўғри келадиган ялпи даромади ($V_{Дрсп}$) ва умуман халқ хўжалиги бўйича фаолиятнинг тижорат соҳасида вужудга келган худди шундай даромад ($V_{Дренк}$)нинг нисбати:

$$КД = \frac{V_{Дсп}}{V_{Дренк} \max}$$

5) корхонанинг олинган ялпи даромадини ўлчаш учун лериод сифатида қабул қилинган вақт ($t_{вд}$) ва ялпи даромадни икки марта кўпайтириш учун талаб қилинадиган вақт ($t_{2вд}$) ўртасидаги нисбат:

$$КУ = \frac{t_{вд}}{t_{2вд}} \max$$

Бу барча кўрсаткичлар рақиблардаги худди шундай меъёрий ёки ҳақиқий кўрсаткичлар билан солиштирилади. Шундай қилиб, солиштириш учун қабул қилинган индикаторларнинг ҳар бири бўйича корхона салоҳияти иқтисодий рақобатбардошлигининг шахсий даражаси ўлчанади:

$$УКП = КР; УКТ + КТ; УКЕ + КЕ; УКД = КД \quad УКУ = КУ$$

$КР_{н/х}$ $КТ_{н/х}$ $КЕ_{н/х}$ $КД_{н/х}$ $КУ_{н/х}$;
бу ерда $КР_{н/х}$, $КТ_{н/х}$, $КЕ_{н/х}$, $КД_{н/х}$, $КУ_{н/х}$ рақиблардаги худди шундай меъёрий ва ҳақиқий кўрсаткичлар.

Барча кўрсатилган индикаторлар (ёки уларнинг бошқа мажмуаси) фақат мажмуавий ҳолда қуйидаги саволга жавоб беришга имкон беради: корхона салоҳияти қанчалик рақобатбардош? Ва барибир бундай индексларнинг ҳатто энг мукамал мажмуасига эга бўлиш ҳам етарли бўлмайди. Яна рақобат курашининг ҳар хил даражалари ва уларда берилган индикаторларнинг миқдорлари ҳақидаги ахборотлар олиниши ва тартибга солиниши керак.

Ушбу мақсадлар учун ҳаммадан аввал меъёрий кўрсаткичлар ва корхона рақобатбардошлигининг даражаларини ажратиш зарур. Бундай даражалар тадқиқотнинг мақсадларига кўра бир нечта бўлишлари мумкин. Улардан энг муҳимларини ажратамиз. Бу жаҳон етакчиси (етакчи фирмалар учун индикаторларнинг аниқ миқдорларини акс эттирувчи кўрсаткичлар); жаҳон стандарти (эксперт йўли билан олинган меъёрий кўрсаткичнинг ўртача даражаси, унга чиқиш корхонани эталон-мўлжаллар сафига киритилганлигини билдиради); халқ хўжалиги етакчиси; халқ хўжалиги стандарти; соҳавий етакчилик; соҳавий стандарт даражалари; чегаравий даража (ундан кейин корхона рақобатбардош бўла олмайди). Рақобатбардошликнинг ҳар бир даражасига аниқ кўрсаткичлар кўринишидаги индикаторларнинг белгиланган мажмуаси мос келади. Уларнинг барчаси *корхона салоҳияти рақобатбардошлигининг матрицасини* ташкил қиладилар, унда танлаб олинган кўрсаткичларнинг нисбий миқдорлари ва уларнинг фоизли-балли акс эттирилиши акс эттирилади (2-жадвал).

Рақобатбардошлик матрицасида бугунги энг юқори – эксперт йўли билан олинган индикаторнинг даражаси 100% деб қабул қилинади ва шунга

кўра 100 балл бўлади. Ушбу матрица асосда рақобатбардошлик даражасини ҳам алоҳидаги индикаторлар бўйича ва ҳам, умуман, уларнинг бутун мажмуаси бўйича балли ҳисобланишларини бериш мумкин. Бунда етита эҳтимол бўлган даражалардан танлаб олинган корхона салоҳияти иқтисодий рақобатбардошлигининг умумий ҳақиқий даражасини ҳисоблаш формуласининг ўзи қуйидагича кўринади:

$$УЭКпф = \frac{КР_{86} + КТ_{86} + КЕ_{86} + КД_{86} + КУ_{86}}{КР_{y6} + КТ_{y6} + КЕ_{y6} + КД_{y6} + КУ_{y6}}$$

У - рақоботбардошликни баҳолаш учун танлаб олинган даража (У= 1, 2,...,7).

Рақобатбардошлик матрицаси унга киритилган ахборатлар қанчалик аниқ бўлсалар, шунчалик фойдали бўлади. Унинг асосида корхона салоҳияти резервлари ва йўқотишларининг жадвалини тузиш ва унинг таҳлилни ўтказиш мақсадга мувофиқдир (- жадвал).

7 ва 8 қаторларда йўқотишлар минус белгиси билан акс эттирилади (улар – салоҳиятдан ажратилишдир). У ёки бу индикаторнинг юқоринок кўрсаткичи ва корхонанинг ўзининг кўрсаткичи миқдори ўртасидаги фарқ корхона учун резервлар бўлади. Бу шуни билдирадики, у бир вақтнинг ўзида ҳам йўқотишларга ва ҳам резервларга эга бўла олмайди. Ё униси, ёки буниси, Йўқотишлар бор жойда – резервлар йўқ (рақибларга соф ютқизиш). Резервлар бор жойда эса йўқотишлар йўқ (рақибларга шартли ютқизиш). Аммо баҳоларнинг бутун мажмуаси бўйича, турган гапки, ҳам йўқотишлар ва ҳам резервлр бор. Хусусан,... (ва ҳ.к. ҳар қандай турдаги резервлар учун). Агар... (ва ҳ.к. ҳар қандай даражадаги барча йўқотишлар учун). Жадвал аниқ сонлар билан тўлдирилган ҳолда қуйидагиларга эга бўламиз. Агар йўқотишлар устунида ноль бўлмаса, унда индикатор устунидаги барча резервалар нолга тенг ва аксинча.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Корхона салоҳияти нима?
2. Корхона салоҳиятини белгиловчи омиллар.
3. Корхона кудратидан фойдаланиш динамикаси?
4. Корхона кудрати самарадорлигининг тузилишини, унинг бозордаги улушини баҳолаш
5. Корхона кудратини рақобатбардошлигини баҳолаш
6. Корхонанинг иқтисодий салоҳияти модели қандай белгиланилади?
7. Корхонанинг иқтисодий салоҳиятини баҳолашнинг индикаторли усули?

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР УЧУН ТОПШИРИҚЛАР, КЕЙС СТАДИ, ВАЗИЯТЛИ МАСАЛАЛАР ВА ТЕСТЛАР

1-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ ВА ЗАМОНАВИЙ ҲОЛАТИ

ВАЗИЯТЛИ МАСАЛА

“Ҳиссадорлар янги раҳбарни танлайдилар”

Сўнгги йилда бундан аввал ҳам ишлари унча яхши бўлмаган “Комплекс” ёпиқ турдаги ҳиссадорлик жамиятининг ишлари ёмонлашди. Талаб камайди, маҳсулот истеъмолчилари тўловларни тўлашга шошмадилар. Тўласалар ҳам асосан бартер қилардилар, натижада ушбу жамиятнинг ҳам дебиторлик ҳам кредиторлик қарзлари кўпайиб кетди, ишловчилар эса тўрт ойлаб маош олмадилар.

Бош директор Антонов Н.И. нинг фикрича, бунинг сабаби, давлатдаги умумиқтисодий инкироз, республикада ишлаб чиқариш сиёсатининг йўқлиги ва у таклифларни рад этганлигидир. Директорлар кенгаши бошқарувчини алмаштириш муаммосини ечишга тўғри келди. Ҳиссадорларнинг навбатдаги йиғини баҳслар остида ўтди ва унда бундан аввал “Комплекс” нинг раҳбариятини танқид остига олган ва олти ой давомида корхонанинг ишини яхшилашга ва ойликларни вақтида тўлашга ваъда берган Сашин К.А. янги директор этиб тайинланди. Сашин деярли бир овоздан тайинланди. Янги раҳбар ишини шундан бошладики, ўзини тайинланганидан сўнг уч кунга, у танловдаги бош рақиб бўлган бош муҳандис Измайлов А.П. га ҳар қандай ҳужжатларни тақдим қилишни тақиқлади.

Эртаси куни ҳар нарсадан иқтисод қилиш баҳонасида унинг хизмат машинасини олиб қўйди ва 50-60 км оралиғида жойлашган бўлинмалар ишини назорат қилиш имкониятидан маҳрум қилди. Буларнинг ҳаммаси, бош муҳандис ўз ишини эплай олмаслиги ва бош директордан ҳайфсан олиб, мукофот пулидан маҳрум бўлишига олиб келди.

Янги директор билан икки ой давом этган оғир ишдан сўнг Измайлов ишдан бўшашига тўғри келди. Танлов бўлганига ярим йилдан ортиқ вақт ўтди, лекин ҳиссадорлик жамиятидаги аҳвол яхшиланиш ўрнига ёмонлашди. Ойликлар ҳам кечиктирилди, бюджет олдидаги қарзлар ҳам кўпайди, нафақа фонди олдидаги қарзлар ҳам кўпайди ва “Комплекс” банкрот ёқасига келиб қолиш эҳтимоли бор.

Раҳбар Антонов А.Ш. нинг қизиқишларини ҳимоя қилувчи

1-гурӯҳга топшириқ:

Сиз биласизки, ҳиссадорлик жамиятининг молиявий аҳволини ёмонлигининг асосий сабаби бу Сизнинг маҳсулотингизнинг истеъмолчиларининг анча катта дебиторлик қарзлари борлигидир, лекин Сиз бундан чиқиб кетиш йўллари кўрмайсиз, чунки олувчилар билан ўрнатилган алоқаларни йўқотишни ва бозорнинг янги сегментига чиқа олмайсиз. Шунингдек, ойликнинг систематик равишда кечикиши ишчиларнинг кўпини Сизга қарши қилиб қўйганини тушунасиз.

Вазиятни ҳал этиш учун саволлар:

1. Сиз қайсидир йўл билан директор ўрнида қолишига ҳаракат қиласиз ёки ҳаммасини кенгаш қарорига топшириб қўясизми?
2. Оғир молиявий аҳволнинг яхшилдаш учун нима қилиш мумкин?
3. Балки ўзингизни ёрдамчиларингизни йиғилишда битта жамоа бўлиб чиқиш ва улар билан жавобгарликнинг тақсимлаб олиш керакдир?
4. Сиз ишчилар ва ҳиссадорлар олдидаги жавобгарликни нимада кўрасиз?

Янги раҳбар Сашин К.П. нинг ҳимоя қилувчи 2-гурухга топшириқ:

Сиз корхонанинг ишлаб чиқаришдаги ва молиявий аҳволини яхши биласиз, лекин нима қилиш тўғрисидаги аниқ маълумот дастурингиз йўқ ва Сиз ўзгаришлар киритишда кимга суянишни билмайсиз.

Вазиятни ҳал этиш учун саволлар:

1. Кейинги олти ой ичида қиладиган ишларингиз дастурини ишлаб чиқинг.
2. Жамоадаги ижтимоий-руҳий аҳволни яхшилаш учун ва шу мақсадни кўзловчи бошқаларни жалб қилиш учун нималар қилиш керак?

Директорлар кенгашини акс эттирадиган 3-гурухга топшириқ:

Сиз жамиятда аҳвол ёмонлашаётганини биласиз, лекин бу вазиятдан чиқиб кетиш йўллари кўрмаяпсиз.

Вазиятни ҳал этиш учун саволлар:

1. Ушбу вазиятда Сиз нима қилган бўлар эдингиз?
2. Ўзингизни вариантнингизни тақдим этинг.

Тестлар

1. Менежмент –бу:

- А) ишлаб чиқариш муносабатлари
- Б) тижорат муносабатлари
- *В) бошқарув муносабатлари
- Д) бозор муносабатлари
- Е) нобозор муносабатлари

2. Менежер — бу:

- А) бошқарув аппаратида муайян лавозимни эгаллаган шахс
- Б) уч кишидан кам бўлмаган кўл остида ишловчига эга бўлган раҳбар
- В) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш соҳасидаги мутахассис
- *Д) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш бўйича профессионал билимларга эга бўлган ёлланма бошқарувчи
- Е) тадбиркор шахс

3. Менежер ва тадбиркор ўртасида қандай фарқ бор?

- А) биринчиси буйруқ беради, иккинчиси бажаради
- Б) биринчиси ёлланма бошқарувчи, иккинчиси унинг фаолиятини назорат қилувчи
- *В) биринчиси ёлланма бошқарувчи, иккинчиси эса мулк эгаси
- Д) улар ўртасида ҳеч қандай фарқ йўқ
- Е) иккаласи ҳам фақат мулк эгаси

4. Маркетинг, молия, кадрлар, технология, ахборот булар ташкилотнинг:

- А) элементлари
- Б) ишлаб чиқариши
- В) ресурслари
- *Д) функционал элементлари
- Е) ташқи мухити

5. Классик ёки маъмурий бошқарув мактаби фикрларнинг ривожланиш даври:

- А) 1985-1920 йил
- *Б) 1920-1950 йил
- В) 1930— 1950 йилдан ҳозирги давргача
- Д) 1950 —ҳозирги давргача
- Е) 1950-1985 йил

6. Классик —маъмурий мактабнинг ёркин намоёндаси:

- А) Ф.Тейлор
- *Б) Анри Файоль
- В) Мери Паркер Фоллет
- Д) Абраҳам Маслоу
- Е) Ф.Тейлор ва Абраҳам Маслоу

7. Коммуникация жараёнидаги асосий элементлар:

- А) ахборот жўнатувчи ва канал
- Б) ахборотни қабул қилувчи
- В) ахборот ва ахборот узатиш воситаи
- *Д) ахборот жўнатувчи, айнан ахборотнинг ўзи, узатиш канали, ахборотни қабул қилувчи
- Е) ахборот жўнатиш ва қабул қилишда воситачи

8. Стратегия — бу:

- А) батафсил қисқа муддатли режа
- Б) ишчи дастур

*В) ҳар томонлама деталлашган ташкилот миссиясини амалга оширишни, ҳамда маҳсулотларни таъминлаш йўлларини, воситаларини акс эттирувчи комплекс режа

Д) ҳар томонлама бир функционал бўғиннинг вазифалари

Е) ишлаб чиқариш дастури

9. Менежмент — бу:

А) бошқарув фани ва санъатидир

Б) ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида моҳирлик ва маъмурий кўникмадир

В) ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танловдир

*Д) кишиларга таъсир ўтказиш ва чекланган ресурслардан самарали фойдаланган ҳолда, маълум мақсад йўлида уларни бошқара олиш қобилияти

Е) ишлаб чиқаришни бошқариш жараёни

10. Бошқаришнинг сир — асрорларини илмий асосда ўрганишда менежмент фани қуйидаги усулларнинг қайси бирини қўллайди:

А) кузатиш усули

Б) эксперимент усули

В) моделлаштириш усули

Д) системали ёндошув усули

*Е) кузатиш усули, эксперимент усули, моделлаштириш усули, системали ёндошув усули

2-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

Footwear International

Charles W.L. Hill. International Business Competing in the Global Marketplace, 3rd ed -Boston: Irvin/McGraw-Hill.2000

Джон Карлсон, муҳолифатдаги сиёсий партия билан яқин алоқаларга эга бўлган фундаментал газета ҳисобланган Meillat нинг кундузги сони бош саҳифасини ўқиди-ю, қовоғи осилди. **“Footwear International” нинг кечириб бўлмас безбетлиги**” сарлавҳаси остида чиққан мақолада компания томонидан ишлаб чиқарилган оёқ кийими-сандалининг таглик қисми дизайнида араб тилида ёзилган “Аллах” сўзи борлиги айтилган эди. Мақолада компания ўз сандаллари таглик қисмида Аллах исминини атайин дизайн сифатида жойлаштиришда ишлатган ва бу билан ислом динини ҳақорат қилган деган фикрга ишора бор эди. Шундан сўнг, мақолада компания, Исроилда паластинликларни ўлдиришга алоқадор бўлган яҳудий оиласини хусусий мулки эканлиги тўғрисида ахборот берилган эди. Газета келгуси куни талабаларни Footwear International га қарши намоёиш

ўтказишга чақирган эди. Барча маълумотга якун сифатида газета бош саҳифада кулфат келтирувчи сандаллар расмини жойлаштирган эди.

Footwear International нинг Бангладешдаги бошқарувчи директори - Джон Карлсон ушбу портловчи вазиятни яратган ўта жиддий келишмовчиликдан чиқиб кетиш учун жуда тез ҳаракат қилиш зарурлигини тушуниб турар эди.

Карлсон дарҳол дизайн бўлими бошлиғи билан боғланди ва сандалнинг дизайни тўғрисида маълумот беришини сўради. У ушбу сандал ўрта баҳолар даражасидаги, маҳаллий бозор хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда дизайни бироз ўзгартирилган аёллар оёқ кийими линиясига мансуб эканлигини билар эди. Дизайн бўлимини бошлиғи ушбу дизайн маҳаллий бозордан компания дизайнери томонидан сотиб олинган Хитой қўнғироқчалари кўриниши асосида яратилганлиги ҳақида ҳисобот берди (расм компания штаб - квартирасига Карлсон учун факс орқали жўнатилди).

Дизайнерга Хитой қўнғироқчалари жуда ёқиб қолган эди, шу сабабли у уларни дизайн асоси сифатида фойдаланиш учун бўлим бошлиғига кўриб чиқиш ва муҳокамага тақдим қилган ва улар тасдиқланган эди.

Маркетинг ва дизайн бўлимидаги барча ходимлар мусулмонлар эди. Дизайн бўлимини бошлиғи шунингдек, ушбу моделни ишлаб чиққан дизайнер аёл ҳам насл-насаби Бангладешлик бўлган мусулмон эканлиги, лекин у араб тилида гапириш ва ёзишни билмаслиги, бўлимнинг бошқа ҳамма ходимлари ҳам худди шундай эканликларини маълум қилди. У шунингдек, кўплаб бўлим ходимлари янги дизайнни хабардор бўлганлиги ва уни тасдиқлашдан олдин бундай муаммолар келиб чиқиши хаёлларига ҳам келтирмаганликларини таъкидлади.

Карлсон сандалдаги дизайн ва араб тилида ёзилган “Аллах” сўзини ёзилишини бир-бирига солиштирди.

Карлсон мақола мазмуни ва унинг чоп этилиши вақтини тушуниб етолмас эди. Сандаллар бозорда янги маҳсулот ҳисобланмас ва шу дақиқагача ҳеч қандай шикоятлар келиб тушмаган эди. У мақолани қайта-қайта ўқиган сари, нима учун аслида компанияга эгалик қиладиган оила христиан оиласи эканлигига қарамасдан, компания яҳудий оиласига тегишлилигига урғу берилганлиги тушуниб етолмас эди. У яна шуни тушунмас эдики, нима учун сандаллар тўғрисидаги мақолада талабаларга бунчалик катта эътибор берилмоқда.

Кун давомида вазият янаям мураккаблашди. Карлсонга компанияга қарши келгуси куни намойиш қилишга чақириқ билан чиққан иккита ёшлар гуруҳи тамонидан тарқатилаётган варақаларнинг таржимасини кўрсатишди. Варақалар компанияни, Салман Рушдини ва яҳудийлар жамиятини бир бутун сифатида бир-бирига боғлар, “Биз ўз ҳаётимиз эвазига бўлса ҳам яҳудийлар фитнасига қарши чиқамиз” деб кўрқитишар эди.

Шундан сўнг, яна ёмон янгиликлар келди. Карлсон ва 4 та чет элликларни атайлаб миллатлараро тушунмовчиликларни келтириб

чиқарганлиги ва мусулмонларни ҳақорат қилганлиги учун телефон орқали жиноят кодекси бандлари бўйича айблаб таҳдид қилишди.

Бироз вақт ўтиб, Карлсон маҳаллий ҳуқуқшуноздан ҳеч қандай яхши хабарларни ваъда қилмайдиган иск-ариза копиясини олди. Иск-аризада компания Бангледеш фуқароларига, уларнинг дини ҳисобланган - Ислом динига кечириб бўлмас зулм еткизганлиги тўғрисида ёзилган эди.

Карлсон мавжуд вазият тўғрисида ўйлаб турган вақтда, секретарнинг ташвишли овози, премьер-министр кўнғироқ қилганлиги ва келиб чиққан ҳолат кечириб бўлмас жиноят деб атаганини етказди. Вазият ҳар бир дақиқа ўтгани сари янаям жиддийлашиб борар эди ва Карлсон зарарни минималлаштириш учун нима қилиш кераклиги тўғрисида ўйларди.

Footwear International. Footwear International - оёқ кийимлари ишлаб чиқарувчи ва сотувчи интернационал компания. Ишлаб чиқариши бутун дунё бўйича 70 та мамлакатда жойлашган 83 та компанияни ўз ичига олар эди, аниқ қилиб айтганда: оёқ кийимлари фабрикалари, чарм заводлари, оёқ кийимлари заводлари учун ускуналар ишлаб чиқариш заводлари, тадқиқот лабораториялари, трикотаж фабрикалари, сифатни бошқариш лабораториялари, тахминан 6300 яқин чакана савдо магазинлари ва 50 000 дан ортиқ мустақил чакана савдо билан шуғулланувчи сотувчилар эди.

Компания ходимлари - 67000 нафар одам - ҳар йили 270 млн. жуфт оёқ кийими ишлаб чиқарар ва сотар эди. Компаниянинг асосий офиси хизмат кўрсатиш маркази вазифасини бажарар ва бутун дунёдан мутахассисларни шу жойга йиққан эди. Ушбу мутахассислар маркетинг, чакана савдо, дизайн, коммуникация, маълумотни қайта ишлаш ва бизнесни бошқариш бўйича йил давомида турли компанияларга маслаҳат бериш учун хизмат сафарларига юборилар эди. Ушбу коммивояжерлар томонидан ўтказилган тренинг ва техник ўқув машғулотлари, шунингдек, бош офисдаги стажировкалар, бутун дунё бўйича жойлашган компания ходимларини бизнеснинг энг сўнгги ютуқлари билан таъминлаш имконини берар эди. Маҳаллий даражадаги ҳамкорлик концепцияси компанияга бутун дунё бўйича яхши кутиб олиниши ва ўз маҳсулотларини ҳаттоки трансмиллий компаниялар ҳам яшаш имконияти кам бўлган мамлакатларда ишлаб чиқариш имкониятини берар эди.

Бангладеш. 143998 км кв. майдонда жойлашган, аҳолиси тахминан 110 млн. кишига яқин. Бангледеш дунёдаги аҳолиси энг зич жойлашган мамлакатлардан бири ҳисобланади. У, шунингдек, ўзига нисбатан камбағал (1987 йилда ялпи миллий маҳсулот аҳоли жон бошига 160 долл.), чет эл ёрдамига ўта даражада муҳтож мамлакатлар ўртасида жойлашган. ЯММ нинг 40 % дан ортиғи қишлоқ хўжалиги соҳасида яратилади, 60 % дан ортиқ иқтисодий фаол аҳоли қишлоқ хўжалиги соҳасида банд. Бангладеш тупроғи серҳосил бўлсада, мамлакат тропик муссон иқлими зонасида жойлашган ва даврий зарарли циклонлардан азият чекади. 1988 йилда мамлакат ўз тарихида мисли кўрилмаган энг қўрқинчли сув тошқинини бошдан кечирган.

Мамлакат аҳолисини 85 % и мусулмонлар, 1988 йилда ислом дини Бангладешнинг расмий дини сифатида тан олинди. 95 % га яқин аҳоли бенгал тилида, қолган аҳоли қабила диалектларида гаплашади.

XX асрда Бангладеш тарихи анча жўшқин бўлди. Мамлакатнинг катта қисми 1947 йилгача британ колониялари эди. Ушбу йилда улар Ассам билан бирлашиб, янгидан ташкил Покистон давлатининг провинцияси - Шарқий Покистонга айланди. Шарқий Покистон аҳолиси кўп, миллий капиталнинг ғарбий қисмга жойлаштирилган бўлсада, ғарбий қисм Ҳинд майдонлари орқали 1600 кмга чўзилган масофада жойлашган эди.

Awami League-етакчи сиёсий партия 1970 йил маҳаллий сайловларида ғалабага эришганидан кейин 1969 йилда бошланаган норозиликлар кучайди. 1971 йил 21 мартда Awami League Бангладеш Халқ Республикаси мустақиллигини эълон қилди, бундан сўнг фуқаролар уруши бошланди. Можаролар туфайли 100 минглаб қочоқлар хавфсиз жой излаб Ҳиндистон чегараларини кесиб ўтди. Декабр ойида, Бангладеш мустақиллигини қўллаб-қувватлаган Ҳиндистон, уруш эълон қилди - 12 кунда Покистонни капитуляция қилди. Бангладеш ўз мустақиллигини бой берди, мамлакатнинг янги пойтахти Дхайка шаҳри бўлди. Мустақилликдан кейинги йилларда асли келиб чиқиши бенгал бўлмаган кўплаб молиячи ва тадбиркорларнинг кетиб қолиши мамлакат саноатини тушиб кетишига олиб келди.

Кейинги йилларда Бангладешдаги сиёсий турғунлик у ёки бу даражада ушлаб турилди. Сайловлар ўтказилаётганига қарамасдан, чап ёки ўнг радикал гуруҳлар тамонидан содир этилиши мумкин бўлган террористик ҳаракатлар мамлакат турғунлигини хавф остига қўяр эди. Террористик ҳаракатлар ва фуқаролар ҳуқуқларининг камситилиши Бангладеш учун оддий ҳолатга айланди.

1983 йилдан бошлаб Бангладеш ўз-ўзини президент деб сайлаган генерал Х.М.Эршад томонидан бошқарилади. Мамлакатда фавқулодда ҳолат эълон қилишга сабаб бўлган 1987 йилдаги намоёнишга қарамасдан Эршад келаси йилдаги ҳокимият учун сайловларда ютиб чиқди, лекин сиёсий беқарорлик ўзгармади. Awami League ва 8 та сиёсий партиялар иборат альянс оппозиция тузди. Кўплаб сиёсий партиялар оппозицион газеталар билан яқин алоқаларда бўлиб, улар партияларнинг сиёсий позицияларини ёритар эди. Иш ташлашлар ва намоёнишлар тез-тез юзага келадиган ҳолатлар бўлиб, оппозицион сиёсий партиялар, талабалар гуруҳлари ва турли уюшмаларнинг биргаликдаги ҳаракатлари натижаси эди.

Бангледешдаги Footwear. Footwear Шарқий Бенгалияда 1930 йилларда ўз фаолиятини бошлаган. 1962 йилда компания томонидан Дхайка шаҳридан 30 км узоқликда жойлашган Тонги саноат шаҳарчасида оёқ кийимлари саноати учун ишлаб чиқариш ускуналари тайёрлашга мўлжалланган фабрикани қуришга биринчи йирик инвестициялар киритилди.

Келгуси йилларда компания барча мумкин ва мумкин бўлмаган имкониятларни ишга солиб, ўз фаолиятини кенгайтди. 1971 йилда компания бошқарувчи директори ҳукумат томонидан Бангладеш

мустақиллигига шахсан ўзининг ҳамда компаниянинг ҳиссасини қўшган ягона чет эллик шахс бўлди. 1985 йилда компания акциядорликни йўлга қўйди ва икки йилдан кейин мамлакатда чет эл инвестицияларининг йирик хусусий секторини бошқарди, шунингдек Дхамареда оёқ кийим ишлаб чиқарадиган корхона ва чарм фабрикасини ишга туширди. Янги чарм фабрикаси маҳаллий компания заводлари учун чарм тайёрлар, маҳаллий бозор учун кенг ассортиментдаги оёқ кийимларни етказиб берар ва экспорт қилар эди.

1988 йилда Footwear Бангладеш 1800 та ходим ёллади ва ўз маҳсулотини 81 та универмаг ҳамда 54 та агенствалар орқали сотишни йўлга қўйди. Компания маҳаллий дизайндан фойдаланиб, йилига 300 турга яқин янги оёқ кийими моделларини бозорган таклиф қилар эди. Компания менежерлари фақат маҳаллий аҳолидан таркиб топган ўз персонали салоҳиятидан ғурурланар эдилар.

Йиллик сотув ҳажми 1988 йилга келиб 10 млн. жуфтидан ортиб, яъни бозорнинг 15 % ини ташкил этди. Компания даромадлари 30 млн. долл., соф фойдаси 1 млн. долл.ни ташкил этди. Молиявий жиҳатдан Footwear International холдинги ичида компания ўртача ҳажмдаги ташкилий тузилма ҳисобланар эди. 110 млн. кишилиқ аҳоли ва ҳар бир аҳоли жон бошига бир жуфт ҳисобидаги талаб имкониятлари Бангладешда компания учун 2 йил мобайнида жудаям катта ўсиш имкониятларини берар эди.

Компаниянинг бошқарувчи директори Джон Карлсон, компанияда ишлаётган 4 та чет элликнинг биттаси эди. Қолган учта менежер ишлаб чиқариш, маркетинг ва сотишни бошқарар эди. Уларнинг барчасида холдингда иш олиб бориш бўйича катта тажриба тўпланган эди.

Топшириқ: Берилган ҳолат беқарор, тажовузор ташқи муҳит шароитларидаги мураккаб инқироз ҳолатини билдиради. Компания менежменти қисқа вақт (бир неча кун ичида) мобайнида сиёсий жанжалдан бошланган ҳамда унинг асосида юзага келиши мумкин бўлган иқтисодий зарарни минималлаштириш бўйича стратегия ва тактикани ишлаб чиқиш вазиятига дуч келди. Бунда иқтисодий, сиёсий-ижтимоий характердаги жуда кўплаб омилларни ҳисобга олиш зарур эди. Сиз қуйидагаларни ҳал қилишингиз керак:

1. Ташқи муҳит таҳлилини амалга ошириш, сиёсий рискларни, мавжуд таҳдидлар даражаси ва ҳолатдан келиб чиқиши мумкин бўлган оқибатларни баҳолаш (бунда SWOT ва STEP таҳлилари фойдаланинг).

2. Келишмовчиликнинг чегараларини аниқланг.

3. Мавжуд келишмовчилик ҳолатида хулқ-атвор стратегиясини танланг ва уни асосланг.

4. Ҳодисадан келиб чиқиши мумкин бўлган зарарни минималлаштириш чора-тадбирлари графигини ишлаб чиқинг.

5. Мавжуд ҳолат бўйича PR соҳасида таклифлар ишлаб чиқинг.

Муҳокама учун саволлар

1. Ишлаб чиқарилган маҳсулот билан қандай йўл тутиш кераклиги тўғрисидаги Сизнинг таклифингиз?
2. Дизайн бўлимидаги ходимларни жозолаш керакми ёки йўқми?
3. Компаниянинг келгусидаги бренд сиёсати тўғрисидаги фикрларингиз қандай?

Тестлар

1. А. Файолнинг диққат марказида, энг аввало:

- А) «Инсоний муносабатлар» ни шакллантириш фикри туради
- Б) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради
- В) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр ётади
- Д) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради
- *Е) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр ётади ва ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради

2. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлат қуйидаги қайси принципларга асосланиб бошқарилади:

- *А) демократия принципи
- Б) иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи
- В) юксак маънавият принципи

3. Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг маънавий — маърифий функциясига киради:

- А) фойда олишни таъминлаш
- Б) ходимларнинг социал эҳтиёжларини қондириш
- В) бошқариш аппарати ходимлари ўртасида маъсулиятларни белгилаш
- Д) ходимларда ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш
- *Е) ходимларнинг социал эҳтиёжларини қондириш, ходимларда ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш

4. Амал қилиш характерига қараб бошқарув қарорлари қуйидаги турларга бўлинади:

- А) вақтинчалик қарорлар
- Б) тезкор (оператив) қарорлар
- В) мунтазам қарорлар
- Д) вақти — вақти билан қабул қилинадиган қарорлар
- *Е) вақтинчалик қарорлар, тезкор (оператив) қарорлар, мунтазам қарорлар, вақти — вақти билан қабул қилинадиган қарорлар

5. Бошқаришнинг иқтисодий методлари:

- А) бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузишга асосланади

- Б) буйруқлар, фармойишлар ва қулланмалар чиқариш, уларнинг бажарилишини назорат қилишга асосланади
- В) кадрларни тўғри танлашга асосланади
- *Д) иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади
- Е) бошқариш апаратининг муайян структурасини тузишга, кадрларни тўғри танлашга асосланади

6. Стратегик режа — бу:

- А) бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш, ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир
- Б) корхона фаолиятидаги жорий тадбиркорларни маълум тартибга ва қонун — қоидаларга солиб турувчи режалардир
- В) корхонага узоқ даврга берилган топшириқдир
- *Д) корхона фаолиятидаги жорий тадбиркорларни маълум тартибга ва қонун — қоидаларга солиб турувчи режалардир, корхонага узоқ даврга берилган топшириқдир
- Е) товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш, ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир

7. Объектив низоларга:

- А) одатда қарама — қарши томонларнинг кўз олдида тўғридан — тўғри вужудга келадиган низолар киради
- Б) кўпинча фитна, иғво, хийла, найранг, фисқ — фасод шаклида ривожланиш оқибатида вужудга келадиган низолар киради
- В) одатда табиати бўйича ҳиссиётга берилиши, қизиққонлик оқибатида юзага келадиган низолар киради
- Д) корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чиқадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боғлиқ низолар киради
- *Е) одатда қарама — қарши томонларнинг кўз олдида тўғридан — тўғри вужудга келадиган низолар киради, одатда табиати бўйича ҳиссиётга берилиши, қизиққонлик оқибатида юзага келадиган низолар киради

8. «Менежмент» курси иқтисодий фанлар ичидаги қуйидаги фанлар жумласига киради:

- *А) умумиқтисодий
- Б) тармоқ
- В) функционал
- Д) амалий фанлар
- Е) махсус

9. Менежментнинг учта даражаси фарқланади:

- А) иқтисодий, молиявий, техник
- Б) техник, бошқарув, институционал

- *В) олий, ўрта, қуйи
- Д) горизонтал, вертикал, тармоқли
- Е) техник, ҳудудий, институционал

10. Корхонанинг бошқарув модели деганда нимани тушунаси?

- А) корхонанинг бошқарув структурасининг схемаси
- Б) бошқарув аппарати ходимлари уртасидаги муносабат
- В) бошқарувчи ва бошқарилувчи ўртасидаги муносабат
- Д) бошқарувнинг қуйи ва олий босқичи орасидаги муносабат
- *Е) корхонанинг бошқарув структурасининг схемаси, бошқарув аппарати ходимлари ўртасидаги муносабат, бошқарувчи ва бошқарилувчи ўртасидаги муносабат, бошқарувнинг қуйи ва олий босқичи орасидаги муносабат

3-МАВЗУ. МЕҲНАТНИ БОШҚАРИШ УСУЛЛАРИ

КЕЙС-СТАДИ: ЎЗ ВАЗИФАҲНИ ЎЗИНГ БАЖАР! Вазият баёни

Информацион компаниянинг лойиҳалаш бўлимида икки ходима-Зокирова Н. ва Махмудова Л. инженер бўлиб ишлайдилар. Улар компанияга бир вақтда ишга келганлар, лекин уларнинг ишлаш стили бир-биридан тубдан фарқ қилади. Зокирова Н. пунктуал, виждонан ишлайди ва бошқалардан ҳам буни талаб қилади. Режадан ташқари ишлардан ҳам бош тортмайди. Махмудова З. эса бир маромда ишламайди, унинг кайфияти билан ишлаш лаёқати ҳеч бир-бирига тўғри келмайди, у қон босими ёки юрагининг уришидан доимо шикоят қилади, аммо даволаниш таътилига (бюллетеньга) чиқмайди, ойлик маошини қисқаришини хохламаслигини рўқач қилади. Раҳбар Зокирова Н. га таянгани учун Махмудова З.га ён босарди. Махмудова Л. ўзини ёмон ҳис қилаётганини рўқач қилиб майда топшириқлардан бош тортганда, бўлим бошлиғи унинг ишларининг бир қисмини Зокирова Н.га юкларди.

Бу икки ходималарнинг биринчи тўқнашувига Махмудова З.нинг ишидаги хатолари бўлди. Зокирова Н. Махмудова З. ишларини бир қисмини бажаргани учун у Махмудовадан ишларини сифатли ва ўз вақтида бажаришини талаб қила бошлади. Зокирова Н. ўзининг талаб ва шикоятларини Махмудовага З.га гувоҳларсиз айтди, Махмудова З. эса бу инцидентни (ҳолатни) бўлимда муҳокама қилинадиган муаммога айлантирди.

Бу низо ҳамкасбларни бир-бирига нисбатан нафратли бўлишига сабаб бўлди. Уларнинг раҳбари аёллар ишга аралашмасликка қарор қилиб, биринчи имкониятнинг ўзида уларнинг иш функцияларини ажратиб,

Зокирова Н.га кўшни бўлимдан бошқа иш жойини эгаллашини таклиф қилди. Зокирова Н. бошқа функционал топшириқларни бажаришдан бош тортди ва раҳбардан Маҳмудова З.ни бошқа бўлимга ўтказишини талаб қилди. Бунда фақат у ишдан қочишини ва бу ҳолатга айнан у айбдор эканлигини таъкидлади.

Муҳокама ва мулоҳаза учун савол ва топшириқлар.

1. Кейс иштирокчиларини позициясини тушунтиринг. Сизнинг фикрингизча, ким вазиятга юқори даражада таъсир қилади?
2. Раҳбарнинг ечимларида хатоликлар борми? Қандай хатолар?
3. Пайдо бўлган муаммони ечиш учун, иштирокчилар қандай йўл тутишлари керак?
4. Муаммони ечиш учун компанияга таклифингиз.

Изоҳ:

Кейсда кўрсатилган ҳолат коммуниактив муаммолар намунасидир.

Раҳбарнинг иккала ходималарига нисбатан муносабатини хато деб караш мумкин. Кейс худди тадқиқотчини конфликт ҳолатга жалб қилгандек, урта турли позициялар мавжуд: раҳбар ҳамда икки ҳамкасбдошлар.

4. Баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари

Баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари	Максимал Балл	Гуруҳ натижаларини баҳолаш				
		1	2	3	4	5
Маълумотларнинг тўлиқлиги (тўлиқ, тўғри)	1					
Маълумотларнинг берилиши (аниқ, мантиқ асосида)	0,6					
Гуруҳларнинг фаоллиги (савол, жавоб, кўшимчалар)	0,4					
Максимал бал	2					
Баҳо 1,5-2 аъло 1-1,5- яхши 0,5-1- ўрта						

Услубий материаллар.
Амалий вазиятни таҳлил қилиш учун услубий кўрсатма

Таҳлил босқичлари	Тавсия ва маслаҳатлар
1. Кейс билан танишиш	1. Кейсни ўқиш жараёнида вазиятни таҳлил қилишга шошилманг. 2. Берилган вазият билан танишинг. Вазиятга таъриф беришга ҳаракат қилинг. 3. Вазиятни таҳлили учун ахборот манбалари билан таъминланганликни аниқланг.
2. Вазиятнинг ташҳиси ва таҳлили	1. Корхона фаолиятида юзага келган ҳолатни ойдинлаштиринг. Вазиятнинг муҳим хусусиятларини, миқдор ва сифат томонларини белгиланг. Уларга асосан корхонанинг ҳақиқатда бўлган ва бўлиши мумкин бўлган ҳолатини аниқланг ҳамда уларни таққосланг. 2. Вазиятни таҳлил қилиш жараёнида муаммо қандай даражада ечилишини белгиланг. Уни ечиш мумкинми, қандай натижага эришиш мумкин? 3. Муаммони ечиш жараёнида бўладиган ёки бўлиши мумкин бўлган қийин ҳолатларни кўрсатинг.
3. Муаммоли вазиятнинг ечими бўйича таҳлил вариантларини танлаш ва баҳо бериш	1. Вазиятнинг ечимини ҳал қилинг. Берилган хулосаларни салбий ва ижобий томонларини кўрсатинг ва баҳоланг. Энг яхши вариантни танланг.

Конфликтдаги мулоқот маданиятининг куйидаги талаблари мавжуд:

1. Сухбат учун қулай, тинч ва тўғри жой танланг 2. Ҳамсуҳбатингизнинг гапларини бўлманг 3. Сабр – қаноатли бўлинг 4. Тана забонига қулоқ солинг 5. Эътибор билан тингланг 6. Маъруза ўқиманг 7. Очиқ ва аниқ саволлардан фойдаланинг 8. Ҳеч нарса таклиф қилманг 9. Ўзингизни назорат қилинг 10. Бировнинг нафсониятига тегманг
--

Кейсолог ечими:

1.Тадқиқотчи фикрига кўра, конфликтнинг сабабчиси-Махмудова З. дир. Маъмурий чоралар фақатгина унга нисбатан қўлланилиши лозим. Нима бўлганда ҳам, бўлимдан Зокирова Н. эмас, балки Махмудова З. кетиши керак.

2.Тадқиқотчининг фикрига кўра, оқибатда ҳамкасбининг ишларини унга юклашларига Зокирова Н. нинг ўзи айбдор. Агар у бошиданок ўзининг мажбуриятлари борлигини билдирганда, бу ҳолат юзага келмаган бўлар эди. Раҳбар мутлоқ ҳақ, ишни бажара оладиганга ишни топширади.

3.Кейсолог кейс иштирокчиларини мутлақо айбламайди. Унинг фикрига кўра, Зокирова Н. ҳамкасбининг ишларини тўлиқ бажармасдан унинг ишларига шунчаки ёрдам бериши мумкин эди. Бу ҳолат учала тараф учун енгил ечим бўлиши керак. Бу ечимни раҳбар кўра олиши керак. Айтиш мумкинки, Зокирова Н. Бу ерда ҳақ. Аммо унинг ҳаракатларида ижтимоий ва коммуниактив етишмовчилик кўринади, Бу унинг томонидан раҳбарнинг бошқа бўлимга ўтиши ҳақидаги таклифига негатив тарзда ёндошганлиги .

Кейс ечимларига изоҳ:

1.Жамоат ишлари ҳақида гап кетаётган экан, бир томонга ён босиш ижтимоий компетенция нуқтаи-назаридан нотўғри позициядир. Бундан келиб чиқадики, бошқа нуқтаи-назарни ва тушунчани қабул қилишни билмаслик кўринади, зеро ҳар бир ходимнинг салоҳияти ва қобилияти турличадир. Ундан ташқари, бу ечимда шахсий бошқарув позицияси мавжуд эмас.

2. Қачонки бир ходим бошқа ходимнинг ишини бажаришдан бош тортса, балки бу ҳолатни тўғри деб ҳисоблаш мумкин. Лекин айнан шу ечимни тўғри деб билиш—жамоавий фаолият талаб қилганидек, ижтимоий (ишчи) муҳит алоқаларини тиклашни хоҳламаслик, бу гуруҳда ишлашни билмасликдан далолат беради. Бу ечимда раҳбарнинг тўғри йўл тутганлиги баҳс-мунозарага олиб келади, чунки бу ҳатти-ҳаракатнинг мотиви ўринсиз, асоссиздир.

3.Бир хулоса чиқарадиган ечимнинг ўзи йўқ. Бу ерда уларни аниқ позициясини аниқловчи қарор мавжуд ва бу қанчалик у ёки бу ижтимоий компетенцияларнинг ривожланганлигини билдиради. Бу ҳолатда айтиш мумкинки, жамоадаги бошқа ходимлар билан ҳамкорликка ва ўзаро муносабатларга тайёрлиги, ҳамда ҳамкасблар билан ўзаро шахсий муносабатларни куришни билиши кўринади. Бунда тадқиқотчининг позициясининг енгиллиги кўринади, лекин унинг раҳбар қарорининг сабабларини “ковлаштиришни” хоҳламаслиги кўринади, балки бу- Зокирова Н. учун ўзининг мансабини кўтарилиши учун яхши имкониятдир.

4-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЯСИ

Топширик

Мутахассисларнинг фикрича ким кўп ахборотга эга бўлса, у ҳамма нарсага эга бўлади, яъни буни қуйидаги схемада кўриш мумкин:

Яхши ахборот компания маркетингларига имконият беради

- Компания имиджига тааллуқли хавф ва молиявий таваккалчиликни камайитиришга
- Истеъмолчиларнинг компания товар ва хизматларига бўлган муносабатини аниқлашга
- Ташқи муҳит ҳолатини таҳлил қилишга
- Компания стратегиясини амалга оширишни мувофиқлаштиришга
- Компаниянинг бозор фаолиятини баҳолашга
- Рекламага бўлган ишончни мустаҳкамлашга
- Қарор қабул қилишда раҳбарнинг кўмагига
- Шахсий ташаббускорлик имкониятларини тасдиқлашга
- Компания фаолияти самарадорлигини оширишга
- Компаниянинг рақобатдошлигини оширишга

Саволлар:

- 1.Келтирилганлардан ташқари аниқ ва ўз вақтидаги ахборот менежер учун яна қандай имкониятларни очишга ёрдам беради?
- 2.Агар Сизни фирма менежери этиб тайинлашса, биринчи навбатда ахборот таъминотининг қайси имкониятларидан фойдаланган бўлар эдингиз?

Масала

1-масала

Марк исмли риэлтор (кўчмас мулк савдоси билан шуғулланувчи) қуйидаги вазиятларни ечишда ёрдам беришимни сўраб менга мурожаат этди. У: “Мен квартирамни 1,2 млн. ш.п.б. га сотдим. Бир қанча вақт ўтиб шу квартирамни 1 млн. га сотиб олдим. Кейин худди шу квартирани яна сотдим. Энди эса 1,1 млн.га. Энди мен фойдадан солиқ тўлашимга тўғри келади.”

Савол: фойда нимага тенг?

Вазиятли топширик

«Корпоратив маданият ёки самарадорлик»?

П.Анваров, компьютерлар савдо қиладиган компаниянинг маркетинг бўлимида раҳбар бўлиб ишлайди. Бозор тўлган, рақобат кескинлашган, савдо ҳажми пасайган.

Унинг савдо вакиллари командасида, асосан оиласиз 25-30 ёшдаги инсонлар банд. Мижозларни ушлаш ва янги мижозларни жалб этиш учун улар кўп, ҳаттоки дам олиш кунлари ҳам ишлар эдилар.

Бир неча вақт аввал 35 ёшли Анваров ўз бўлимига 37 ёшли, 6 ёшли боласини бир ўзи тарбиялайдиган, компьютер техникаси маркетинги бўйича тажрибали мутахассисни, Лайло Умаровани ишга олган эди.

Етарлича кўп ишлаётган Умарова ҳафтасига 45 соатдан кўп ва дам олиш кунларидан воз кечиш иложиси йўқ эди. Қолганлар эса (боласи йўқлар) унга қараганда кўпроқ ишлашар эди, Умаровадан эса унча мамнун эмасдилар.

Охири бориб, шундай бўлдики, Умарова иш борасида ҳаммадан орқада қолди, фаолият кўрсаткичлари паст.

Шунда гуруҳ менежери 29 ёшли И.Салимова Анваровдан Умаровани бўшатишини талаб этади.

Анваров қандай йўл тутиш керак.

Албатта, компания етарли бўлмаган даражада ишлаётган ходимларни ушлаб туришни ўзига эп кўрмайди. Лекин Анваров шунга аминки, Умарова яхши мутахассис ва яхши муносабатга лойиқ. Икки боланинг отаси сифатида уни яхши тушунади.

Бундан ташқари раҳбарият томонидан ходимларга оила қадриятлари ҳақида кўп гапирилган.

Бу тасдиқлар қуруқ гап бўлиб қолаверадими?

Вазифа

1. Вужудга келган низо характери аниқланг ва вазиятни таҳлил қилинг.

2. Ушбу муаммони ечиш учун қандай ҳар-хил таклифлар берар эдингиз?

3. Анваровни ўрнида бўлганингизда қандай қарор қабул қилган бўлар эдингиз.

Жавобингизни асосланг.

Тестлар

1. Қуйидагиларнинг қайси бирида энг кўп бошқарув элементлари ёзилган?

А) режалаштириш, асослар ва далиллар, хушёрлик, имидж

Б) олдиндан айтиб бериш, назорат қилиш, маъсулият, офис, тадбиркорлик

*В) ташкил этиш, назорат қилиш, алоқа йўллари, режалаштириш, молия, фирма биноси

2. Менежмент илмий ёндошувлари деганда қуйидагилар тушунилади:

А) хусусий умумий

Б) марказлашган, миқдорий, узлуксиз

В) демократик, ижтимоий . .

- *Д) тизимли, жараёнли, вазиятий, миқдорий
- Е) комплексли

3. Инсоний муносабатлар ёки хулқ — атвор мактаби фикрларининг ривожланиш даври:

- А) 1885-1920 йил
- Б) 1920- 1950 йил
- *В) 1930— 1950 йилдан ҳозирги давргача
- Д) 1950 —ҳозирги давргача
- Е) 1950-1985 йил

4. Менежмент цикли деганда қуйидаги жараён тушунилади:

- А) сотиб олиш, ишлаб чиқариш, сотиш
- *В) режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ва назорат қилиш
- С) режалаштириш, буйруқ бериш, назорат қйлиш
- Д) юқоридан пастга қарорларни, пастдан юқорига уларни бажарилишини кузатиш
- Е) қарорларни қабул қилиш

5. Таъминотчилар, истеъмолчилар, рақобатчилар қуйидагиларнинг элементларидир:

- А) ички мухитнинг
- *Б) ташқи мухитнинг
- В) халқаро мухитнинг
- Д) ижтимоий — маданий мухитнинг
- Е) халқаро ва ижтимоий — маданий мухитнинг

6. Коммуникация босқичлари қўйидагилардир:

- А) ахборот жўнатувчи, айнан ахборотнинг ўзи, узатиш канали, ахборотни қабул килувчи
- Б) ғояни ёки ахборотни пайдо бўлиши ва узатилиши
- *В) ахборотни узатиш ва қабул қилиш
- Д) ғоя ёки ахборотни пайдо бўлиши, ахборотни кодга солиш ва узатиш каналини танлаш, ахборотни айнан узатиш, кодлаштирилган ахборотни асл ҳолига келтириш (декодирование)
- Е) ахборотни қабул қилиш

7. Ташкил қилиш функциясининг асосий мақсади —бу:

- А) ташкилот структурасини танлаш
- Б) ташкилот структурасини такомиллаштириш
- *В) бошқарув объекти -ичида бошқарувчи ва бошқарилувчи жараёнларни тартибли амалга оширишни таъминлаш
- Д) ташкилотнинг мақсадларини белгилаш
- Е) ташкилот бошқарув тизимини такомиллаштириш

8. Ф. Тейлорнинг диққат марказида, энг аввало:

- А) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр туради
- Б) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради
- В) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради
- Д) «инсоний муносабатлар», «бирдамлик руҳи», «муштараклик туйғусюши шакллантириш фикри туради
- *Е) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр, ҳамда ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради

9. «Инсоний муносабатлар» мактаби:

- А) меҳнатни технократик бошқарилишига асос солган мактабдир
- Б) «Тейлоризм»ни қўллаб қувватловчи мактабдир
- В) ишчи — бу фикрсиз робот эмас деган ғояни илгари сурган мактабдир
- Д) «Тейлоризм» га қарши турувчи мактабдир
- *Е) ишчи —бу фикрсиз робот эмас деган ғояни илгари сурган ва «Тейлоризм» га қарши турувчи мактабдир

10. Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг иқтисодий функциясига киради:

- А) меҳнат шароитини яратиш
- Б) ходимларни инсонийлик руҳида тарбиялаш
- В) маркетинг хизматини уюштириш
- Д) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш
- *Е) меҳнат шароитини яратиш, маркетинг хизматини уюштириш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш

5-МАВЗУ. ТАШКИЛОТЛАР ВА УЛАРНИ БОШҚАРИШ

Масалалар

1-масала

Корхонанинг мулки 860 минг ш.п.б. га эга. Ликвидация туфайли мулк тақсимланиши керак эди. Компаниялар шунга келишдиarki, ким қачон корхонага киргандан бошлаб, ҳар бирлари ўртасида мулк баробар тақсимланади. Корхонага эса компаниялардан бири 6 йил аввал асос солган. Маълум бўлдики, улушнинг 3 таси А компанияга тегишли, Б компанияга 2 таси, В компанияга эса 6 таси тегишли экан.

Савол: Ҳар бир компания қанчадан улуш тегди. Ҳар бир компания неча йилдан бери корхонага эга бўлган.

2-масала

Сут сотувчи маҳсулотни иккита етказиб берувчидан қабул қилади. Ҳар иккиси ҳам миқдоран бир хил, лекин сифати 2 хил сут олиб келишди. Шунинг учун ҳам сутнинг нархлари ҳар хил, қиммат сут 1 литри 1 ш.п.б., арзони эса 2 литри учун шунча. Шунда сотувчи икки сутни ҳам аралаштириб 3 литрини 2 ш.п.б. дан сотишга қарор қилди. Барча сут сотиб бўлинганидан сўнг сотувчи пулни санаса 50 ш.п.б. етмади. Агар сутни аралаштирмасдан сотганида бу пул қанча чиқарди.

Савол: сотувчи аралашмани сотаётганда ҳар бир сутдан қанча йўқотди ва қанча ютди?

3-масала

Корхона раҳбари ходимларидан бирига инфляция муносабати билан ойлик маош оширилиши учун икки вариантни тавсия этди.

1-вариант: ҳозирги дамдан бошлаб йилига 1200 ш.п.б. бўлган маош йил бўйи ўзгармайди. Кейинги йилдан бошлаб маош 200 ш.п.б. ошиб боради.

2-вариант: шу дамдан бошлаб 1200 ш.п.б.даги йиллик маош ўзгармайди. Ҳар ярим йилликнинг охирида эса йиллик маошга 50 ш.п.б. тенг миқдорда қўшимча пул қўшилади.

Савол: вариантлардан қайси бири ходим учун қулайроқ?

Тестлар

1. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар:

А) илмий асосланган бўлиши

Б) бир — бири билан алоқадорлиги

В) тезкор бўлиши

Д) самарали бўлиши

*Е) илмий асосланган бўлиши, бир — бири билан алоқадорлиги, тезкор бўлиши, самарали бўлиши

2. Қуйидаги усуллардан қай бири ходимларга таъсир этиш бўйича энг унумли саналади:

А) мажбурлаш

- Б) тақдирлаш
- *В) ишонтириш
- Д) ибрат асосида

3. Бошқарув функцияси деганда:

- А) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият тушунилади
- Б) корхонанинг моддий — техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади
- В) ходимларни корхонанинг режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратилган фаолият тушунилади
- Д) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият, корхонанинг моддий — техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади
- *Е) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият, корхонанинг моддий — техника базасини яратишга қаратилган фаолият, ходимларни корхонанинг режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратилган фаолият тушунилади

4. Бошқариш структураси деганда:

- А) бошқариш; мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи, бир — бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси тушунилади
- Б) бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади
- В) бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади
- Д) бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа, бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади
- *Е) бошқариш мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи, бир — бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси, бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади

5. Стратегик қарор:

- А) бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади
- Б) тор доирадаги муаммога таълуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлар юзасидан қабул қилинади
- *В) юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истикболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади
- Д) корхонанинг жорий, тезкор режаларини тузиш мақсадида қабул қилинади

Е) Бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча буғинлар учун бирдек амал қилади, корхонанинг жорий, тезкор режаларини тузиш мақсадида қабул қилинади

6. Қуйида қайд қилинган эҳтиёжларнинг қайси бири бирламчи эҳтиёжларга киради:

- *А) физиологик эҳтиёжлар
- Б) социал эҳтиёжлар
- В) маърифатга бўлган эҳтиёжлар
- Д) маънавиятга бўлган эҳтиёжлар
- Е) ўзликни англашга бўлган эҳтиёжлар

7. Коммуникация — бу:

- А) кишилар ўртасида ўзаро ахборот алмашувидир
- Б) маълумот ва хабарларни тўплашдир
- В) давлат назорати ва бошқаруви остидаги объектдир
- Д) икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни
- *Е) маълумот ва хабарларни тўплашдир, икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни

8. Бошқарув самарадорлиги деганда:

- А) ялпи ички маҳсулот тўшунилади
- Б) сарфланган харажатнинг эришилган самарага бўлган нисбати тушунилади
- В) эришилган самаранинг сарфланган харажатга бўлган нисбати тушунилади
- Д) ялпи инвестиция тушунилади
- *Е) ялпи ички маҳсулот, сарфланган харажатнинг эришилган самарага бўлган нисбати тушунилади

9. Илмий бошқарув мактаби фикрларининг ривожланиши даври:

- А) 1920-1950 йил
- Б) 1930— 1950 йилдан ҳозирги давргача
- *В) 1885-1920 йил
- Д) 1950 йилдан ҳозирги давргача
- Е) 1950-1985 йил

10. Режалаштириш — бу:

- А) бу ҳар бир функционал бўғиннинг жойини белгилаш
- Б) ташкилотни бошқарув структурасини тузиш
- В) кишиларни иш фаолиятга қизиқтириш
- *Д) раҳбарият ҳаракатларининг ягона йўналишини, ташкилот ва аъзоларининг умумий мақсадларга эришиш йўлидан ҳаракат бирлигини таъминлаш воситаси
- Е) ташкилот мақсадларига эришиш воситаси

6-МАВЗУ. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖЕР

Топшириқлар

1-топширик

Замонавий раҳбар эга бўлиши керак бўлган сифатлар қуйидагича:

1. Танланган бизнес соҳасида лаёқатлилиги.
2. Бозор шароитида самарали ҳаракат қилмоқ, менежмент, маркетингни икир-чикиригача билмоқ, ҳар қандай вазиятда оптимал хўжалик натижаларини тақдим этмоқ.
3. Бўйсинувчилар фаолиятини тўғри йўналтириш, ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш қобилияти.
4. Юқори маънавий сифатлар: ҳаққонийлик, адолатлилиқ, камтарлик, ўзи ва бошқаларга нисбатан юқори талабчанлик, мажбурият ва жавобгарлик ҳиссининг етуқлиги.
5. Ишда бирдамлилиқ ва эгилувчанлик, оптимал қарорларни мустақил ва ўз вақтида қабул қилиш, қўл остидагилар томонидан бажарилишига эришиш.
6. Инсон психологиясини чуқур билиш, одамлар билан мулоқот қилиш усуллари, юқори ижодий салоҳиятга эга бўлган жамоа шакллантиришни билиш.
7. Ҳамкасблар ўртасида функцияларни рационал тақсимлаш, ўзининг ва ҳамкасбларининг иш натижаларини объектив баҳолаш.
8. Бўйсинувчилар билан ўзаро муносабатда адолатлилиқ, ишончни қозониш, жамоада ёқимли руҳий муҳит яратиш.
9. Стратегик фикрлаш, бозорнинг ривожланиш тенденцияларини олиндан билиш, ўзининг ва ҳамкасбларининг ишини истиқболли ташкил этиш.
10. Доимо билимларини янгилаш, жамоанинг ўсувчи талабларига мослаштириш.
11. Ишчиларнинг кундалиқ эҳтиёжлари, уларнинг соғлиқлари ва меҳнатга лаёқатлилиги тўғрисида қайғуриш.

Саволлар:

1. Келтирилган менежерга хос бўлган сифатларни маъқуллайсизми?
2. Сизнингча раҳбар-бошқарувчи яна қандай қўшимча сифатларга эга бўлиши керак?
3. Менежерга хос бўлган қандайдир специфик талаблар мавжудми?

2-топширик

Замонавий мутахассисларга қуйидаги сифатлар керак:

1. Макроиктисодий билимларни чуқур билиш.
2. Бозорга тааллуқли бўлган билимларни, уларнинг ривожланиш қонунларини билиш.

3. Аниқ ходимга асосий бўлган тор мутахассисликни мукамал ўзлаштиришга интилиш.

Булардан ташқари, маъсулият, тўғрилиқ, камтарлик, тартиблиқ, жисмонан соғлом бўлиш каби сифатлар мужассам бўлиши керак.

Саволлар:

1. Замонавий мутахассис “юқори даражада” бўлиши учун яна қандай сифатларга эга бўлиши керак?

2. Ўзбекистонда ҳудудда мутахассис учун қайси сифатлар муҳимроқ?

3-топширик

Менежернинг бош вазифаси – компания фойдасини максималлаштириш. Шу билан бирга менежернинг жамоа олдидаги ижтимоий маъсулияти ҳам муҳим аҳамият касб этмоқда, унинг аниқ ҳаракати мамлакат олдида турган ижтимоий муамоларни ҳал қилишдан иборат бўлади.

Шу муносабат билан 2 та ҳолат мавжуд. Биринчи ҳолат тарафдорлари ижтимоий масалаларни давлат ҳал этиши лозим, бизнес бўлса – фақат “пул қилиши”. Улар ўзларининг позицияларини бизнеснинг ижтимоий соҳадаги ҳаракатлари компания фойдасининг камайишига, ҳаражатларнинг ўсишига ва бошқа салбий оқибатларга олиб келиши билан асослайдилар.

Иккинчи ҳолат тарафдорлари ўзларининг позицияларини бизнесменлар жамоа олдида ахлоқий мажбуриятларга эгадирлар, ва улар қўллайдиган ҳаракатлари ижтимоий муамоларни ечилишига, тадбиркорларга катта фойдаси тегиши, жамоа орасида обрўга эга бўлиши мумкинлиги билан изоҳлайдилар.

Саволлар:

1. Сиз кимнинг позициясини маъқуллайсиз ва нима учун?
2. Сизнингча тадбиркорлар мамлакат олдидаги ижтимоий мажбуриятларни бажариши керакми ва қандай шаклда?
3. Бунинг натижасидан наф борми, (молиявий муносабатда ҳам) агар ҳа бўлса, нима учун?
4. Бизнесда ижтимоий қўллаб-қувватлаш қандай шаклда амалга оширилиши мумкин:
 - фирма миқёсида?
 - мамлакат, ҳудуд миқёсида?

4-топширик

Менежер ишчиларга ёқа билиши керак, уларда ижобий эмоциялар чиқара билиши лозим. Қуйидаги ибораларни таҳлил қилинг:

1. Яқинларингизга нисбатан ижобий муносабатни шакллантиринг.
2. Атрофдагиларга қизиқиш билан муносабатда бўлинг.
3. Ҳамсуҳбатингизни диққат билан тингланг.
4. Ўзингизни бошқалар ўрнига қўйишга урининг.
5. Ўзгаларга ёрдам беришга доим тайёр туринг.

6. Ўзгаларнинг кучли томонлари ва ютуқларини кўра билинг. Уларга бу ҳақда мулозамат тарзда айтишингиз мумкин.
7. Сухбатдошингизни тез-тез исмини айтиб мурожат қилинг.
8. Атрофдагиларга нисбатан ўзингизни мулойим ва **корректно** тутинг.
9. Фикрларингизни аниқ ва тушунарли тарзда баён этинг.
10. Атрофдагилар билан мулоқотда кўпроқ “мен” ва “биз” эмас, балки “сен” ва “сиз” ибораларини ишлатинг.
11. Танқидий камчиликларни босиқлик ва мулойимлик билан билдиринг.

Саволлар:

1. Сиз кўрсатилганларнинг қайси бирини қўллайсиз.
2. Сизнингча яна қандай тасаввурлар шахсий “имидж” шаклланишида муҳимроқ.

5-топширик

1932-йилда “Мацусита электрик Индастриал Ко, Лтд” , электроника ва электротехника ишлаб чиқариш бўйича жаҳон биринчиларидан бўлган япон компаниясига асос солинди. Бу кунгача мамлакатда бу компаниянинг “Техникс” ва “Панасоник” номли савдо маркалари машҳур.

Ушбу компаниянинг асосчиси Комаскэ Мацусита менежментнинг қуйидаги асосий қоидаларини шакллантирди:

- айёрликсиз, тўғри бўл;
- ўз ўрнингда ҳўжайин бўл;
- кечаги кун билан яшама, доимо ўз билимларингни такомиллаштир;
- атрофдагиларга ҳурмат ва эътибор билан муносабатда бўл;
- ҳар вақт ташқи дунёни ёдда тут, унинг ривожланиш қонунларига мослаш;
- мавжуд ва олаётган нарсадан миннатдор бўл;
- жамоадан олаётган нарсамиздан доим қарздормиз;
- “ким учун ишляпман” деган саволни беришдан чарчама. Жавоб фақат битта – жамоа учун.

Саволлар:

1. Менежментнинг ижтимоий йўналтирилганлиги нимадан иборат?
2. Мацуситанинг менежментга оид шакллантирган қоидаларини 10 тагача етказишга ҳаракат қилинг .

6-топширик

Ким билан ишлаш маъқулроқ, мижоз ёки ҳамкор билан? Ушбу савол ҳар бир менежерга тааллуқли. Бу ерда қуйидаги ёндашувларни қўллаш мумкин:

1. Мулоқотларда ишончли муҳит яратиш.
2. Ҳамкордан муаммо тўғрисида батафсилроқ сўзлаб беришни сўраш. Бу томонлар ҳолатини тўғри аниқлашга ёрдам беради.

3. Ҳамкорга вазиятни чуқурроқ тушунишга кўмаклашиш. Масалан, суҳбат чоғида қисқа, эсда қоларли хулосалар қилиб.

4. Муаммо кенгроқ ечимга эга бўлиши учун, ҳамкорни ижодий фикрлашга ундаш.

5. Вужудга келган муаммони ҳал қилишни кечиктирмаслик лозим, бу келажақда Сиз билан ҳамкорлик мунсабатларни аниқлашга турки бўлишини ҳамкорингизга уқтиришингиз лозим.

6. Бошқа имкониятлар билан биргаликда ўзингизни муаммони ечими бўйича шахсий қарорингизни баён этинг. Бу ҳолда ҳамкорингиз қарорни мустақил танлайди, Сиз томондан таклиф этилганни бўлса, нур устига аъло нур.

Савол:

Қайд этилган ёндашувлардан, Сизнингча қайси бири самаралироқ?

7-топширик

Юқори даражадаги менежернинг ўринбосари бўлиши лозим. Кўпинча ишлар муваффақияли бўлиши уларнинг биргаликдаги ўзаро фаолиятларига боғлиқ. Қуйида раҳбар ва унинг ўринбосарининг ҳамкорлик муносабатларида амал қилишлари керак бўлган асосий тамойиллар (ўғитлар) келтирилган:

Раҳбар учун:

1. Ўринбосарни иш ҳолати тўғрисида тўлиқ ахборотга эга қилиш
2. Ўринбосарга нисбатан объектив муносабда бўлиш. Раҳбар ўзининг ўринбосарини шунчаки қўллаш эмас, балки унинг қизиқишларини ҳам ҳимоя қилиши керак.
3. Ўринбосар учун ҳар қандай ёрдам бериш, ахборот олиш, тажриба ўрганиш.

Ўринбосар учун :

1. Тўғрилиқ ва олийжаноблиқ. Ўринбосарлик вазифасини бажараётган вақтда олган ахборотларни шахсий мафаатлари йўлида ишлатмаслик.
2. Сирлилиқ. Бўлинмаларда бўлаётган воқеалардан ҳаммани воқиф этмаслик. Аммо лекин жиноий ишларга тааллуқли бўлган фактларни сир тутиш керак эмас.

Саволлар:

1. Барча тамойилларни маъқуллайсизми?
2. Ишни фойдаси учун Сизнингча, яна нималарни қўшиш керак?
3. Сизнинг фикрингизга қандай тамойиллардан воз кечиш мумкин ёки лозим.
4. Агар Сизни топ-менежер этиб тайинласалар, юқорида келтирилган тамойилларга мос ҳолда ўринбосарингиз билан ўзаро муносабатда бўлар эдингизми. Ўз ҳолатингизни тушунтиринг.

7- МАВЗУ. БОШҚАРУВ МЕХНАТИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ КЕЙС-СТАДИ:

“Лавозимимни кўтаришингизни талаб қиламан”

Ушбу кейсни муваффақиятли амалга ошириш учун Сиз мавзу бўйича ихтилофни бартараф қилиш ҳақида билим ва кўникмаларга эга бўлиш зарур.

Тавсия этилган кейсни ечиш қуйидаги натижаларга эришишга имкон яратади:

- ўзлаштирилган мавзу бўйича билимларни мустаҳкамлаш;
- муаммонинг ҳамда қабул қилинган ечимнинг индивидуал ва гуруҳий таҳлилида билим ва кўникмаларни қайта топшириш;
- мантикий фикрлашни ривожлантириш;
- мустақил равишда ихтилофли вазиятни қилиш кўникмаларини эгаллаш;

ВАЗИЯТ

Сиз бир неча йилдан буён бир компанияда ишлайсиз. Персоналларни ўқитиш бўлимида. Сизнинг вазифангиз жудаям бир хил, лекин шунда ҳам сиз охирги натижага жавоб бермайсиз, чунки бошқа ходимларга ўхшаб раҳбарингизни буйруғи бўйича ишингизни бажарасиз. Сиз асосан қуйидаги стандарт ишлар бажарасиз.

- Сиз бўлим раҳбарингиздан ўқишга буюртма оласиз ва уни ўқишни планлаштириш базасига киритасиз.
- Ўқитиш ёки малака ошириш бўйича ишчиларнинг рўйхатини тузасиз.
- Барча ишчилар маълумотларини киритасиз ва бу буюртмаларни раҳбарингизга берасиз.

Хуллас, Сиз ишда шу даражага етдингизки, керак пайтда ишдан жавоб сўрашингиз мумкин, лекин ишингиз жудаям зерикарли. Коллективингизда яхши психологик муҳит, лекин охирги пайт Сиз ишингиздан қониқмаслигингиз кучаймоқда. Бироқ Сиз бундан ҳам мураккаброқ ишни қилиб кўришга тайёрсиз. Шу тариқа Сиз қилган ишингизни бошқаларнинг иш натижасисидан мухтож бўлишини хохламайсиз. Умуман Сизнинг ишончингиз комилки, раҳбарингиз сизга юқори равозимни тавсия этиши мумкин. Сизнинг лавозимни кўтариш ҳақидаги илтимосингизга жавобан, раҳбарингиз бир неча кундан кейин жавоб беришини айтди.

3 кундан сўнг раҳбарингиз қуйидаги шартларни тавсия этди.

- Охирги иш натижаларингизга қараб сизнинг лавозимингизни кўтаришга асос йўқ деб билди, лекин келгуси 2 ой ичида етакчи мутахассис функциясини қўшимча тарзда бажаришингиз мумкин.
- Агар ўз ишингизни аъло даражада бажарсангиз, лавозимингизни кўтариш ҳақидарасмий буйруқ бажарилади.
- Маошингиз ўзгармайди, бироқ ишингиз сифатли бажарилса, натижага қараб премия оласиз.

Кейсологнинг ечими

Ишчи рози, лекин раҳбардан иш натижаларини қайси критерийларига қараб баҳоланиши ва қайси кўрсаткичларга интилиш кераклигини аниқ билишни хоҳлайди. Агар яхши натижага эришса, ишни юқори даражада баҳоланиши учун, қайси муддат ичида ва премия миқдори қай даражада бўлишини сўрайди.

Тавсиялар:

1. Маълумотларни яна бир бор диққат билан ўқиб чиқинг. Сизга муҳим бўлган маълумотларни ажратиб олинг.
2. Вазиятни тавсифлашга ҳаракат қилинг. Унинг асосий аҳамияти ва аҳамиятсизлигини аниқланг.
4. Ушбу муаммога оид барча далилларни эътиборга олиб қўйинг.
5. Берилган хулосани тўғрилигини асослаш учун мезонларни ифодаланг.

Билимларни чуқурлаштириш учун саволлар

1. Сизнинг фикрингизча ушбу вазиятда қандай муаммо мавжуд?
2. Муаммони тасдиқловчи қандай далиллар мавжуд?
3. Сизнинг фикрингизча ушбу муаммони қандай ечиш мумкин?
4. Юқоридаги ҳолатларни инобатга олган ҳолда хулосаларни амалга оширинг ҳамда хулоса ва таклифларни ишлаб чиқинг.

Талабалар учун методик кўрсатмалар

Муаммо: Мос келмаслик субъектларнинг тавсифларидаги жиддий тафовутлар тушинилади. Улар субъектларнинг нормал муносабатларига тўсқинлик қилади. Ташкилий-меҳнат соҳасида тажриба, малака, маълумот соҳасида, иқтисодий психология ва меҳнатга муносабатда мувофиқ келмаслик юзага келади. Бировлар камроқ фаоллик кўрсатиб, кўпроқ ҳақ олишни истайдилар, бошқалар кўпроқ фаоллик кўрсатиб, кўпроқ ҳақ олишни ўйлайдилар, яна бошқалар камроқ фаол бўлиб, камроқ ҳақ олишга ҳам рози бўладилар; агар бу типлар ўзаро ҳамкорлик қиладиган бўлсалар, улар ўртасида келишмовчилик (ихтилоф)лар келиб чиқиши турган гап. Мос келмаслик бу фақат объектив ҳодиса эмас, балки субъектив ҳодиса ҳамдир. Келишмовчилик ижтимоий меҳнат муносабатларига ҳақиқатда мавжуд бўлган тафовутларни эмас, балки тафовутлар ҳақидаги фикр-мулоҳазаларни ҳам олиб киради.

Вазифалар

Ихтилофни вужудга келтирган сабабларга барҳам бериш (камайтириш) соҳасида аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари хулқ-атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатишдир.

Ечиш кетма-кетлиги

1. Офисда юз берган вазият таҳлил қилинади, муаммо ва уни ечиш кетма-кетлиги, асосий вазифалари билан танишилади.

2. Кейсдаги ҳолатларни ойдинлаштириш: Нима юз берган? Корхона фаолияти натижаси қандай бўлган ва қандай бўлиши мумкин эди?

4.Комплекс таҳлил қилиш ёрдамида вазиятнинг асосий муаммоси ечилади, баҳоланади, бошқарув самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари тавсия қилинади.

Тестлар

1. Бошқарув усуллари:

- А) фаолият йўналиш
- *Б) кишиларга таъсир этишнинг умумий воситалари ва йўллари
- В) раҳбарни шахсий субъектив жиҳатларининг қўлланиши
- Д) ташкилотнинг функционал бўғинларининг вазифаларини бажарилиши
- Е) ҳуқ —атвор меъёрлари

2. Қарор қабул қилиш —бу:

- А) розилик бериш
- *Б) алтернатив ечим танлаш
- В) муаммоларни ўрганиш
- Д) эришилган натижаларга баҳо бериш
- Е) муаммоларни ўрганиш ва эришилган натижаларга баҳо бериш

3. Бошқаришнинг иқтисодий усулларининг жумласига қуйидагилар киради:

- А) кредит ва фоиз ставкаси, солиқ ва солиқ юки
- Б) бож туловлари
- В) субсидия ва санкция
- Д) нарх —наво
- *Е) кредит ва фоиз ставкаси, солиқ ва солиқ юки, бож туловлари, субсидия ва санкция, нарх —наво

4. Менежмент субъекти бўлиб:

- А) ижро этувчи ҳокимият ҳисобланади
- Б) концернлар ҳисобланади
- В) ижро этуви ҳокимият ва бошқарув органлари ҳисобланади
- Д) бошқарув органлари ҳисобланади
- *Е) тадбиркор

5. Маъмурий буйруқбозлик тизими шароитида давлат қўйидаги қайси тамойилларга асосланиб бошқарилади:

- А) қайта алоқалар принципи
- *Б) демократиялаш принципи
- В) демократияни тан олмаслик принципи
- Д) автократлик принципи
- Е) демократияни тан олмаслик принципи, автократлик принципи

6. Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб ахборотлар қандай турларга бўлинади?

- А) ҳисобот кўринишидаги ахборотлар
- Б) ҳисобга олиш бўйича ахборотлар
- *В) директив ахборотлар, назорат қилиш бўйича ахборотлар
- Д) назорат қилиш бўйича ахборотлар
- Е) ҳисобот кўринишидаги ахборотлар, ҳисобга олиш бўйича ахборотлар

7. Ташқи коммуникация деганда:

- А) раҳбар атрофидаги шов — шувлар тушунилади
- *Б) ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашуви тушунилади
- С) корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашуви тушунилади
- В) раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация тушунилади
- Д) корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашуви, раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация тушунилади

8.Мақсад-бу:

- А) муддао
- Б) у ёки бу ниятга эришиш учун кўзда тутилган муштарак орзу
- В) бу навбатдаги босқичда “жанг” билан забт қилинадиган бамисоли чўққидир
- *Д) нотўғри жавоб йўқ.

9.Бошқариш поғона (даража)ларига қараб мақсадлар қандай турларга бўлинади:

- *А) сиёсий мақсадлар
- Б) туман мақсадлари
- В) иқтисодий мақсадлар
- Д) ижтимоий мақсадлар

10.”Мақсадлар шажараси” деганда:

- А) мақсаднинг муҳумлиги жихатидан занжирланиши, тартибланиши тушунилади
- Б) мақсадни қўйиш ва амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлиги тушунилади
- В) бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсунуши тушунилади
- *Д) мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқанинг график тасвири тушунилади.

8- МАВЗУ. ТАШКИЛОТ ХОДИМЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Кейс-стади:

“Жамоани шакллантириш ва шахслараро муносабатларни йўлга қўйиш”

Кириш

Меҳнат жамоаси остида биргаликдаги меҳнат фаолиятини амалга оширувчи ходимлар бирлашмаси тушунилади. Улар бир бирлари билан шундай ўзаро ҳамкорлик қиладиларки, ҳар бири бошқа шахсга таъсир кўрсатади ва бир вақтда унинг таъсири остида бўлади. Меҳнат жамоалари ишлаб чиқариш, савдо ва бошқа жараённи ташкил қилиш учун меҳнат тақсимоти амалга оширалаётган вақтда раҳбарликни яратадилар. Бу бирлашма ташкилий ягоналикка эга ва умумий мақсадлар билан бирлашган. Бошқарув ягона иродага асосланиши керак, бу мулк эгаси томонидан тайинланган ёки сайланган раҳбарни мавжудлиги билан таъминланади.

Кейснинг таълимий мақсади: альтернатив ўринбосарларнинг ютуқ ва камчиликларини таҳлил этиш асосида ходимларга бўлган эҳтиёжларини режалаштиришни ва қарор қабул қилиш юзасидан кўникма ва малакаларни ривожлантириш.

Ўқув фаолиятидан кутиладиган натижалар:

- альтернатив ўринбосарларнинг ютуқ ва камчиликларини таҳлил этиш;
- ходимларга бўлган эҳтиёжларини режалаштиришни ва қарор қабул қилишни.

ВАЗИЯТ: “БОШЛИҚНИ ЎРНИНИ КИМ БОСА ОЛАДИ?”

Икки йил олдин Дилмурод Усмонов бўлим бошлиғи этиб тайинланган эди. Шу муддат ичида у биринчи бор бетоб бўлиб қолди ва ишга чиқолмади. Бахтга қарши шу куни бошқарувчи билан бир талай муҳим ишларни ҳал қилиши керак эди.

Уни ҳаёлида бир қанча фикрлар чарх урди. Бўлимда нима бўлаётган экан? Ҳамкасблари усиз қандай эплашар экан? Нима учун ҳеч ким қўнғирок қилмаяпти, маслаҳатлашмаяпти. Тўғри, таътил вақтида Файзиев ўрнимга унча муҳим бўлмаган вазифаларни бажарган эди, муҳимларини эса қайтишимга қолдирган. Лекин унда ёз вақти, жим-житлик эди. Балки ўринбосар тўғрисида ўйлаб кўриш керакдир.

Гарчанд хуш ёқмасида Усмонов бу ҳақда илк бор ўйланиб қолди ва ҳаёлан вазиятни таҳлил қила бошлади.

Вақтинча вазифасини бажарувчи қандай ваколатларга эга? У тажрибани қаердан олади. Шундоқ ҳам ўзининг ишлари етиб ортади, умуман ўзи бунга рози бўлармикан? Агар рози бўлганда ҳам унинг ишларини ким бажаради? Вақтинчалик вазифасини бажарувчи имзо қўйиш ҳуқуқига эгами? Агар вақтинчалик вазифасини бажарувчи хатоликка йўл қўйса, нотўғри қарор қабул қилса у ҳолда ким жавоб беради.

Файзиев бошқа ходимлар билан тил топишармикан? Балки, Рихсиевдир, у ҳар ҳолда жамоа билан тез чиқишувчан.

Бу фикридан Усмоновнинг ҳарорати кўтарилди.

Агар Рихсиев бўлим бошлиғи вазифаларини аъло даражада уддаласа нима бўлади. Чунки у яқиндаги малака оширишда бўлган ва мураккаб компьютер дастурлари билан ишлашни яхши билади.

Балки, шифокор кўрсатмаларига риоя қилмасдан, ишга чиқиш керакмидан?

Усмонов ўзини ёмон ҳис эта бошлади ва ҳаммасини кейинроқ ўйлашга қарор қилди.

Саволлар:

1. Сиз Д.Усмоновнинг раҳбарлик услубини қандай баҳолайсиз?
2. Альтернатив ўринбосарларнинг ютуқ ва камчиликларини таҳлил этинг: штат бўйича ўринбосар; ўриндошлик бўйича вақтинча вазифасини бажарувчи.
3. Ушбу вариантларнинг қайси бири қандай вазиятларда маъқулроқ?

Вазиятни таҳлил қилиш варағи

Таҳлил босқичининг номи	Таҳлил босқичининг мазмуни	Таҳлил натижалари
Кейсдаги берилган вазият билан танишиш	Берилган аниқ вазият таҳлили ва вазифани ечиш учун маълумотларни аниқлаш.	
Шу кундаги вазият таҳлили	Раҳбарлик услубини ўрганиш ва таҳлил қилиш. - мақсадлари; - кучли ва кучсиз томонлари; - ривожланиши; - изланиш натижалари. Ушбу кўрсаткичлар бўйича ҳақиқий ҳолат кўриб чиқилади ва вазиятли таҳлил ўтказилади. Шу кундаги вазият таҳлиliga нисбатан тахминлар илгари сурилади.	
Муаммони ифодалаш	Асосий муаммони ажратиш ва унинг таркибларини (белгилари; исботлари) аниқлаш.	
Муаммо ечимининг альтернативларини танлаш	Вазиятли топшириқда имкониятли альтернатив ечимларни ифодалаш. Альтернатив ўринбосарларнинг ютуқ ва камчиликларини таҳлил этиш: штат бўйича ўринбосар; ўриндошлик бўйича вақтинча вазифасини бажарувчи (индивидуал).	
Унинг ечими ва амалга оширилиши	Аниқ хулосани батафсил ишлаб чиқиш ва танловнинг мақсадга мувофиқлигини тушунтириш: - Нима? - Қачон? - Қерда? - Нима учун? - Қандай?	

Ўқув-услубий материаллар

➤ **Меҳнат жамоаси** остида биргаликдаги меҳнат фаолиятини амалга оширувчи ходимлар бирлашмаси тушунилади. Улар бир бирлари билан шундай ўзаро ҳамкорлик қиладиларки, ҳар бири бошқа шахсга таъсир кўрсатади ва бир вақтда унинг таъсири остида бўлади.

➤ **Ҳукмронлик** –бу бошқа одамлар ҳуқуқига таъсир кўрсатиш имкониятидир. Ҳукмронлик яқка шахсга, гуруҳга ва умуман ташкилотга тегишли бўлиши мумкин.

➤ **Ходимларга** ишлаб чиқариш ёки бошқарув операцияларини бажарувчи ва меҳнат воситаларидан фойдаланиш билан меҳнат предметини қайта ишлаш билан банд бўлган барча ишловчилар киради. Ходимлардан қуйидагилар ажратиладилар: ишчилар, раҳбарлар, мутахассислар ва техник ижрочилар.

➤ **Ходимларни бошқариш**- бу жамоа ва алоҳида ходимларга улардан мувофиқ фойдаланиш, уларни фаолият юритиши ва ривожланиши бўйича мақсадга қаратилган, ташкилот мақсадларига эришишга йўналтирилган таъсир кўрсатишдир.

(мустақил аудиторияда ва аудиториядан ташқари бажарилган иш учун)

Аудиториядан ташқари бажарилган иш учун баҳолаш мезонлари ва кўрсаткичлари

Талабалар рўйхати	Асосий муаммо ажратиб олиниб, тадқиқот объекти аниқланган мак. 6 б	Муаммоли ва- зиятнинг келиб чиқиш сабаблари аниқ кўрсатилган мак. 4 б	Вазиятдан чиқиб кетиш ҳаракатлари Аниқ кўрсатилган мак. 10 б	Жам и мак. 20 б

Аудиторияда бажарилган иш учун баҳолаш мезонлари ва кўрсаткичлари

Гуруҳлар рўйхати	Гуруҳ фаол мак. 1 б	Маълумотлар кўргазмали тақдим этилди мак. 4 б	Жавоблар тўлиқ ва аниқ берилди мак. 5 б	Жами мак. 10 б
1				
2				
3				

8-10 балл – аъло, 6- 8 балл – яхши, 4- 6 балл – қониқарли

Тестлар

1.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг иқтисодий функциясига киради:

- А) меҳнат шароитини яратиш
- Б) ходимларни инсонийлик руҳида тарбиялаш
- В) маркетинг хизматини уйуштириш
- *Д) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш.

2.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг ижтимоий функциясига киради:

- А) маблағларнинг доиравий оборотини таъминлаш
- * Б) ходимларнинг ижтимоий маданий-маънавий эҳтиёжларини қондириш
- В) ходимларни меҳр-шавқатли ва ўзаро муносабатларда сабр тоқатли бўлиш руҳида тарбиялаш
- Д) ахборотлар оқимини ташкил қилиш.

3.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг маънавий-маърифий функциясига киради:

- А) фойда олишни таъминлаш
- Б) ходимларнинг ижтимоий маданий-маънавий эҳтиёжларини қондириш
- В) бошқариш аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилаш
- *Д) ходимларга ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш.

4.Бошқариш структураси деганда:

- *А) бошқариш мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларни бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси тушунилади
- Б) бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқорри органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади
- В) бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади
- Д) б+в

5.Ташкилий структураларни ҳосил қиладиган бошқариш органлари:

- А) бошқарув тизими шаклида бўлади
- Б) бошқарув бўғинлари шаклида бўлади
- В) бошқарув босқичлари шаклида бўлади
- *Д) б+в

6.Чизиқли штабли структура:

- А) ҳар бир чизиқли раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслахатчилар кенгаши, яни штаблар тузиш орқали ташкил етилади
- Б) ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функцияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил етилади

*В) барча қўйи рахбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкаларни корхона рахбарига бўйсиндириш орқали ташкил етилади
Д) б+в

7.Функционал структура:

А) барча қўйи рахбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкаларини корхона рахбарига бўйсиндириш орқали ташкил етилади
*Б) ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функцияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил етилади
В) ҳар бир чизиқли рахбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил етилади
Д) а+б.

8.Автократик рахбарлар бўйсинувчиларнинг:

А) ташаббускорлигига тўла-тўқис таянади
*Б) ташаббускорлигига йўл қўймайди
В) ташаббускорлигини рағбатлантиради ва ундан фойдаланади
Д) фаоллигига рағбатлантиради.

9.Либерал рахбарлар кадрларни танлашда:

*А) бепарволарча ёндашадилар
Б) кучли рақобатдошлардан қутулиш пайида бўладилар
В) ишчан, билимдон ходимларга мўлжал оладилар, уларни ўсишига ёрдам берадилар
Д) ташқаридан мадад кутади.

10.Фирманинг қайси бошқарув даражаси ҳамма бўлинмалар фаолиятига мувофиқлиги (мослиги) ҳолда фирманинг самарали ишлаши ва ривожланиши таъминланишини амалга оширади?

*А) бошқарувнинг олий даражаси-Top management
Б) бошқарувнинг ўртача даражаси-Middle management
В) бошқарувнинг қуйи даражаси-Lower management

**9-МАВЗУ. КОРХОНА ҚУДРАТИНИ БОШҚАРИШ
КЕЙС-СТАДИ.
ЗАМОНАВИЙ ОЧИҚ ТУРДАГИ “ОНИКС” АКЦИЯДОРЛИК
ЖАМИЯТИ ТЎҒРИСИДА УМУМИЙ МАЪЛУМОТ**

“Миконд” заводи (ҳозирги “ОНИКС” акциядорлик жамияти) 1948 йил ташкил топган. Заводнинг асосий маҳсулоти электрон техника ҳисобланган. Завод маҳсулотига ҳимояловчи саноат корхоналари талабгор бўлишган. Бу заводлар МДХ мамлакатлари бўлган Россия, Украина, Белоруссия, Литва, Латвия, Эстония республикаларида жойлашган.

1971 йилдан бошлаб Ўрта Осиёда биринчи марта навларга ажратилиб биллур ишлаб чиқарила бошланди.

1990 йилдан бошлаб маиший ёритгичлар ишлаб чиқарила бошланди.

“ОНИКС” жамияти 1995 йилдан қайта тикланиб, “Миконд” завод базасида “ОНИКС” номи билан 07.07.1996 йилда “141-642Д рақами остида рўйхатдан ўтди. Ишлаб чиқариладиган асосий маҳсулотлари:

- Электрон техника буюмлари (ускуналари);
- Доимий, ўзгарувчан, яроклилиқ муддати узайтирилган регистлар;
- Радио узатувчи станциялар учун вакуумли конденсаторлар;
- Ойна-плёнкали (паррали) конденсаторлар;
- Интеграл микросхемалар учун корпуслар;
- Турли модификациялардаги ойна керамикали изоляторлар;
- Шиша ва биллур буюмлар;
- Вакуум шишадан комплет буюмлар;
- Биллур ва шиша идишларнинг турли навлари;
- Турли модификацияли биллур тақинчоқларга эга маиший ва офис ёритгичлар.

“ОНИКС” АЖ ҳозирги кундаги асосий фаолияти хрустал ва шишадан турли навли идишлар ишлаб чиқариш ва маиший ва офислар учун ёритгичлар ишлаб чиқаришдан иборатдир.

Қуйидаги техника ва технологиялар “ОНИКС” АЖ корхонасининг иш фаолиятида ишлатилади ва юқорида кўрсатилган мутахассисликни ривожлантириш керак:

- биллур ва шишани пишириш учун тозаланган ҳом ашё технологияси;
- шиша пишириш технологияси;
- маҳсус жиҳозларда кимёвий ва механик полировка технологияси;
- маҳсулотга расм чизиш технологияси;
- маҳсус анжомлар тайёрлаш технологияси;
- машина қурилиш жиҳозлари ва маҳсус электрон жиҳозлар тайёрлаш технологияси;
- гальваник жараёнлар технологияси;
- металл арматуралар чатланишини электровакуум технологияси.

Собиқ иттифоқ тарқалиши муносабати билан электрон техника асбобларига талаб кескин камайди. Бу махсулот таъминоти ва хом ашёни келишини чегаралаб қўйди. Корхона ИЕТИнинг асосий истеъмолчилари ва хом ашё материалларини етказиб берувчи корхоналар, шунингдек ҳарбий ишлаб чиқариш корхоналари эди.

Устав капитали-102,3 млн.сўм

Асосий акциядорлар:

-Ўз.Рес. Мулк қўмитаси-25%

-Ишлаб чиқариш жамоаси-6,9%

-Эркин савдода сотилган-23,68%

-Эркин савдода сотишга мўлжалланган-44,42%

Умумий майдон –бино ва иншоотлар майдони 109,8 минг м², шундан 47,7 минг м² ишлаб чиқариш майдони.

Асбоб-ускуналарнинг ўртача ёши:

- 5 йилгача – 7%

- 5 йилдан 10 йилгача- 28%

- 10 йилдан ортиқ – 65%

1-жадвал

ҲОЗИРДА МАВЖУД ҚЎШМА КОРХОНАЛАР

“ОНИКС” АЖ улуши иштирокида чет эллик инвесторлар билан қуйидаги корхоналар тузилган:

№	Номи	Ихтисослашуви	Устав капитали (минг АҚШ долл.)	Таъсисчилар	Улуш Ҳиссаси %
1	“СМГ- ОНИКС” ҚК	Газ сарфини ҳисоблаш ускуналарини ишлаб чиқариш	500,0	“ОНИКС” АЖ “Ташгаз” “Дельта-капитал” “Самгаз” (Италия) “Монета” (Италия)	40,0 5,0 5,0 40,0 10,0
2	“УМТ- Радио” ҚК	Алоқа воситаларини ишлаб чиқариш	2000,0	“Телеком” (Турция) “ОНИКС” АЖ “Узелтехпром”	51,0 40,0 9,0
3	“Ўзгласзайд ен” ҚК	Шиша тола ишлаб чиқариш	5764,8 минг ЕВРО	“ОНИКС” АЖ “Ровитекс”(Швейца рия) ГАО “ТАПОиЧ”	28,2 50,0 21,8

2-жадвал

2011 ЙИЛДА ИШЛАБ ЧИҚАРИЛГАН АСОСИЙ МАҲСУЛОТ ТУРЛАРИ

Махсулот номланиши	Вазифаси	Ҳажми (млн. сум)	Умумий ҳажмдан %да	Сотиш бозори
Навли идишлар	Стол безатиш	976,8	54,2	Ўзбекистон
Ёриткичлар	Офислар ва хоналарни ёритиш	733,2	40,8	Ўзбекистон МДХ мамлакатлари

Бошқалар	ТНП	89,0	5,0	Ўзбекистон
Электротехник керамика	Ўз эҳтиёжларини қондириш	10,0	0,5	Ўзбекистон

3-жадвал

ЭКСПОРТ ҲАЖМИ КЎРСАТКИЧЛАРИ (минг.АҚШ.долл)

2011-йилда экспорт ҳажми 394,0 минг АҚШ доллар, шу жумладан биллур маҳсулотлари 40,0 минг АҚШ доллар.
2012-йилда экспорт ҳажми 154,0 минг АҚШ доллар, шу жумладан биллур маҳсулотлари 128,0 минг АҚШ доллар.
2013-йилда экспорт ҳажми 220,0 минг АҚШ доллар, шу жумладан биллур маҳсулотлари 200,0 минг АҚШ доллар.

4-жадвал

КОРХОНА ЖАМОАСИ(персонали)

Ишчилар сони	2012-йил	2013-йил
Ишлаб чиқариш жамоаси	326	326
Ёрдамчи жамоа	275	254
Инженер-техник ишчилар	43	40
Бошқарувчи жамоа	110	80
Жами	754	700

5-жадвал

КОРХОНА ФАОЛИЯТИНИНГ АСОСИЙ КЎРСАТКИЧЛАРИ 2012--2013 ЙИЛЛАР

№	Кўрсаткич номи	Ўлчов бирлиги	Йиллар		
			2011	2012	2013
1	Турли маҳсулот ишлаб чиқариш				
	-Навли идишлар	минг.дона	336,7	474,2	497,9
	- Ёриткичлар	минг.дона	16,7	6,2	7,0
2	Маҳсулот турларини сотиш				
	-Навли идишлар	минг.дона	336,7	474,2	479,9
	- Ёриткичлар	минг.дона	16,7	6,2	7,0
3	Ишлаб чиқариш ҳажми	м.сўм	1555	1799	1900
4	Соф фойда	м.сўм	69,0	77,0	50,0
5	Қайта ўзлаштирилган товар ва хизматлар				
	- Ёриткичлар		28	51	30

	-Навли идишлар		10	10	10
6	Маҳсулот экспорти				
	ТНП	минг.долл.	40,3	128,0	200,0
	ИЭТ	минг.долл.	353,9	25,0	20,0

КЕЙС ТЕХНОЛОГИЯСИГА ТОПШИРИҚ.

“ОНИКС” АЖ корхонасининг ишончли ахборот манбаларига асосланиб, ижтимоий иқтисодий кўрсаткичлари асосида қуйидагиларни аниқлаш лозим:

1. Қисмдаги ишлаб чиқаришнинг ривожлантириш мутаносиблиги борасида:
 - Маҳсулотни асосий турини ишлаб чиқиш кўлами.
 - Экспорт маҳсулотларининг ишлаб чиқариш ҳажми кўрсаткичлари.
 - Молиявий-иқтисодий натижаларни.
2. Маҳсулотнинг қониқтирилиш даражаси бўйича:
 - Ўрта ойлик иш ҳақи миқдорини.
 - Корхона ишлаб чиқараётган маҳсулотга бўлган эҳтиёжнинг ўзгаришини.
3. “ОНИКС” АЖ корхонасининг ишлаб чиқаришни ривожлантириш стратегиясининг асослаб берилиши бўйича:
 - Ишлаб чиқариш корхонасининг самарадорлик шартлари ва асосий параметрларини аниқлаш.

II. ТАЛАБАЛАРГА УСЛУБИЙ КЎРСАТМАЛАР. КЕЙС ТЕХНОЛОГИЯСИ БИЛАН МУСТАҚИЛ ИШЛАШ УЧУН

Баҳолаш кўрсаткичлари	Маслаҳатлар ва тавсияномалар	Баҳолаш мезонлари
1. Кейс билан танишув	Аввало кейс билан танишиб олинг: 1. ўқиб чиқаётганингизда таҳлил қилишга шошилманг.	
2.1. Асосий муаммоларни аниқлаш, асослаб бериш ва ифода этиш.	1. Асосий муаммони ифода этиш. 2. Ўз қарорингизни асослаб беринг.	4,0 балл
2.2. Ижтимоий-иқтисодий ҳолатининг таҳлили.	3. Ахборот манбаларига таяниб, корхонанинг ривожлантиришни таққослов таҳлили. <i>Ёрдам: 1, 2, 3, 4 ва 5 жадвалларининг бошланғич маълумотларини ишлатинг.</i>	6,0 балл
3. Ишончли ахборот маълумотлар негизида корхонанинг ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш.	Таклифларни ишлаб чиқишда қуйидаги структураларга ёндашмоқ лозим: 1. Стратегик мақсадни аниқлаш. 2. Стратегия масалаларини ажратиб кўрсатиш. 3. Стратегик масалаларни ҳал этиш йўллари.	10,0 балл
Жами:		20 балл

ГУРУҲ БИЛАН ИШЛАНАДИГАН КЕЙСГА КЎРСАТМА

Иш босқичлари	Маслаҳатлар ва тавсияномалар
1. Муаммоли ҳолатни кўрсатиш ҳамда уни гуруҳ билан муҳокама қилиш.	Аввало гуруҳ аъзолари билан муаммоларни муҳокама қилинг ва фикрларни умумлаштиринг.
2. Таклиф этилган фикрларни таҳлил қилиш ва бир тўхтамга келиш.	Муаммони ҳал қилишга қаратилган усулларни муҳокама қилинг ва сизнинг фикрингизча энг яхши бўлган бир усулда тўхталинг. Маълумотларни яна бир маротаба диққат билан ўқиб чиқинг.
3. Муаммони ҳал этадиган усулни кўриб чиқиш ва уни амалга оширадиган дастурни ишлаб чиқиш.	Муаммони ҳал этадиган усулни ва уни амалга оширадиган дастурни ишлаб чиқинг: 1. Муаммони ҳал этувчи усулларни ва воситаларни аниқ изоҳлаб ва асослаб беринг. 2. Муаммони ҳал этадиган дастлабки қадамларингизни изоҳлаб беринг.
4. Презентация тайёрлаш.	1. Ишингиз натижаларини оғзаки презентация шаклида гуруҳингиз аъзоси томонидан расмийлаштиринг. 2. Ишингиз натижаларини ким томонидан тақдим этилишини аниқлаб олинг: бунда гуруҳингиз лидери ёки бутун гуруҳ иштирокида тақдимот ўтказиладими. Агар презентация гуруҳ томонидан тақдим этиладиган бўлса доклад гуруҳ аъзолари томонидан бўлиб олинади. 3. Плакатлар, слайдлар ёки мультимедиа кўринишдаги иллюстрацион материаллар тайёрланг.

III. КЕЙСНИ ЎҚИТУВЧИ-КЕЙСОЛОГ БИЛАН ЕЧИШ ВАРИАНТИ

Кейсдаги асосий муаммо

Ташкилот самарадорлигини ошириш масалаларида ишончли ахборотлардан фойдаланиб муаммони ечимини топиш.

Бартаф этиш лозим бўлган муаммолар

1. Қисмдаги ишлаб чиқаришнинг ривожлантириш мутаносиблиги:
 - Маҳсулотни асосий турини ишлаб чиқиш.
 - Экспорт маҳсулотларининг ишлаб чиқариш ҳажми кўрсаткичлари.
 - Молиявий-иқтисодий натижалар.
2. Маҳсулотнинг қониқтирилиш даражаси:
 - Ўрта ойлик иш ҳақи.
 - Корхона ишлаб чиқараётган маҳсулотга бўлган эҳтиёж.
3. “ОНИКС” АЖ корхонасининг ишлаб чиқаришни ривожлантириш стратегиясининг асослаб берилиши:
 - Ишлаб чиқариш корхонасининг самарадорлик шартлари ва асосий параметрлари.

Муаммоли вазиятни ечиш йўллари

1. Даставвал ишончли ахборотлардан манбаси асосида уч йил мобайнида ишлаб чиқарилган асосий маҳсулотнинг таққослов таҳлилини қилиб чиқамиз.

Бунинг учун 2 ва 6 жадваллар кўрсаткичлари билан танишиб чиқишимиз лозим.

Навли идиш ишлаб чиқарилиши 2013 йилда 497,9 минг донани ташкил этган; 2008 йилда бу кўрсаткич 477,2 минг донга бўлган.

Бундан кўринадик, бу турдаги маҳсулотнинг реал ишлаб чиқарилиш ҳажми потенциал ишлаб чиқариш ҳажмига қараганда 23,7 минг донга юқори.

Ёриткичлар ишлаб чиқарилиши 2013 йилда 7,0 минг донани ташкил этган бўлса, 2007 йилда бу кўрсаткич 16,7, 2008 йилда эса 6,2 бўлган.

Бундан кўринадик, бу турдаги маҳсулотнинг реал ишлаб чиқарилиш ҳажми потенциал ҳажмига қараганда 2 мартага пастроқ. 2012 йилда 10,7 минг донга маҳсулот реализация қилинмай қолиб кетган, шунинг учун 2013 йилда 7,0 минг донга ёриткичлар ишлаб чиқарилиши мўлжалланган.

Экспортга ишлаб чиқариладиган биллур маҳсулотларнинг ҳажми 2009 йилда 128 минг АҚШ доларини ташкил этган.

2014 йилда биллур маҳсулотларини 200 минг АҚШ доллари ҳажмида экспорт қилиниши режалаштирилган. Бундан кўринадик, бозорда “ОНИКС” АЖ корхонасининг биллур маҳсулотларига талаб ошган.

Уч йиллик (2011-2012-2013) молиявий-иқтисодий таҳлилни ўтказиб биз шунга келдик, ишлаб чиқариш ҳажми потенциал ишлаб чиқариш ҳажмидан юқори.

2. Маҳсулотнинг қониқтирилиш даражисини корхона маҳсулотининг ишлаб чиқарилиш ҳажми ва ўрта ойлик иш ҳақи ўсишидан кўриш мумкин.

2-жадвалдан кўринадик, бозорда навли идишларга талаб катталиги сабабли бу маҳсулот ишлаб чиқарилиш ҳажми йилдан йилга ортиб бормоқда, ёриткичлар билан эса аксинча. Шу сабабли 2013 йилда бу маҳсулот тури ишлаб чиқарилиши 2 мартага қисқартирилган.

Ойлик иш ҳақининг ошиши маъмурият томонидан доимо назорат қилиниб турилади, бу эса ўз ўрнида ходимлар учун янада самарали ишлашларига мотивация бўлади. Бундан ташқари, “ОНИКС” АЖ корхонаси томонидан ўз ходимларини ишга қизиқишини ортириш ва жамият жозибадорлигини ошириш учун турли хил молиявий ва маънавий имтиёзлар яратилган.

Бу эса ўз ўрнида, “ОНИКС” АЖ ходимларининг иш ҳақи ҳақида ўйламасдан бутун ҳаёлини ишга жалб этишга имконият яратади.

3. “ОНИКС” АЖ ташкилотининг асосий мақсади (бу юқори фойда, минимал таннарх, янги маҳсулот ишлаб чиқарилишини ўрганиш ва ҳ.к.лар бўлиши мумкин) ходимлари томонидан аниқ аниқланган бўлиши шарт, чунки бу коллективнинг жипслашишига туртки бўлиб хизмат қилади.

Самарали ва натижали ишлаб чиқаришни ташкил этиш таъминот менежменти ва чет эл тажрибасидан фойдалинишни тақозо этади.

“ОНИКС” АЖ корхонасининг ишлаб чиқариш қисми структураси бошқариш органлари сони минимал бўлиши керак. Бошқариш органларининг қарор қабул қилиш системаси корхонанинг ишлаб чиқариш қисмини ташкил этадиган бўлинмаларнинг умумий мустақиллигига ва аниқ мезонларига эга бўлишини талаб этади. Корхона ишлаб чиқариш қисмининг ахборот маркази корхонанинг бошқарув органларининг ҳар бирига ишончли, қиммат бўлмаган, етарли бўлган коммуникациялари билан таъминлаш лозим.

Янги проектлар ишлаб чиқиладиганда жиддий инвестицияларни жалб этадиган тендер эълон қилиниши шарт. Бу эса ўз навбатида ОАЖ “ОНИКС” корхонасининг рақобатбардошлигини, ҳамда ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатини оширади.

Бозорда маҳсулотни янада самарали реализация қилиш учун замонавий маркетинг усуллари-иктисодий таҳлил, бозор конъюктурасини ўрганиш, ҳамда рекламалардан фойдаланиш лозим.

Ишнинг муваффақиятига корхонанинг ишлаб чиқариш қисмидаги ишончли мол етказиб берувчилар, ҳамда кўшнилари ҳам таъсир кўрсатади. Маҳсулотни сотишда ва хизмат кўрсатишда инфратузилманинг ҳам ўрни катта. Албатта биз томондан “ОНИКС” АЖ корхонасининг самарадорлигини оширишни ҳал этадиган масалаларнинг ҳаммаси келтирилмаган. Лекин бу масалаларни ўрганиб чиқш янги бозор шароитида фаолият олиб бораётган ишлаб чиқариш корхонасининг умумий, муҳим муаммоларини ҳал этишда ёрдам беради.

“ОНИКС” АЖ ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун тайёр маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш, ҳамда ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг умумий ҳажмидан қайта ишлаш саноат маҳсулотларининг улушини кўпайтириш керак.

Иш ҳақи тизимининг самарадорлигини ошириш:

1. Иш ҳақи, унумдорлик ва самарадорлик орасида қалин алоқа ўрнатиш керак, бу яхши стимул бўлади.
2. Ўзгариб турадиган ва стабил тўловлар самарадорлик ва унумдорликка боғлиқ бўлиши ва уларга қараб ўзгариши керак.
3. Ишлаб чиқиш корхонаси иш ҳақини белгилаётганда ташқи омиллар таъсирига учрамаслиги керак.
4. Иш ҳақи ходимлар гуруҳларининг барчасини таъминлаши лозим.

Иш ҳақининг 70-90% асосий қисмини ташкил этиши лозим, қолгани эса натижага боғлиқ бўлади. Ишлаб чиқариш жуда юқори экспорт потенциалига эга. Бу соҳада яна янги иш ўринлар ташкил этиш кўзда тутилмоқда. Бундан ташқари бор қувватни 20 миллион АҚШ доллари миқдорида модернизация ва реконструкция қилиш режалаштирилмоқда. Бу эса маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини 2 марта ошишига ва янги 150 кишилиқ иш ўринларини яратишга имконият беради. Кутилаётган экспорт ҳажми 250 минг АҚШ долларини ташкил этади.

2. Мустақил таълим машғулотлари

“Менежмент” фани бўйича талабанинг мустақил таълими шу фанни ўрганиш жараёнининг таркибий қисми бўлиб, услубий ва ахборот ресурслари билан тўла таъминланган.

Талабалар аудитория машғулотларида профессор-ўқитувчиларнинг маърузасини тинглайдилар, масала ва кейс топшириқларини ечадилар. Аудиториядан ташқарида талаба дарсларга тайёрланади, адабиётларни конспект қилади, уй вазифа сифатида берилган мисол ва масалаларни ечади. Бундан ташқари айрим мавзуларни кенгроқ ўрганиш мақсадида қўшимча адабиётларни ўқиб рефератлар тайёрлайди ҳамда мавзу бўйича тестлар ечади. Мустақил таълим натижалари рейтинг тизими асосида баҳоланади.

Уйга вазифаларни бажариш, қўшимча дарслик ва адабиётлардан янги билимларни мустақил ўрганиш, керакли маълумотларни излаш ва уларни топиш йўллари аниқлаш, интернет тармоқдаридан фойдаланиб маълумотлар тўплаш ва илмий изланишлар олиб бориш, илмий тўғарак доирасида ёки мустақил равишда илмий манбалардан фойдаланиб илмий мақола ва маърузалар тайёрлаш кабилар талабаларнинг дарсда олган билимларини чуқурлаштиради, уларнинг мустақил фикрлаш ва ижодий қобилиятини ривожлантиради. Шунинг учун ҳам мустақил таълимсиз ўқув фаолияти самарали бўлиши мумкин эмас.

Уй вазифаларини текшириш ва баҳолаш амалий машғулот олиб боровчи ўқитувчи томонидан, конспектларни ва мавзунини ўзлаштириш даражасини

текшириш ва баҳолаш эса маъруза дарсларини олиб боровчи ўқитувчи томонидан ҳар дарсда амалга оширилади.

“Менежмент” фанидан мустақил мавзулари фаннинг барча томонларини қамраб олган бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

1. Ахборот ва бошқарув, менежмент жараёнида коммуникация.
2. Бозор шароитида ижтимоий сиёсатнинг тутган ўрни.
3. Бозор шароитида бошқарув кадрлар сиёсати ва моҳияти.
4. Бошқарув маданияти ва услуби.
5. Бошқарув меҳнатининг мазмуни, характери ва хусусияти.
6. Бошқарувда вазифа ва ваколотларнинг тақсимланиши.
7. Бошқарувда раҳбар маданияти ва фазилати.
8. Бошқарувнинг мақсади ва функциялари.
9. Давлат менежменти.
10. Жамоани бошқариш ва уларнинг асосий турлари.
11. Ижтимоий ва ҳуқуқий менежмент.
12. Иқтисодиётни бошқаришнинг ташкилий тузилиши.
13. Инсон ресурсларини бошқаришнинг хорижий давлатлар тажрибаси.
14. Ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқариш.
15. Ишлаб чиқариш корхоналарида маркетингни бошқариш.

16. Ишлаб чиқариш корхонасида инновацион бошқарувни қўллаш зарурияти.
17. Кадрлар сиёсати ва корхона ривожланиш стратегияси ўртасидаги ўзаро боғлиқлик.
18. Корхона ташкил этиш ва бошқариш тамойиллари.
19. Корхона ривожланишида бошқарув услубларининг зарурияти.
20. Корхона салоҳиятини бошқариш йўллари.
21. Корхонада кадрлар ва уларнинг резервини шакллантириш йўллари.
22. Корхонада маркетингни бошқариш.
23. Менежер фаолиятини ташкил этиш.
24. Менежернинг бошқарув санъати ва уни шакллантириш йўллари.
25. Менежернинг ишбилармонлик маданияти: ишбилармон кишининг ташқи кўриниши, сўзлашув маданияти, ишбилармонлик муносабатлари, музокаралар олиб бориш, услуби, офисини жиҳозлаш ва музокара олиб бориш санъати.
26. Менежернинг касбий ва шахсий сифатлари.
27. Менежмент назарияси ва амалиётининг ривожланиши.
28. Менежмент самарадорлиги.
29. Менежмент тизимида бозор қонунлари.
30. Менежмент тизимида тадбиркорлик ва бизнес.
31. Менежмент услуби ва маданияти.
32. Менежмент усуллари.
33. Менежмент функциялари ва табақаланиши.
34. Менежментга тизимли – вазиятли ёндашув.
35. Менежментга феъл-атвор, ахлоқ қоидалари асосида ёндошиш.
36. Менежментда қарор қабул қилиш.
37. Менежментда мотивлаштириш.
38. Менежментни ахборот билан таъминланиши.
39. Менежментнинг асосий қонуниятлари ва тамойиллари.
40. Менежментнинг ташкилий тузилиши ва унинг турлари
41. Меҳнат натижаларини баҳолаш ва мукофотлаш.
42. Низо ва стрессларни бошқариш.
43. Раҳбарнинг қарор қабул қилиш санъати ва уни ривожлантириш йўллари.
44. Стратегик бошқарув ва режалаштириш.
45. Таваккалчилик (риск)ни бошқариш.
46. Ташкилий маданият.
47. Ташкилотда бошқарув усулларида фойдаланиш йўллари.
48. Ташкилотда йўлбошчилик.
49. Ўзбекистонда бошқарув назариясининг хусусиятлари
50. Ходимларни танлаш, жойлаштириш, меҳнат мавқеини шакллантириш.
51. Ходимларнинг бошқаришда Германия модели, Япония моделининг ўзига хослиги.

3. ГЛОССАРИЙ

Атаманинг ўзбек тилида номланиши	Атаманинг инглиз тилида номланиши	Атаманинг рус тилида номланиши	Атаманинг маъноси
Алоқа	Communication	Связь	бошқарув тизими элементларининг ўзаро ҳамкорлиги учун муҳим элементлардан бири бўлиб, унинг воситасида ушбу тузилма учун маълум муносабатлар шаклланадилар.
Аттестация	Attestation	Аттестация	мутахассисларнинг лавозимиغا лаёқатини, малакасини, билим даражаси ва хулқ-атворини аниқлашга ва шу асосда ишга тайинлаш ёки унвон беришга, шунингдек ишдан четлатишга хизмат қилади.
Ахборот	Information	Информация	маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан, янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини хал этиш учун ўта зарурдир.
Ассоциация	Association	Ассоциация	корхоналарнинг пайчилик асосида қўшилган бирлашмасидир.
Адолат	Justice	Справедливо сть	барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилатдир. Адолатпарвар раҳбарнинг ахлоқий хислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади.
Бошқарув	Management	Управление	иккита объектлар ўзаро ҳамкорлигининг маълум тури-бунда улардан бири бошқарув субъекти ҳолатида, бошқаси эса—бошқарув объекти ҳолатида бўлади.
Бошқарув вазифалари	Management functions	Функции управления	бошқарув фаолиятининг нисбатан мустақил, ихтисослаштирилган ва ажратилган турлари.
Бошқарув жараёни	Management process	Процесс управления	ташкилот ресурсларини у томонидан ўзининг мақсадларига етишиш учун шакллантириш ва улардан фойдаланиш бўйича узлуксиз ўзаро боғлиқ ҳаракатларнинг мажмуаси.
Бошқарув иерархияси	The management hierarchy	Иерархия управления	мураккаб турли-туман ва ўзаро боғланган жараёнларни бошқаришнинг асосий тамойилларидан бири. У бошқарувнинг даражалари билан таърифланади, уларнинг сони қанчалик кўп бўлса, тизим шунчалик йирикдир.
Бошқарув меҳнатининг вертикал тақсимланиши	Labor vertical distribution	Вертикально е распределени е труда	ташкилотда бошқарув даражаларини ажратишга асосланган тақсимлаш. Унинг асосида ходимлар ёки бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш ётади.
Бошқарув меҳнатининг горизонтал тақсимланиши	The distribution of labor in the horizontal	Распределен ие труда по горизонтали	меҳнатни ишларнинг турлари, вазифалар бўйича тақсимланиши. У мутахассисларни ажратилиши, ташкилотда вазифавий хизматлар ва бўлинмаларни ташкил қилинишида намоён бўлади

Бошқарув меҳнатини илмий ташкил қилиш	The organization of scientific work	Организация научной работы	бошқарув ходимлар меҳнатини шундай ташкил қилиш, у фан ютуқлари ва илғор тажриба, ҳўжалик юритишнинг илғор шаклларида фойдаланиш, техник воситаларини қўллашга асосланади ва хизматчиларни бир бирлари ва ишчилар билан ўзаро ҳамкорликни яхшироқ тарзда ўрнатишга имкон беради, ҳамда бошқарув вазифаларини амалга ошириш, ва ишлаб чиқариш (тижорат)ни муҳандислик-техник ва иқтисодий таъминлаш жараёнида техник воситаларидан фойдаланишга асосланади.
Бошқарув объекти	Facilities management	Управление объектами	бошқарув субъекти томонидан бошқарувчи таъсирларни қабул қилувчи идора.
Бошқарув субъекти	The subject of management	Субъект управления	бошқарув тизимининг бошқарув объектига таъсир кўрсатиш манбаи бўлган бўғини ёки қисми.
Бошқарув тамойиллари	Governance principles	Принципы управления	бошқарув субъектлари аниқ объектларни бошқариш жараёнида амал қилишлари керак бўлган объектив қонунлардан келиб чиқувчи асосий қоидалар.
Бошқарув тизими	Management system	Система управления	бошқарувни амалга оширувчи бўғинлар ва улар ўртасидаги алоқаларнинг йиғиндиси.
Бошқарув усуллари	Management methods	Методы управления	бошқарувчи тизимча– бошқарув субъектини бошқарилувчи тизимча– бошқарув объектига қўйилган мақсадларга эришиш учун таъсир кўрсатиш усуллари.
Бошқарув қарори	Management decisions	Управленческие решения	ҳаракатларнинг маълум вариантини топиш, фаолият жараёнининг ўзи, унинг якуний натижаси.
Бошқарув мақсади	The aim of the management	Цель управления	ишлаб чиқаришнинг ижтимоий-иқтисодий тузим сифатидаги эришилиши керак бўлган исталган, эҳтимол бўлган ва зарур ҳолати. Бошқарув мақсадини белгилаш – бошқарув жараёнининг бошланғич босқичидир.
Бошқарувчанлик қўлаи	The scale of controllability	Масштаб управляемости	бошқарув идорасининг бошқариш қобилияти ва бошқарув объектининг мураккаблиги ўртасидаги нисбат.
Баҳо	Appreciation	Оценка	товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган қийматидир.
Ваколат	Of office	Полномочия	вакиллик ҳуқуқи булса, маъсулият бирор иш, ҳатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун бўлган жавобгарликдир
Вазифа	Duty	Обязанность	амалга оширилиши,хал қилиниши лозим булган масала,ишилиши лозим булган, кузда тутилган мақсад, ёки бирор бир топширик, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб амал.

Вазирлик	Ministry	Министерств о	ўзига тегишли тармоқнинг хўжалик тизимида бошқаришнинг энг олий бўғинидир.
Бизнес–режа	Business plan	Бизнес-план	корхонанинг иш жараёнини тасвирлаб, корхона раҳбарларининг ўз мақсадларига қандай эришишларини, биринчи навбатда ишнинг даромад келтиришни қай тариқа ошириш мумкинлигини кўрсатиб беради.
Интизомий жавобгарлик	Disciplinary liability	Дисциплинарная ответственность	хизмат бурчларини бузиш, суъистемол қилиш натижасида келиб чиқади.
Кенгаш	Council	Совет	муайян масалани муҳокама этиш ва оқилона қарор қабул қилиш мақсадида уюштирилаётган мажлисдир
Концерн	Concern	Концерн	ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси асосида таркиб топаётган йирик, куп тармокли корпорациядир.
Корпорация	The Corporation	Корпорация	ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир.
Консенсус	Consensus	Консенсус	қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча бахсли масалалар вав турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишидир.
Лавозим	Position	Положение	корхона, муассаса, идора ва ташкилотларда бирор расмий хизматни бажариш билан боғлиқ бўлган вазифа.
Меҳнатни илмий ташкил этиш	Scientific organization of labor	Научная организация труда	ишлаб чиқаришга тизимли жорий қилинадиган илм-фан ютуқлари ва илғор тажрибаларга асосланган меҳнатни ташкил этиш, у энг яхши техника ва одамларни битта ишлаб чиқариш жараёнига йиғишга имкон беради, материал ва меҳнат ресурсларидан энг самарали фойдаланиш ҳамда ишлаб чиқариш фаолиятининг узлуксиз боришини таъминлайди, инсон соғлиғини сақлашга ёрдам беради.
Меҳнатни вазифавий тақсимлаш	Division of labor	Распределение труда	алоҳида ишчилар гуруҳи, уларнинг жамоат фаолиятидаги вазифаларига қараб тақсимлаш.
Мониторинг	Monitoring	Мониторинг	тизим ёки объект ҳолатини кузатиш, баҳолаш, башорат қилиш, унинг фаолиятини назорат қилиш. Мониторинг корхонага мол ҳолда корхона фаолиятининг турли соҳаларга оқиб келувчи жараёнлар ҳақидаги ишончли ва вақтидаги ахборотлар бошқарув аппаратурини тўлиқ таъминлаш учун чиқарилган.
Мотивация	Motivation	Мотивация	инсонни аниқ мақсадларга эришиш ва ўз эҳтиёжларини қондириш учун ҳаракатга ундовчи амалдаги ички ва ташқи кучлар мажмуи.

Мезон	Criteria	Критерии	таққослаш ёки баҳолаш учун ўлчов, андоза. Масалан, меҳнат – киши кадр-қимматининг мезонидир.
Низо	The dispute	Стресс	раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.
Назорат пакети	Control packet	Контрольный пакет	эғасини (акциядорни) акциядорлик жамиятида амалдаги ҳокимият (овозларнинг қўплиги) билан таъминловчи акция улуши.
Низом	Regulations	Устав	ташкilotлар корхона (АЖ) нинг юридик мақомини белгиловчи таъсис ҳужжатларидан бири. Низом мазкур ташкilotнинг таъсисчилари томонидан ишлаб чиқилади ва тасдиқланади.
“Ноу-хау”	"Know-how"	“Ноу-хау”	илмий, техник, ишлаб чиқариш, маъмурий, молиявий, тижорат ва бошқа халқ бойлигига айланмаган характердаги турли хил билим ва тажрибалар йиғиндиси (мажмуи).
Ташкилий техника	Office equipment	Оргтехника	чизма ишлари, ҳисоб-китоб операциялари, ҳужжатларни тайёрлаш, уларни қўпайтириш, қайта ишлаш, сақлаш ва автоматик қидириш ва бошқалар учун техник воситалар мажмуи. Унинг таркибига ёзув машинкалари, факслар, картотекалар, нусха олиш аппаратлари, чизма приборлари, электрон ҳисоблагичлар ва бошқалар киради.
Офис	Office	Офис	идора, канцелярия (ёзув чизувлар) хизмат биноси.
Рағбатлантириш	Promotion	Продвижение по службе	ташкilot олдида турган масалани ечишда кишининг уриниши, ҳаракати, матонати ва ҳалоллигига мақсадли ёндашиш.
Рейтинг	Rating	Рейтинг	бирор нарсани бирон бир синфга, разрядга ёки тоифага киришини аниқлаш, баҳолаш.
Хавф-хатар	Risks	Риски	корхона (АЖ) режалари ва бюджетини амалга ошириш ноҳушликлар (муваффақиятсизликлар) нинг юзага келиш эҳтимоли.
Обрў	Prestige	Престиж	хамма томонидан тан олинган хамда меҳнат эвазига ортирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва калкондир.
Психология	Psychology	Психология	инсоннинг рухиятини, урганувчи фандир. Инсон рухиятига эса сезиш, идрок этиш, тасаввур, тафаккур, таассуф жараёнлари, хотира, диққат, эътибор, ирода, шунингдек инсон шахсининг рухий хусусиятлари, чунончи, кизикиш, қобилият, феъл-атвор ва мижоз киради.

Структура	Structure	Структура	лотинча суз булиб, нарсалар таркибий кимсларининг узаро боглик равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.
Стратегия	Strategy	Стратегия	грекча «стратегос» иборасидан олинган булиб, «генерал санъати» маъносини билдиради.
Стресс	Stress	Стресс	инглизча суздан олинган булиб, асабийлик, кескинлик деган маънони англатади.
Услуб	Style	Стиль	ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йул, усул маъносини англатади.
Фазилат	Feature	Особенность	ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир.
Юридик шахс	Legal entity	Юридическое лицо	хўжалик қарамоғидаги алоҳида мулкка эга бўлган ва уни бошқариш ҳуқуқига эга бўлган ташкилот, у бу мулкка жавоб беради, мулккий ва хусусий номулккий ҳуқуқга эга бўлиши, мажбурият олиши, судда давогар жавобгар бўлиши мумкин. Юридик шахс мустақил баланси ва сметасига эга бўлиши шарт.
Холдинг компанияси	Holding company	Холдинговая компания	бошқа фирма ва компанияларнинг акция пакетига улар фаолиятини бошқариш ва назорат қилиш мақсадида эгалик қилувчи компания. Холдинг компаниясининг икки тури фарқланади: белгиланган функцияларни бажариш учун ташкил этилган ҳақиқий холдинг ва аниқ тадбиркорлик фаолияти (саноат, савдо, транспорт, молия-кредит ва бошқалар) билан ҳам шуғулланувчи аралаш холдинг.
Хулқ	Behavior	Поведение	қандайдир мақсадга эришишга қаратилган фаолият.
Хўжалик механизми	Economic mechanism	Хозяйственный механизм	иқтисодиётни бошқаришга ёрдам берадиган иқтисодий дастак ва рағбатлар ҳамда ташкилий шакллар мажмуи ва бирлиги. Хўжалик механизми режалаштириш, бошқарув усуллари, баҳолар, молиявий ва кредит дастаклари, меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари ва бошқа иқтисодий рағбатларни ўз ичига олади.
Хеджир	Hedge	Хеджир	баҳо бўйича таваккалчилик суғуртаси, фьючерс шартномаси.
Қарор	Decision	Решение	бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ йўлини танлаб олишдир.
Етакчилик	Leadership	Руководство	бошқаруви ўзаро ҳамкорликнинг, ҳукмронликнинг ҳар хил манбааларини самаралироқ бирлаштиришга асосланган ва одамларни умумий мақсадларга эришишга ундашга қаратилган ўзига хос одоб.
Етакчининг касбга эгаллиги	Leader's professional	Профессиональный опыт	менежер томонидан ишлаб чиқариш (тижорат)ни ташкил қилиш ва бошқарув

	background	лидера	соҳасидаги махсус билимлар ва кўникмаларни эгаллаши, ҳар хил соҳалардаги одамлар билан ишлаш маҳорати.
Иқтисодий бошқарув усуллари	Methods of economic management	Экономический метод	бошқарув субъекти ва объекти ўртасидаги муносабатларни мамлакат ва ҳудуднинг солиқ тизими, молия – кредит механизми, божхона тизим, фирмани фаолият юритишнинг иқтисодий нормативлари, сифатли меҳнат учун мотивация тизими, менежмент мавсадларини мувофиқлаштириш усуллари қўллаш ёрдамида иқтисодий тартибга солиш усуллари.
Маъмурий бошқарув усуллари	Administrative management methods	Методы административно-го управления	аниқ мақсадларга эришиш учун ташкилий муносабатларга таъсир кўрсатиш усулидир. Биттагина ишни ҳар хил ташкилий шароитлар, уни ташкил қилишнинг ҳар хил турлари: қатъий тартибга солиш, ҳозиржавоблик билан жавоб қайтариш, умумий вазифаларни қўйиш, фаолиятнинг йўл қўйиладиган чегараларини белгилаш ва ҳ. к. бажариш мумкин.
Маънавий - рухий ҳолат	Spiritual and mental state	Духовное и психическое состояние	ижтимоий гуруҳнинг қадриятли мўлжалланиши ва шахслараро муносабатларнинг характерини акс эттирувчи барқарор рухий ҳолат.
Менежер	Manager	Менеджер	доимий равишда бошқарув лавозимини эгаллаб турувчи ва бозор шароитларида фаолият юритувчи ташкилот фаолиятининг айрим турлари бўйича қарор қабул қилиш ваколати берилган шахс.
Менежерни ўзини ўзи назорат қилиши	Manager self-control	Самоконтроль менеджера	менежерни ўз фаолияти натижалари устидан назорат қилиши, шу туфайли меҳнат жараёни яхшиланади, қўйилан мақсадга эришилди ёки йўқлиги текширилади, ҳамда керакли тузатишлар киритилади.
Менежмент	Management	Менеджмент	ишлаб чиқариш ёки тижоратни бошқариш, ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш ва фойдани кўпайтириш мақсадида ишлаб чиқилган ва қўлланиладиган бошқарув томоғилари, усуллари, воситалари ва шакллариининг мажмуасидир.
Менежментнинг самарадорлиги	Effectiveness of management	Эффективность управления	ижтимоий–иқтисодий категория, бошқарув фаолиятининг натижавийлиги, моддий, молиявий, меҳнат ва одам ресурсларидан фойдаланишнинг мувофиқлик даражаси.
Меҳнат жамоаси	Working team	Рабочая группа	ҳодимларни биргаликда меҳнат фаолиятини амалга оширувчи бирлашмаси.

Мотивация	Motivation	Мотивация	менежментнинг, инсон хулқининг мотивациясидан уни фаолиятини бошқариш амалиётида фойдаланишни кўзда тутовчи вазифаси.
Мувофиқлаштириш	The coordination	Координация	бошқарув вазифалардан бири бўлиб, уни амалга ошириш фирманинг ички ҳолатини ташқи муҳит шароитлари билан мувофиқлаштириш, тизимнинг барча бўғинлари ишдаги мувофиқликни улар ўртасида рационал алоқалар (коммуникациялар), тизимчалар ўртасидаги ўзаро ҳамкорликларни ўрнатиш йўли билан таъминлаш, бошқарувнинг барча вазифаларининг ягоналиги ва мувофиқлигини таъминлашдан иборат бўлади.
Назорат	Control	Контроль	менежментнинг дастурлар, режалар, вазифалар, бошқарув қарорларини бажарилишини таъминлаш бўйича вазифаси.
Низо (жанжал)	Conflicts (debate)	Конфликты (дебаты)	иккита ёки кўпроқ томонлар, яъни аниқ шахслар ёки гуруҳлар ўртасидаги зиддият бўлиб, бундан ҳар бир томон ўзининг нуқтаи назари ёки мақсади қабул қилинишига ҳаракат қилади ва бошқа томонни шундай қилишига ҳалақит қилади.
Новербал ахборотлар	The spoken information	Разговорная информация	жўнатувчи томонидан сўзлардан фойдаланмасдан юборилган ахборотлар.
Норасмий жамоа	Informal group	Неофициальная группа	одамларнинг сиртқи таъсир натижасида эмас, балки ички сабаб натижасида вужудга келган гуруҳи, у маълум мақсадларга эришиш учун вақтинчалик ўзаро ҳамкорликка киришади.
Раҳбарни ўзини ўзи бошқариши	Leader of self-managed	Лидер самоуправляемые	раҳбар томонидан кунлик амалиётда ишнинг синалган усулларида изчил ва мақсадга қаратилган ҳолда фойдаланилиши, унинг ўзини ўзи ривожлантириши.
Режалаштириш	Planning	Планирование	бошқарувнинг ташқи муҳитнинг вазиятлари ва омилларини таҳлил қилиш, мақсадларга эришишнинг муқобил вариантларини башоратлаш, мувофиқлаштириш, баҳолаш, тизимнинг бўлғувси ҳолати, унга етишиш йўллари, усуллари ва воситаларини белгилаб берувчи режаларни ишлаб чиқишдан иборат бўлган вазифаларидан биридир.
Синергетик самара	Synergistic effect	Синергетический эффект	ташкilotнинг ягона бир бутун сифатидаги салоҳияти ва имкониятлари унинг алоҳида элементларининг салоҳиятлари ва имкониятларидан ошиб кетади, бу нарса уларни ўзаро қўллаб-қувватланишлари ва тўлдирилишлари билан асосланган.

Ижтимоий–психологик бошқарув усуллари	Social and psychological methods	Социально-психологические методы	ходимларнинг саломатлиги ва жамоадаги яхши маънавий-руҳий ҳолатни сақлаш, қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар талабларига риоя қилиш шароитида қўйилган мақсадга эришиш бўйича жамоа (ходим)даги ижтимоий–психологик жараёнларни бошқаришга қаратилган усулдир.
Ташкилий маданият	Organizational culture	Организационная культура	ташкилотнинг ичида ва унинг чегарасидан ташқаридаги муносабатлар асосидаги ташкилотнинг каттароқ қисми томонидан қўлланиладиган фалсафа, кадриятли мўлжаллар, ҳуққнинг меъёрлари, қоидалар ва муҳитдир.
Ташкилот	Organization	Организация	одамларнинг маълум мақсадлари: бошқарув вазифаларига эришишни кўзда тутувчи тизимлаштирилган, онгли бирлашмаси.
Ташкилотнинг миссияси	The mission of the organization	Миссия организации	ташкилотни мавжуд бўлишининг маъносини очиб берувчи шакллантирилган тасдиқ, унда ушбу ташкилотнинг бошқалардан фарқи намоён бўлади.
Ташкилотчилик қобилияти	The ability of the organization	Способность организации	одамга ташкилий фаолият усуллари эгаллаш ва уларни муваффақиятли амалга оширишга имкон берувчи шахснинг шахсий–психологик хусусиятлари.
Харизма	Charisma	Харизма	якка шахснинг хусусиятларига асосланган, унга пайғамбар, дохий ёки ислохотчи вазифасини амалга оширишга имкон берувчи, унинг олдида таъзим қилиш ва унинг имкониятларига сўзсиз ишонишни келтириб чиқарувчи мутлоқ истеъдод, алоҳида сифатлар берилганлиги.
Ходимлар	Personnel	Персонал	ишлаб чиқариш ёки бошқарув операцияларини бажарувчи ва меҳнат воситаларидан фойдаланиш билан меҳнат предметини қайта ишлаш билан банд бўлган барча ходимлар.
Ходимларни бошқариш	Staff management	Управление персоналом	инсоний ташкил қилувчиларга ходимлар имкониятлари ва ташкилот мақсадлари, стратегияси, ривожланиши шароитларини мувофиқликка келтиришга йўналтирилган мақсадга қаратилган таъсир.
Ходимларни танлаб олиш	The selection of staff	Отбор персонала	бўш лавозимларга номзодларни баҳолаш. Ўз ичига қуйидаги босқичларни олади: дастлабки суҳбатлашиш, анкета маълумотларини таҳлил қилиш; номзод ҳақида маълумотларни тўплаш; текширувчи синовлар, тест ўтказиш, тиббий кўрикдан ўтказиш; асосий суҳбат; экспертлар ҳулосасини тайёрлаш.

4. ИЛОВАЛАР
