

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

Ҳ.И.Турдибеков, И.О.Усманов

МАЪМУРИЙ
МЕНЕЖМЕНТ

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

ТУРДИБЕКОВ Ҳ.И., УСМАНОВ И.О.

МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТ

ТОШКЕНТ-2009

**Турдибеков Ҳ.И., Усмонов И.О. Маъмурий менежмент: Ўқув қўлланма -
Т.: "IQTISOD-MOLIYA", 2009., 256 б.**

Ушбу ўқув қўлланма бошқарув кадрларини тайёрлашнинг замонавий талабларидан келиб чиққан ҳолда тайёрланган бўлиб, унда бозор иқтисодиёти шароитида корхоналарда маъмурий бошқарувни ташкил этишнинг назарий ва амалий жиҳатлари ёритилган. Ишда маъмурий менежментнинг шаклланиш тарихи, маъмурият фаолиятини ташкил этиш, ташкилотда вазифа ва ваколатларни тақсимлаш хусусиятлари, маъмурий ходимга қўйиладиган замонавий талаблар ҳамда эркин рақобат шароитида маъмурий бизнесни ривожлантириш имкониятлари батафсил баён этилган.

Бобларни ёритишда амалиётда мавжуд бошқарув тажрибаларидан кенг фойдаланилган, таянч иборалар ва назорат саволлари келтирилган.

Ўқув қўлланма «Менежмент», «Бизнес» ва «Туризм менежменти» бакалавриат таълим йўналиши бўйича таълим олаётган талабалар, олий таълим муассасалари профессор-ўқитувчилари, раҳбар ходимлар учун мўлжалланган.

Тақризчилар: и.ф.н., доцент Б.И.Усмонов
А. Навоий номидаги Самарқанд Давлат университети
И.ф.н., доцент Ф.У.Турсунов
Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти

Ўқув қўлланма Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти Илмий кенгашида кўриб чиқилган ва чоп этишга тавсия этилган (2008 йил, 31 октябрь, 3-сонли баённома)

ISBN 978-9943-13-101-2

© IQTISOD-MOLIYA, 2009

© Турдибеков Ҳ.И., Усмонов И.А. 2009

КИРИШ

Бозор иқтисодиётига ўтишнинг асосий йўналишларидан бири корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш ҳамда уларнинг негизида жамоа, хусусий корхоналар ва акционерлик жамиятларини тузиш ҳисобланади. Бу жараёнга Республика аҳолисининг кенг қатламларини, хорижий ҳамкорларни жалб этиш орқали бозорга ҳос эркин рақобат муҳити яратилмоқда. Ҳозирги пайтда корхоналарнинг мустақил фаолият кўрсатиши учун барча ҳуқуқий шароитлар яратилган. Глобаллашув жараёнларининг кучайиши, ахборот ва телекоммуникация тизимларининг ривожланиши, рақобат муҳитининг тезлик билан ўзгариб бориши хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятига ижобий таъсир этиши билан бирга уларнинг бошқарув тизимига янги талаблар қўяди. Фақат бошқарувнинг замонавий ютуқларини пухта ўзлаштирган мутахассислар самарали фаолият кўрсата оладиган ташкилотларни шакллантириши мумкин. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётининг рақобатбардошлигини таъминлашда халқ хўжалигининг барча поғоналарида бошқарув самарадорлигини ошириш, бошқарув тизимини мукаммалаштириш ҳамда замонавий талабларга жавоб берадиган раҳбар ходимларни тайёрлаш катта аҳамиятга эга.

Менежмент фанининг эволюцион тарихи шуни кўрсатадики, раҳбар ходимлар фаолиятини такомиллаштириш, бошқарув тизими таркибида бошқарув аппаратини шакллантириш ва унинг самарадорлигини таъминлашга катта эътибор бериб келинган. Буни менежмент фанининг мумтоз мактаби асосчилари асарларидан, ҳозирги вақтдаги миллий ва хорижий олимларнинг илмий изланишларидан кўришимиз мумкин. Маъмурий менежмент дастлаб давлат бошқарувини ташкил этиш билан боғлиқ фаолиятни ифодалаган бўлиб, ўрта асрларда бу борада бир қатор асарлар яратилган. Жумладан, Марказий Осиёда Ал-Форобийнинг «Фозил одамлар шаҳри», Амир Темурнинг «Темур тузуклари», Низомулмулкнинг

«Сиёсатнома» асарлари давлат бошқарувида оид тажрибаларни ўзида мужассамлаштирган. Ғарбий Европа мамлакатларида XVIII асрлардаёқ давлат бошқарувида оид билимлар университетларда ўқитила бошлаган. Жумладан, камералистика, яъни давлат бошқаруви, ҳуқуқи ва ғазанаҷилик ишини ўзида мужассамлаштирган билимлар юзага келган.

XIX асрдаги саноат революцияси натижасида капиталистик муносабатларнинг ривожланиши, йирик корхоналарнинг вужудга келиши маъмурий менежментнинг яна бир йўналиши, маъмурият - бошқарув штабларининг фаолиятини ташкил этиш бўйича билимларининг шаклланишига туртки бўлди. Маъмурий менежментнинг асосчиси Анри Файолнинг талқинига кўра “менежмент фани, яъни бошқарув тизимлари фаолиятини ташкил этиш ва мувофиқлаштиришга қаратилган” билимлар соҳаси шаклланди.

Маъмурий менежмент фани ўтган даврда ривожланиб, такомиллашди. Охириги йилларда рақобат муҳитининг кучайиши, инновацион жараёнларнинг тезлашиши маъмурий менежментнинг аҳамиятини янада оширди. Бошқарув тизимини функционал жиҳатдан такомиллаштириш, маъмурий ходимларнинг фаолиятини самарали ташкил этиш, ижтимоий ва моддий шароитни яхшилаш, ваколат ва жавобгарликни тўғри тақсимлаш ташкилотнинг муваффақиятли фаолиятини таъминлайди, маъмурий-буйруқбозлик билан боғлиқ салбий ҳолатлар юзага келишининг олдини олади.

Ушбу жиҳатларни ҳисобга олган ҳолда “Маъмурий менежмент” фанининг “Менежмент”, “Бизнес” ва “Туризм менежменти” таълим йўналишлари бўйича Давлат таълим стандартлари ва ўқув режаларига киритилиши бу йўналишда таълим олувчи талабаларнинг бошқарув бўйича касбий билим ва кўникмаларини оширишга, рақобатбардош кадрлар бўлиб етишишига имкон яратади.

Мазкур ўқув қўлланмада маъмурий менежментнинг асосий мақсадлари, вазифалари ҳамда замонавий қарашлари акс эттирилган бўлиб, олий таълим муассасалари талабалари, ўрта-махсус таълим муассасалари ўқувчилари ва амалиётда фаолият юритаётган раҳбар ходимлар учун мўлжалланган.

Шу ўринда муаллифлар ўқув қўлланмани яратишда яқиндан ёрдам берган тақризчилар Б.И.Усмонов ва Ф.У.Турсуновларга ўз миннатдорчиликларини билдирадilar.

1-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ МАЗМУНИ ВА ТУЗИЛИШИ

1.1.Фаннинг предмети, тузилиши ва вазифалари

Иқтисодиётнинг жадал суръатлар билан ривожланиши, муҳитнинг ўзгарувчанлиги ташкилотларни бошқариш жараёнларини мураккаблаштиради, бу шароитда бошқарувнинг турли соҳалари бўйича малакали мутахассисларга бўлган эҳтиёжнинг ошиши кузатилади.

Маъмурий менежмент фани ихтисосликка йўналтирувчи асосий фанлардан бири бўлиб, олий ўқув юртларида менежмент ихтисослиги бўйича таҳсил олаётган талабалар учун мўлжалланган. Фанни ўрганишдан мақсад - талабаларда маъмурий бошқарувга доир билимлар ва кўникмаларни шакллантиришдан иборат.

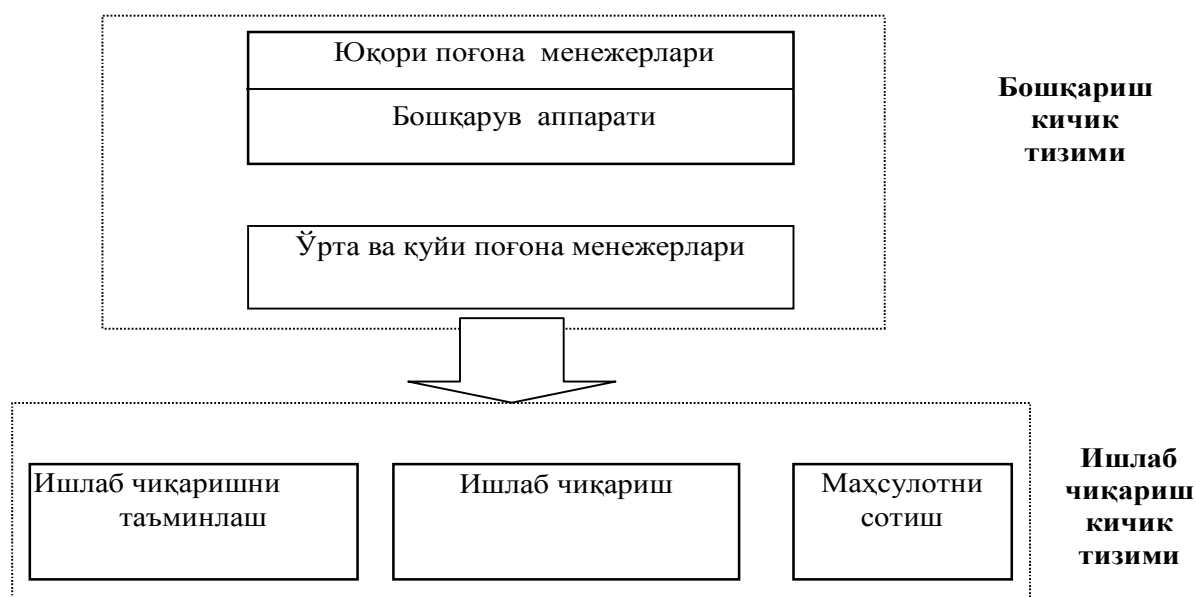
Маъмурий менежментнинг моҳиятини чуқурроқ англаш учун унга бўлган ёндашувларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ. Шартли равишда маъмурий менежментга бўлган ёндашувларни уч гуруҳга ажратиш мумкин:

а) Анъанавий, ёки давлат бошқарувига асослаган ёндашувга асосан маъмурий менежмент макродаражадаги, яъни давлат ва маъмурий-худудий бошқарув идоралари - маҳаллий ҳокимият тузилмаларидаги бошқарув фаолиятини ўз ичига олади. Бунда давлат ва маъмурий-худудий бошқарув идоралари тузилиши, уларнинг фаолиятини ташкил этиш масалалари ўрганилади.

б) Маъмурий бошқарув мактаби ёки бошқарув аппарати ёндашуви бўйича маъмурий менежмент микродаража - ташкилотдаги функционал бошқарув ходимларининг фаолиятини режалаштириш, ташкил қилиш ва тартибга солишни ифодалайди, яъни бошқарувнинг турли соҳалари, жумладан режалаштириш, маркетинг, персонални бошқариш кабилар билан

шуғулланувчи ходимларни бошқаришнинг ташкилий жиҳатларини ўз ичига олади.

в) Бошқарув усулларига асосланган ёндашув бўйича ташкилотни бошқаришда маъмурий усуллардан фойдаланиш кўзда тутилади. Бундай вазиятда маъмурий услубиятни ташкилотнинг барча даражалари ва ходимларига нисбатан қўллаш зарур деб тан олинади (1.1-расм).



1.1-расм. Ташкилотда менежмент тизимининг таркиби.

Юқоридаги ёндашувларга кўра маъмурий менежментнинг қуйидаги таърифларини келтириш мумкин:

1. Маъмурий менежмент – бу давлат бошқаруви ва маъмурий-ҳудудий бошқарув тузилмалари фаолиятини ташкил этиш ҳамда мувофиқлаштиришга қаратилган фаолиятдир.

2. Маъмурий менежмент - бу ташкилотдаги турли функционал вазифаларни бажарувчи маъмурий ходимларни ташкилотнинг мақсадига эришишга аниқ йўналтириш, фаолиятини ташкил этиш ва шу орқали қуйилган вазифаларни амалга ошириш жараёнидир.

3. Маъмурий менежмент – бу бошқарувнинг турли даражаларида маъмурий бошқарув усуллари жорий этиш ва бошқарувнинг самарадорлигини оширишга қаратилган фаолият туридир.

4. Маъмурий менежмент – бу режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш ва мувофиқлаштириш асосида мавжуд бошқарув ресурсларидан самарали фойдаланишни таъминлашга қаратилган жараён.

Маълумки, фаннинг предмети деганда унинг нимани ўрганиши, қандай жараён ва воқеаларни қамраб олиши назарда тутилади. Ушбу фаннинг предмети бўлиб ташкилотнинг турли даражаларида юзага келадиган ҳамда бошқарув тизимининг самарадорлигини оширишга қаратилган ҳодиса ва жараёнлар ҳисобланади.

Бозор иқтисодиёти шароитида маъмурий бошқарув асосларини яхши эгаллаш менежерларнинг билими ва маҳоратини ошириб, самарали фаолият юргизишнинг муҳим шартларидан бўлиб ҳисобланади.

Маъмурий менежментнинг асосий вазифаларига қуйидагилар киради:

- маъмурий менежмент фанининг шаклланиши ва кейинги ривожланиш йўналишларини ўрганиш;
- маъмурий ходимлар фаолиятини ташкил этиш, маъмурият бинолари ва ходимларнинг хизмат хоналарига қўйиладиган асосий талабларни ўрганиш;
- маъмурий менежментда вазифа ва ваколатларнинг самарали тақсимланишини ташкил этиш;
- маъмурий менежментда ходимларга ижтимоий ва моддий шарт-шароитларни яратиш;
- маъмурий ходимлар фаолиятини баҳолаш ва кадрлар сиёсатини самарали ташкил этиш;

- мажлисларни ташкил этиш, ўтказиш ва қарорлар ижросини таъминлаш бўйича тадбирларнинг самарадорлигини ошириш масалаларини тадқиқ қилиш;

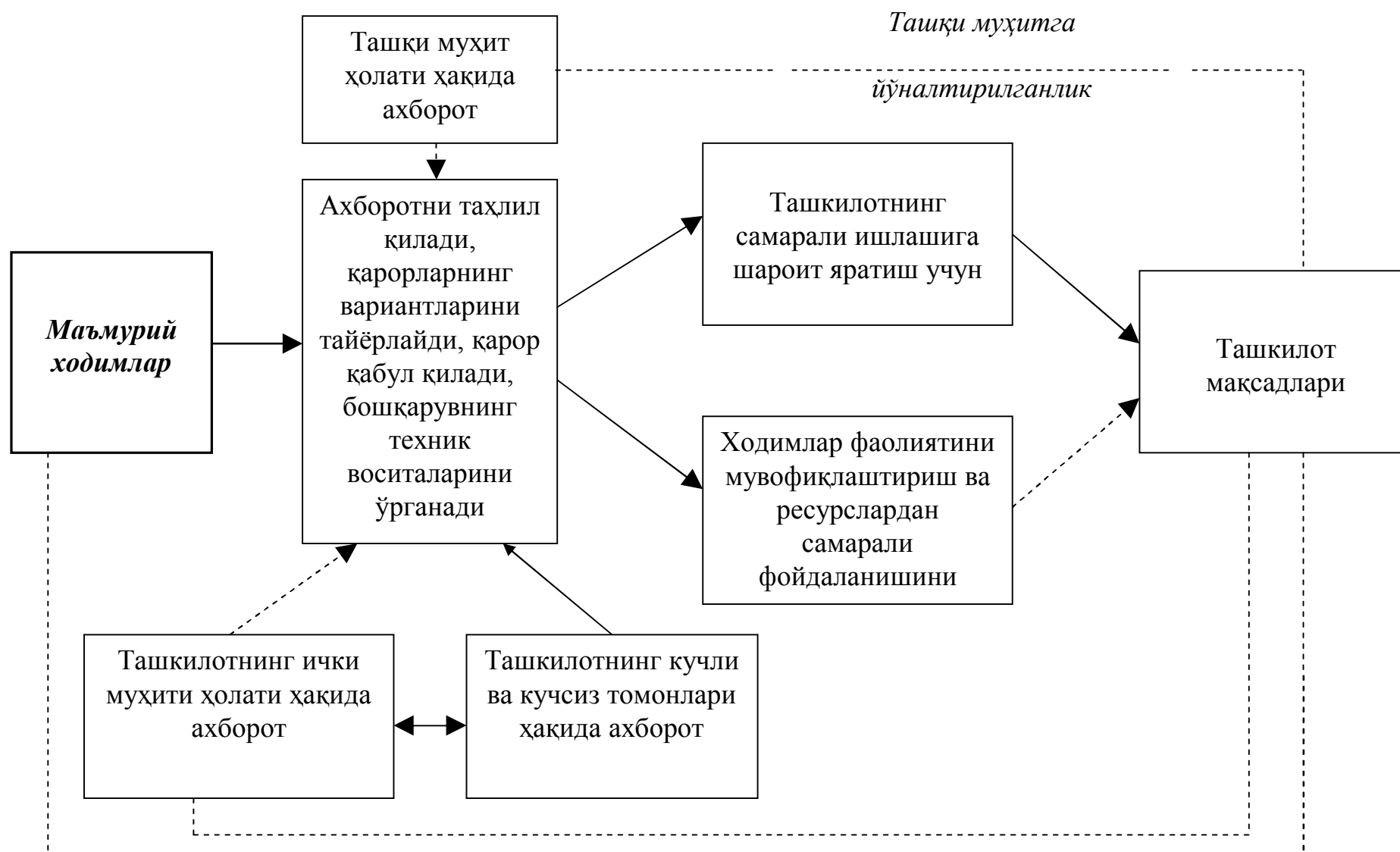
- маъмурий менежментда хизмат этикети ва унинг асосий жиҳатларини ўрганиш, расмий учрашувларнинг асосий турлари ва уларни ўтказиш қоидаларини ўрганиш;

- маъмурий менежмент бўйича жараёнларнинг натижаларини баҳолаш ва самарадорлигини ошириш йўналишларини ўрганиш.

1.2. Бозор иқтисодиёти шароитида маъмурий менежментнинг аҳамияти

Бозор муносабатлари шароитида ҳар бир раҳбар, энг аввало, ўз идорасидаги, бошқарув аппаратидаги ходимларни, мутахассислар ва хизматчилар ишини бошқара олиши керак. Чунки фаолият самарадорлиги кўп жиҳатдан бошқарув командаси ишининг тўғри ташкил этилишига боғлиқ. Бу масалани ижобий ҳал қилиш раҳбар ходимлардан уларнинг шахсий қобилиятлари билан бирга бошқарув фаолияти асослари илмини мукаммал эгаллашларини, маъмурий менежмент асосларини билишлари ва юқори даражали малакага эга бўлишларини талаб қилинади. Ташкилотда маъмурият ишини тўғри ташкил эта билиш, вазифа ва ваколатларни тақсимлашда ходимнинг малакасини эътиборга олиш, бошқарув усулларида ўз ўрнида фойдаланиш, самарали ва аҳил бошқарув аппаратини шакллантириш ҳар бир раҳбар фаолиятининг асосини ташкил этади (1.2-расм). Раҳбарнинг қўл остидаги ходимларга бўлган илиқ муносабати ходимларнинг ўз ишларини юқори сифатли қилиб бажаришларини ва кўтаринки руҳда ишлашларини таъминлайди. Раҳбарларнинг ходимлар билан ишлаш жараёнида ходимларнинг ҳолатларини ва шахсий хусусиятларини инобатга олиши, ижтимоий адолат тамойилига риоя этиши уларнинг қалбига йўл топа билиши унинг билим

даражасига, муомала маданиятига боғлиқдир. Бу каби хусусиятларга эга бўлган раҳбарлар ўзлари бошқариб турган жамоалари олдига қуйилган мураккаб масалаларни тўғри ҳал қилишга ва режаларни юқори самарали қилиб бажаришга қодир бўладилар.



1.2 -расм. Ташкилотда маъмурий фаолиятни амалга ошириш жараёни

Бундай жамоаларда рухий иқлим муқаррар барқарор топган бўлади. Бошқача қилиб айтганда, бундай жамоалар ҳар қандай қийинчиликни енгиб ўтишга қодир бўладилар. Мазкур жамоалар Республикамиз иқтисодиётини кўтаришда марказий устун бўлиб хизмат қилади. Шундай хусусиятларга эга бўлган раҳбарларнинг сонини ошириш олий ўқув юртларида мутахассисларни тайёрлаш даражасига ва ишлаб турган раҳбарларнинг малакасини узлуксиз тарзда оширишга боғлиқдир.

Бунда малака ошириш маъмурий менежментнинг турли жиҳатларни қамраб олиши кўзда тутилади. Бошқарув ходимлари маъмурият ишини ташкил қила олишлари, тааллуқли меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларни яхши билишлари, ишловчиларга зарур моддий ва ижтимоий шарт-шароитларни яратиб беришлари, кадрларни тўғри танлаш ва жой-жойига қуйишда етарли билим ва малакага эга бўлишлари керак. Вазифа ва ваколатларни тўғри тақсимлаш иш ҳужжатлари айланишини ташкил қилиш, мажлисларни ўтказиш, мулоқотларни самарали олиб бориш, хизмат эткетига риоя қилиш замонавий менежер ва иқтисодчига хос фазилат ҳисобланади. Маъмурий бошқарувнинг мазкур жиҳатлари бу курсда ўрганилади. Шунингдек, фанни ўрганиш жараёнида маъмурий бизнесни ташкил қилиш ва бошқариш, маъмурий менежмент фаолиятини баҳолаш кўрсаткичлари ҳам кўриб чиқилади.

Маъмурий менежмент фани назарий масалалар ва амалий тажрибаларини ўз ичига олади ҳамда маъмуриятни бошқариш тизими билан боғлиқ барча билимларни қамраб олган. Ушбу фан «Бошқариш психологияси», «Социология», «Сиёсатшунослик» каби ижтимоий фанлар билан ҳам боғлиқ. Шундан келиб чиққан ҳолда маъмурий менежмент билан бошқарув соҳасига оид барча фанлар билан боғланиши табиийдир. «Бошқариш назарияси» фанидан маъмурий менежмент таъсир ўтказишнинг умумий қонун ва қонуниятларини талқин қилиш услубиятини олади. «Менежмент» фани ҳамда маъмурий менежментнинг ўзаро боғлиқлиги ижтимоий ташкилотларнинг табиатини ўхшашлигидан келиб чиқади.

Худди шундай менежмент таркибидаги «Бошқарув қарорларини ишлаб чиқариш технологияси», «Ташкилотчилик назарияси», «Персонални бошқариш» ва бошқалар маъмурий менежмент услубиятини белгилашга катта таъсир кўрсатадилар. Ўз навбатида маъмурий менежмент ҳам юқоридаги фанларнинг ривожланишига ўз таъсирини кўрсатади.

1.3. Маъмурий менежментда тамойиллар тушунчаси

Тамойил - бу белгиланган қоида, маълум нуқтаи назарга асосланган ёндашувни ифодалаб, ҳар қандай фаолиятда, шу жумладан бошқарув фаолиятида ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Бошқарув тамойиллари бошқарув қонун ва қонуниятларидан келиб чиқади, улар қонунни тушуниш ва бошқарув идораларининг оралиғида бўлади, (яъни бошқарув қонун ва қонуниятларини фойдали ишлатишдир).

Бошқарув тамойиллари иқтисодиёт тизимининг фарқланувчи белгиларини акс эттиради, уларнинг таъсир доирасида ҳаракат қилади ва жамиятда ҳукм сураётган ишлаб чиқариш муносабатлари тавсифидан тўғридан-тўғри келиб чиқади.

Менежмент - бозор иқтисодиётининг илмий дунёқараши бўла туриб, унинг бутунлай бошқа белгиларини акс эттиради: барча турдаги мулкка эга бўлиш ҳуқуқи, шахс ўз-ўзининг иқтисодий имкониятини аниқлаш, яъни ҳар киши ўзи ишлаб топган бойлигига эркин эгалик қилиш, товар ишлаб чиқарувчининг иқтисодий еркинлиги, ижтимоий ҳимоянинг кенг чоратадбирлари ва бошқалар. Булар ва бир қатор бошқа бозор иқтисодиётининг тамойиллари бошқарув фаолиятининг тамойилларини аниқлаб беради.

Бошқарув тамойилларини урта катта гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Ишлаб чиқариш бошқарувининг умумий ва тузилма-фаолият тамойиллар гуруҳи.
2. Жамоада ўзаро муносабатлар белгиловчи тамойиллари.
3. Менежер - бошқарувчи шахсни шакллантирувчи тамойиллар.

Ушбу гуруҳга фақат ҳозирги даврда эмас, балки келажакда ҳам корхона тараққиётнинг самарадорлик тамойилларини белгиловчи меҳнатни илм асосида ташкил қилиш, компьютерлаштириш тамойилларини, таркибий қайта қуриш тамойилларини киритиш мумкин. Келтирилган барча тамойиллар ҳам менежментнинг бозор иқтисодиёти шароитидаги моҳиятини акс эттиравермайди.

Бозор иқтисодиётда бошқарув тамойиллари ҳукм суришига яна бир мисол. Режалаштириш тамойил бошқарувнинг универсал тамойили ҳисобланади ва бир неча хил иқтисодий формацияларга хосдир. Режалаштириш тамойили сезиларли даражада корхонада бошқарувнинг самаралилигини белгилайди. Тараққий топган давлатлар иқтисодиётни режалаштириш товар ишлаб чиқарувчининг иқтисодий эркинлигига ва шахснинг ўзини ўзи иқтисодий белгилашига асосланади.

Менежментда режалаштириш тамойиллари муҳим, ўзига хос моҳиятга эга. Кўп ҳолларда корхона, фирма ва корпорациянинг ишлаб чиқариш фаолияти стратегик режалаштиришга ўхшаб кетади.

Узоқ муддатли режалаштирилишдан фарқли равишда стратегик менежментда ҳозирги мавжуд восита ва шароитларга суянмай, балки келажакдаги тажриба ва усулларга суянади.

Бир томондан корхона, фирма ва корпорацияларнинг келажак фаолияти самарадорлигини аниқловчи тамойиллар компьютерлаштириш, бошқарув меҳнатини илмий асосида ташкил қилиш, инновация ва таркибий ўзгаришлар киритиш мустаҳкам объектив пойдевор - бозор рақобати қонуниятига асосланган.

Табиийки, бу шароитда менежментнинг тамойилларни ишлатиши корхонанинг яшовчанлигини таъминлайди. Бошқарувга ҳисоблаш техникасини киритиш натижасида кейинги йилларла фирмаларда, корпорацияларда кенг компьютерлаштириш юзага келди. Натижада бошқарув фаолиятининг мазмунига ҳам катта таъсир ўтказилди. Бу эса, бошқарув ва ишлаб

чиқаришнинг самарадорлигини ошириш имконини яратди. Шу билан бир қаторда охириги йилларда бу тамойилнинг кутилмаган хусусиятлари пайдо бўлди. Маълум бўлишича, баъзи бир компанияларда ҳаддан ташқари автоматлаштиришлар иқтисод қилиш ва самарани ошириш ўрнига зарар кўришнинг бирдан бир сабабчисига айландилар. Бу каби ҳолатнинг сабаби, менежментнинг энг муҳим томонларидан бири - «инсон омили» ҳисобга олмаганликдир.

Бозор иқтисодиёти шароитида, айниқса унинг тараққиёт топган босқичида фирма, корпорация менежментига янгиликлар киритиш, инновацияга мўлжаллаш катта аҳамиятга эга. Гап у ёки бу жараён элементларининг такомиллашуви тўғрисида эмас, балки ташаббускорлик сиёсати ҳақида бормоқда.

Ташаббускорлик учкунларини қўллаш - бошқарувчининг тўғридан-тўғри вазифасидар. Ундан ташқари бу вазифага ностандарт қарорлар ва янги ғоялар туғилиш жараёнларини излаб топиш ҳамда уларни рўёбга чиқаришга шароит яратиб бериш киради. Менежментнинг диққат маркази янги ғояларни қўлга киритиш, баҳолаш ҳамда ташаббускорларни тақдирлашга қаратилган.

Замонавий менежмент ностандарт шаклдаги тадбиркорлик, инновацион фаолиятларни яратди. Бу махсус инновацион бўлинмаларни, ташкилотлар таркибида таваккалчилик ташаббусига эга эркин гуруҳ, техник экспертлар, микро бўлимлар ташкил қилишдир. Охиригилари ҳозир кенг маънода «венчурлар» деб аталади.

Тараққий топган ва бозор иқтисодиётига тўғри келадиган тамойил - бу фирма, корпорацияларда вақти-вақти билан бошқарув ва ишлаб чиқариш таркибларини қайта ташкил қилиш тамойилидир. У, амалиётнинг кўрсатишига кўра, ташкилотда барқарорлик, ҳаёт ҳукм суришининг бош элементларидан ҳисобланади. Бу каби қайта ташкил қилиш ҳар 3-5 йилда, ҳозирги шароитда эса ундан ҳам тезроқ, 2-3 йилда амалга ошиши керак.

Бу каби ички қайта қуришга имкони бўлмаган фирма, корпорациялар ўз обрўларини йўқота борадилар, бозорда ўз ўринларини кучлироқ рақобатчиларга бўшатиб беришга мажбур бўладилар.

Менежментнинг иккинчи гуруҳ тамойилларига одамлар орасидаги фирманинг ҳар хил тоифадаги раҳбарлари, ишлаб чиқариш жамоа аъзолари орасидаги муносабат билан боғлиқ. Менежментнинг асоси сифатида одамлар манфаатини кўзлаб иш олиб боришни кўрсатиш мумкин. Ҳозирги замонавий менежмент стратегияси биринчи ўринга бу каби муносабатларда шакллар мажмуасини, умумий тушунча билан айтганда инсон омилини ёки одамлар муносабатини қўяди.

Бунга қуйидаги бошқарув тамойиллари киради:

1. Раҳбарлар (менежерлар) ва улар раҳбарлик қилаётган жамоа орасидаги шерикчилик муносабатлари.
2. Ваколат вакиллигини бериш (бошқарувнинг номарказлашув элементи).
3. Менежернинг иложи борица ишловчиларга яхши шароит яратиб бериш бўйича мақсадли кўрсатмаси.
4. Имтиёздан бош тортиш.
5. Иқтисодий, руҳий ва ижтимоий рағбатлантириш чора-тадбирларидан фойдаланиш.
6. Қўл остида ишловчилар билан муносабатда бўлишни кенгайтириш.
7. Ижобий иқлимни сақлаб туриш.
8. Фирманинг «корпоратив» шаклланишида фаол қатнашиш ва бошқалар.

Кўпчилик тамойилларни номи ўзини ўзи тавсифлайди. Масалан, шерикчилик тамойили қаттиқ муносабатларни ўзаро ҳурмат ва ишонч муносабатларга алмашишни билдиради. қўл остидагиларга инсон яхши муносабатда бўлиш ва вазифасини ҳалол бажаришни назарда тутди.

Бу каби шерикчилик элементи сифатида ваколат вакиллигини бериш тамойили, яъни ўзи билганича эркин қарор қабул қилиш ҳуқуқини юқори поғона бошқарувидан қуйи поғона раҳбарларга беришдир. Менежмент асосий ишончни ўрта менежерлик корпусига қаратган.

Замонавий менежмент ишдаги фақат соф муносабатларни қайта кўриш билан чекланиб қолмайди. Менежерни яна бир катта вазифаси - фирмада, корпорацияда, бирлашмада ижобий иқлим яратиш ҳамда уларда яратилган ижтимоий, руҳий ва маданий қадриятларни яхши сақлашдан иборат (корпоратив маданияти). Менежмент амалиётида моддий, руҳий, ижтимоий-руҳий рағбатлантириш чора-тадбирларини ишлатишни сабаб-натижа тамойили ҳукм суриши деб тушунтириш мумкин. Бу тамойилга замонавий менежментда меҳнат унумдорлигини оширишда ҳаракатга келтирувчи ўрин ажратилади.

Биз кўриб чиққан иккинчи гуруҳ тамойиллари табиийки, уни тўла ҳажмда қамраб ола олмайди. Аммо, унга берилган тавсифлар у замонавий менежментда катта аҳамиятга эга эканлигидан далолат беради. Бу гуруҳ тамойиллари ҳозир иқтисодий тараққий топган давлатларда менежмент сиёсатини белгилаб беради, яъни бошқарувда инсонпарварликка катта эътибор берилади, ишлаб чиқариш ва бошқарув муносабатларида инсон омили устивор ҳисобланади.

Учинчи гуруҳ тамойиллари, раҳбар-менежерни шахс сифатида шаклланиш тамойили деб белгиланган. У ўзида катта ижтимоий-педагогик аҳамият касб этади. Уни биринчи икки гуруҳ тамойиллари учун деб пойдевор деб тавсифлаш мумкин. Бошқарувнинг таъсирчанлиги, ишлаб чиқаришни самарадорлиги, янгиликлар киритиш, сотув бозори учун кураш, бошқарувни инсонпарварлиги яхши тайёрлаган бошқарувчи-раҳбарсиз мумкин эмас.

Тамойиллар - маъмурий менежментдаги асосий тушунчалардан бири бўлиб ҳисобланади. Улар корхона ичидаги ва корхоналарнинг атроф-муҳит (давлат, ижтимоий ташкилотлар, корхоналар) билан муносабатларининг кенг қатламини қамраб олади. Одатда, тамойиллар деганда корхона ўз фаолияти мобайнида амал қиладиган ўзига хос асосий қоидалар, ендашувлар

тушунилади. Тамойилларнинг объектив асоси бўлиб жамиятда амал қиладиган иқтисодий қонунлар ва қимматликлар тизими ҳисобланади, буларга инсонга муносабат, ижтимоий адолатни тушунишни мисол келтириш мумкин.

Ишонч ҳосил қилиш тамойилларнинг ғоявий асосини ташкил қилиб, улар тадбиркорлик ва бошқарув ҳулк-атворининг муайян барқарор қоидалари ва меъёрларига таянади. Ушбу қоида ва меъёрлар юридик кучга эга эмас, ҳулк-атворнинг маънавий меъёрлари бўлган ихтиёрий равишда олинган маънавий мажбуриятларни ифодалайди. Барқарорликни "қотиб қолган" деб тушуниб бўлмайди, улар фаолият, шарт-шароитларининг ўзгариши таъсирида шаклини ҳам ўзгартиради. Анъанавий, узоқ муддат амал қилган тамойиллар билан бирга уларнинг янгилари ҳам пайдо бўлади.

Тамойилларнинг меъёрий характери тавсияларнинг амалий йўналганлигини таъминлаб, корхонанинг барча ишловчиларигача етказилади ва улар тафаккури, хатти-ҳаракатларида намуна бўлади. Корхона. фаолиятига таъсир кўрсатиш кучига кўра менежмент тамойиллари раҳбарликнинг тўғридан-тўғри бериладиган топшириқларидан қолишмайди.

Тамойиллар таснифи турлича бўлиши мумкин. Менежментнинг умумий ва ўзига хослик ва ташкилий маданиятни акс эттирувчи алоҳида корхоналар фаолиятининг хусусий тамойиллари фарқланади.

Маъмурий менежментнинг тамойиллари унинг функцияларини ва бошқариш ишларини: режалаштириш, ташкил қилиш, мотивлаштириш, коммуникация, қарорлар қабул қилиш, назоратни амалга оширишнинг бошланғич қоидаларини очиб берувчи тамойиллар бўлиб ҳисобланади.

Маъмурий менежмент тамойилларини таснифлашда унинг функцияларига асосланиш мумкин. Шунингдек, тамойилларни тармоқлар ва менежмент фаолияти соҳалари бўйича ҳам таснифлаш мумкин. Масалан, ходимларни, илмий-техник тараққиётни, ташқи иқтисодий фаолиятни ва бошқаларни бошқаришнинг ўзига хос тамойиллари мавжуд. Ушбу

таснифларнинг барчаси бир-бирини инкор этмасдан, ўзаро тўлдиради, менежмент қоидалари тизимини мажмуавий тарзда очиб беради.

Ҳар қандай фаолият турли жараёнлардан ташкил топади. Масалан, талабанинг иши адабиётларни излаш, маърузаларни ёзиб олиш, семинарларга тайёрланиш, уйга берилган топшириқларни бажариш ва бошқалардан иборат бўлади.

Маъмурий менежментнинг асосий вазифалар: режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш ва мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, назорат функцияларидан келиб чиқади.

Менежер фаолияти турларини бошқариш функциялари тавсифлайди. Улар "бошқариш учун нима қилиш керак?" деган саволга жавоб беради. Тажрибали менежер ушбу саволга қуйидагича жавоб бериши мумкин:

Бошқарув функциялари ўз ичига мақсадларни белгилаш, фаолиятни режалаштириш, ишларни ташкил қилиш, топшириқларни тақсимлаш ва ходимларни мотивлаштириш, ишларни бажариш, назорат, баҳолаш ва режага тузатишлар киритишни олади.

Маъмурий менежментнинг муҳим функцияларидан бири - режалаштириш ҳисобланади. Режалаштиришда аввал мақсад ва миссия белгиланади ва шунга асосан ташкилотнинг асосий кўрсаткичлари аниқлаб олинади. Ташкил қилиш - бу нормал ишлаш учун зарур бўлган муайян тартибни белгилаш, бу мақсадлар ва уларни ресурслар билан таъминлаш учун зарур бўлган имкониятларга мувофиқ фаолиятни бирлаштириш. Бунда иккита жиҳат эътиборга олинади, яъни ходимлар фаолиятини самарали ташкил этиш ва ташкилот ўз мақсадларига эришишга имкон берувчи ташкилий структурани вужудга келтириш.

Ходимларни бошқариш менежментнинг муҳим соҳаларидан бири бўлиб ҳисобланади. У ходимларни ишни бажариш учун жалб қилишни ифодалайди.

Тартибга солиш фаолиятни бошқариш жараёнида режадан ёки белгиланган топшириқлардан фарқланишларни бартараф этиш,

режалаштирилган, ишларнинг тўлиқ бажарилишини тامينлаш, қўшимча ресурсларни ишга солиш зарурияти намоён бўлади. Буларнинг барчаси тартибга солиш функциясини тавсифлайди.

Назорат - бу корхона фаолияти жараёнида фарқланишларга барҳам беришга қаратилган менежер фаолиятини акс эттиради. У турли жиҳатлари ҳақида маълумот олишни, аҳволни таҳлил қилиш ва таққослама баҳолашни ўз ичига олади.

1.4. Бошқарув фаолиятида маъмурий менежментга эҳтиёжнинг туғилиши

Ижтимоий тизимларини бошқариш жараёни узок даврга эга тарихни ичига олади. Ибтидоий жамоа тузумида одамлар гуруҳларга бўлиниб яшай бошлаганидаёқ, уларни йулбошчи бошқарган. Ёввойи ҳайвонлардан ва душманлардан ҳимояланиш (мудофаа фаолияти), гуруҳда тартибни ўрнатиш ва сақлаш (сиёсий фаолият) ҳамда (иқтисодий фаолият) чекланган ресурслар (озик-овқат, қурол-яроғ, кийим-кечак)га эгалик қилиш ва тақсимлашда (иқтисодий фаолият) бошқарувга зарурият туғилган. Кейинчалик эрамыздан аввалги 3000-2000 йилларда Мисрда давлат бошқарув санъати тараққий этган. У ерда қурилган эҳромлар катта ташкилотлик ва уюшқоқлик, пухта режалаштиришни талаб этган. Қадимги Юнон давлати, Рим империяси, Яқин Шарқ давлатларида бошқарув санъати кенг тараққий этган.

Марказий Осиёда Ўрта асрларда Амир Темур, Бобурийлар, Шайбонийлар даврида ҳам давлат бошқаруви санъат даражасига етган бўлсада, бошқарув назарияси илмий жиҳатдан ривожланган деб бўлмайди. Амалиётда бошқарув бошқаларнинг хатоларини ўрганиш ва орттирилган тажриба асосида амалга оширилар эди. Саноат революцияси натижасидаги ривожланиш билан XIX-асрнинг биринчи ярмида Англияда, кейинчалик АКШда капиталистик муносабатлар вужудга келди. Йирик корхоналар очила бошлади. Бу даврда уч даражадаги бошқарув ажралиб чиқди: юкори, ўрта ва қуйи даражалар. Ишлаб чиқариш жараёнида қуйи буғин менежери - мастер лавозими пайдо бўлди.

Бошқарувнинг фан сифатида шаклланиши ва ривожланиши бир нечта илмий йўналишларнинг вужудга келишига олиб келди. Бу мактабларнинг илмий қарашлари бир-бирини инкор этмаган ҳолда менежмент билимлари ривожланиш тарихининг маълум даврларида шаклланди ва тараққий этди (1.1-жадвал).

1.1-жадвал.

Бошқарув мактабларидаги илмий билимларга тизимли ёндашув

Бошқарув мактаблари номи	Асосий намоёндалар	Фаннинг ютуғи	Ташқи муҳитнинг ривожланиш ҳолати
<i>1. Илмий бошқарув (1885-1920)</i>	Ф.Тейлор, Гилбертлар, Г.Гант, Х.Эмерсон	Бошқарувга илмий ёндашув, қуйи буғинлардаги бошқарувни такомиллаштириш, вазифалар, меъёрлар ва мукофотлаш тизими	Оммавий ишлаб чиқариш, стандарт маҳсулот, тармоқлар чегараланган, Йирик ташкилотлар шаклланиши, ёлланма менежерлар ижтимоий гуруҳининг юзага келиши, ишлаб чиқаришда таннархни пасайтиришга асосий эътиборнинг қаратилиши
<i>2. Маъмурий (1920-1950)</i>	А.Файол, Л.Урвик, М.Вебер, А.Черч	Менежментнинг бирлиги назарияси, функциялар, тамойиллар, рационал бошқарув меъёрлари	Менежерлар таъсир доирасининг кенгайиши, менежерлик касби ва маҳоратининг тан олиниши
<i>3. Инсоний муносабатлар (1930-1950)</i>	Э.Мейо, А.Маслоу, У.Бернард, Д. Мак Грегор, Ф.Герцберг	Ижтимоий гуруҳлар, ташкил этиш назарияси, Менежментнинг ижтимоий жиҳатлари, маркетинг концепциясининг вужудга келиши	Бозорларнинг тўйиниши, эркин рақабатнинг кучайиши, дифференциаллаштириш асосида маҳсулотни такомиллаштириш, ихтисослашган менежерларга эҳтиёжнинг ошиши
<i>4. Миқдорий усулларга асосланган ёндашув (1950-ҳозиргача)</i>	Н.Винер, И.Эшби, В. Леонтьев И.Ансофф	Тизимли таҳлил менежментга ахборот назарияси Баланс модели стратегик режалаштириш	Корпорациялар хажми йўналиши, конгломератлар Харбий саноат мажмуаси ривожланиши Бозорга йўналтирилган ривожланиши Инфляция
<i>5. Ҳолатий мактаб (1970-</i>	Д. Томсон, П.Лоренс,	Стратегик даражадаги	Иқтисодий ва ижтимоий фаровонлик, ахборот-

хозиргача)	В.Оучи, Г.Минцберг, М.Портер, Ф.Котлер	менежмент, Истикболдаги ривожланишни бошқариш, “Z” назарияси, ташкилий структураларни қайта қуриш, рақобат стратегияси, корпоратив маданият	коммуникация соҳасидаги тараққиёт, халқаро муносабатларнинг интеграциялашуви, глобаллашув, техник тараққиётнинг тезлашиши, ходимлар малакасининг ошиши
------------	---	--	--

Менежментга илмий нуқтаи назардан ёнлашишнинг вужудга келиши XX асрнинг бошларига тааллуқли бўлиб, Фредерик Тейлор, Френк ва Лилия Гилбертлар, Генри Гант номлари билан боғлиқ. Ф.Тейлорнинг “Бошқаришни илмий ташкил этиш тамойиллари” асари менежмент назариясига асос солди. Бу қарашлар меҳнатни меъёрлаштириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда ишчининг имкониятларини тўлиқ сарф этишга асосланган. Уларнинг фикрига кўра ташкилот ёпиқ расмий тизимни ифодалаган ва турли элементлардан ташкил топган механизмни акс эттирган. Меҳнат меъёрларига асосий эътибор қаратилган бўлишига қарамай, илмий менежмент маъмурият ва ишчилар ўртасидаги ўзаро дўстлик муносабатларини ривожлантиришга имкон берди ва ўша давр учун инқилобий аҳамиятга эга бўлди.

1.5. Анри Файоль - маъмурий менежмент асосчиси сифатида

Бошқарувнинг мумтоз ёки маъмурий мактаби шаклланиши ва ривожланиши 1920-1950 йилларни ўз ичига олади. Мазкур мактабнинг асосчиси француз тоғ инженери, буюк амалиётчи-менежер Анри Файоль (1841-1925) ҳисобланади.

Алоҳида ишчининг иш ўрнини рационаллаштиришга қаратилган илмий мактабдан фарқли ўлароқ, мумтоз мактаб намоёндалари бутун ташкилотдаги бошқарув ёндашувларини такомиллаштириш билан шуғулландилар. Тейлор ва Гилбертлар оддий ишчи сифатида иш бошлаган бўлсалар, Файоль ва унинг издошлари юқори бўғин раҳбарлари сифатида катта бизнесда юқори нуфузга ва

иш тажрибасига эга бўлганлар. Файоль 30 йил (1888-1918) давомида “Коломбо” йирик француз тоғ металлургия концернини бошқарган. Истеъфога чиққач, Файоль иқтисодиётнинг турли соҳалари бўйича буюртма асосида тадқиқотлар ўтказишга ихтисослашган маъмурий тадқиқотлар марказини ташкил этган ва уни бошқарган. Шу даврдаги Ғарбий Европанинг кўплаб йирик компанияларининг ривожланишида Файолнинг изланишлари катта аҳамиятга эга бўлган. Файолнинг хизматлари ўз даврида муносиб тақдирланган, у Франциянинг Фахрий легион ордени ва бошқа мукофотларга сазовор бўлган. Файоль маъмурий менежмент асосчиси сифатида ўз тадқиқотларида Америка эмас, балки Европа, хусусан Франция тажрибаларидан келиб чиқади. Файолнинг асосий қарашлари «Умумий ва саноат бошқаруви» (1916) асарида ифодаланган. Унинг асосий ғоясига кўра ҳар қандай ташкилот фаолият жараёнида икки, яъни моддий (асбоб-ускуна, бино-иншоотлар, хомашё ва материаллар) ва ижтимоий (одамлар ўртасидаги муносабатлар) организмни ифодалайди.

Айнан Анри Файоль Фредерик Уильям Тейлорнинг функционал маъмурият ва яккабошчилик тамойилларини уйғунлаштира олди, натижада ташкилотлар назариясини ўзида акс эттирган замонавий бошқарув ёндашувини яратди. Амалиётчи менежер сифатида Файоль бошқарув санъатини ўзлаштириш учун қатъий шаклланган назарияга суяниш кераклигини исботлади. Шу сабабли маъмурий бошқарув назариясини оммалаштиришга ҳаракат қилди: турли анжуманларда чиқиш қилди, Франция маъмурий тадқиқотлар марказини ташкил қилди ва ўз ғояларини давлат ҳамда жамият бошқарувни қайта тузишда қўллашга ҳаракат қилди. Бу ғоялар «Давлатни маъмурий бошқариш назарияси» (1923) китобида ёритилган.

Ўз асарларида Файоль «Менежмент» атамаси ўрнига «Маъмурият» сўзини қўллайди. Менежмент ривожланган бозор иқтисодиёти шароитида тадбиркорлик соҳасида юзага келган. XX асрда менежментни шаклланиши иқтисодиётни бошқаришда давлат ролининг пасайишини ифодалайди.

«Маъмурият» сўзи эса (лотин тилида «администрация») давлатнинг бошқарув фаолияти, бошқариш функцияларини амалга оширувчи давлат идораларини билдиради. Файоль ёндашувига кўра маъмурият муассаса бошқарувининг юқори даражаси, бошқарув персоналини ифодалайди. Унда бизнес ва тижоратга эътибор берилмайди, бюрократия ва буйруқлар юқори ўрин тутди.

Файоль фикрига кўра, маъмурий фаолият бошқарувнинг бир қисмини акс эттиради. Бошқарув мавжуд ресурслардан максимал самарали фойдаланган ҳолда ташкилотни маълум мақсадга етказишни, бозорда ҳаракат қилиш учун қувватларини оширишни, капитални назорат қилишни билдиради. Маъмурият эса фақат корхона жамоасига таъсир этади, ишлаб чиқаришнинг моддий ва иқтисодий омилларига ҳеч қандай таъсир этмайди.

Файоль ва Тейлор ҳам бошқарув кадрларини тайёрлашда муҳандислик – техник кўникмаларга нисбатан бошқарув билимларини кўпроқ ривожлантириш тарафдори бўлган. Файоль фикрича, раҳбарнинг лавозими канча юқори бўла бошласа, унга техник билимлар шунча кам керак бўлади ва ташкилотчилик қобилиятига эҳтиёж ошиб боради - шу сабабли раҳбарларга муҳандислик фанларидан эмас, балки маъмурий бошқарувдан билим бериш керак.

Файоль маъмурият бошқарув фаолиятининг қуйидаги олти асосий операцияларни ўз ичига олади деб ҳисоблайди:

1. Техник ва технологик (ишлаб чиқариш, қайта ишлаш);
2. Тижорат (харид, сотиш, айирбошлаш);
3. Молиявий (капитални жалб этиш);
4. Хавфсизлик (мулк ва жисмоний шахсларни қўриқлаш);
5. Ҳисобга олиш (инвентаризация, баланс қайдномалари, статистика);
6. Маъмурий (олдиндан кўра билиш, тасарруф этиш ва назорат).

Бунда у асосан операцияларнинг муҳимлигига асосланиб, ташкилот муваффақиятини раҳбарият қобилияти ва истеъдодига боғлиқ деб ҳисоблайди.

Бундан ташқари, Файоль бошқарувнинг барча функцияларини умумий ва хусусий функцияларга ажратди. У бошқарувнинг умумий функция ва

тамойилларни ишлаб чиқаришга ҳаракат қилган. Файолнинг маъмурий бошқарув назарияси икки қисмдан иборат бўлган.

Биринчи қисми бошқарув функцияларининг моҳиятини очиб беришга қаратилган бўлса, иккинчи қисми бошқарув тамойилларини ишлаб чиқишга қаратилган. Бошқарув функциялари бошқарувчининг фаолият соҳаси, жавобгарлиги ва ваколатини аниқлайди. Файоль маъмурий бошқарувнинг беш функциясини ажратиб кўрсатади: олдиндан кўра олиш, ташкил этиш, тақсимлаш, мувофиқлаштириш ва назорат. Менежмент назарияси ривожланиши тарихи нуқтаи назаридан бу сезиларли силжиш бўлди. Адам Смит бошқарувнинг аҳамиятини таъкидлар экан, бошқарув функцияларини ажратишга эътибор бермаган эди. Тейлор эса бошқарувда режалаштириш функциясини амалга киритди ва режалаштириш бўлимининг бошқарув тизимидаги аҳамиятини кўрсатиб берди. Ўз навбатида Файоль нафақат бошқарув функцияларни ажратиб кўрсатди, балки менежментда структурали-функционал ёндашувга асос солди.

Бошқарув функциялари кўпроқ ташкилий структурага қаратилган бўлса, Файолнинг бошқарув тамойиллари эса инсон ҳуқ-атворини очиб беришга йўналтирилган. Улар аниқ тузилишга эга ва ташкилий ҳатти-ҳаракатларни ифодалайди ҳамда менежмент фанига оид барча адабиётларда марказий ўринлардан эгаллаган жами 14 тамойилни ўзида мужассамлаштиради:

1. Мехнат тақсимоти – ҳар бир бошқарувчига маълум жавобгарлик доирасини белгилаш;
2. Ҳокимият – буйруқ бериш ҳуқуқи ва жавобгарлик;
3. Тартиб – интизом;
4. Умумий бошқарув;
5. Яккабошчилик;
6. Ҳусусий мақсадларнинг умумий мақсадга бўйсунishi;
7. Мукофотлаш;
8. Марказлашув;

9. Скаляр занжир тамойили;
- 10.Тартиб-қоида – ҳар бир кишига иш ўрни ва ҳар бир киши ўз ўрнида;
- 11.Тенглик;
- 12.Персонал ўзгармаслиги, аҳил жамоа;
- 13.Ташаббус;
- 14.Корпоратив руҳ.

Файолнинг ғоялари менежмент тараққиётида муҳим аҳамиятга эга бўлди. У томонидан яратилган «Маъмурий бошқарув» назарияси, бошқарув функциялари ва тамойиллари ҳозиргача амалиётда кенг қўлланилиб келмоқда.

1.6. Маъмурий менежмент тараққиётида мумтоз мактаб намоёндаларининг тутган ўрни

Файолнинг қарашларини ривожлантирган намоёндалар Л.Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Ж. Муни, А. Черчни қўшиш мумкин. Англиялик тадқиқотчи Линдолл Урвик 40 га якин илмий ишлар муаллифи ҳисобланади. Унинг «Маъмурият элементлари» китоби айниқса диққатга сазовор. У расмий ташкилотларни тузиш тамойилларини ишлаб чиққанлиги билан ҳам машҳурдир:

1. одамларнинг структурага мос келиши;
2. махсус ва генерал штабларни тузиш;
3. ҳуқуқ ва жавобгарликнинг мувофиқлиги;
4. назорат чегараси;
5. ихтисослашув;
6. аниқлик.

Файоль жавобгарликни алоҳида кўриб чиққан бўлса, Урвик уни ваколатга боғлиқ ҳолда ўрганиб келган. У биринчи бор «назорат диапазони» тушунчасини киритди ва бир кишининг меъерий назорат доираси 5-6 киши бўлиши керак дейди, яъни бир раҳбарнинг самарали бошқаруви бевосита беш-олти кишига таъсир ўтказиш билан чегараланади. Л. Гьюлик маъмурий фаолият

элементларини белгилаб берди ва бунда кадрлар билан ишлашга алоҳида эътибор қаратди.

Маъмурий менежментнинг яна бир намоёндаси немис социологи ва ҳуқуқшуноси Макс Вебер ҳисобланади. У ўзининг асарларида ташкилотда йўлбошчилик ва бошқарув структурасига алоҳида эътибор қаратган. Вебернинг бюрократик ташкилот тамойиллари маъмурий менежмент ривожланишига катта туртки бўлган. Вебер раҳбарнинг бошқарув услубидан келиб чиқиб ташкилотларни уч турга бўлади:

1.Харизматик ташкилотлар (раҳбар жалб этиш қобилиятига эга).

2.Анъанавий ташкилотлар (раҳбарга сўзсиз бўйсунуш керак).

3.Идеал (бюрократик) ташкилотлар. Бунда бюрократия вертикал иерархияни акс эттириб, маъмурий бошқарув усулларига асосланади. Раҳбар билим, тажриба ва маъмурий кўникмаларга эга бўлиши ҳамда белгиланган тартиб-қоида, меъёрларга қатъий риоя қилиши ва бошқаларнинг ҳам шу тартибга бўйсунушини таъминлаши керак. Натижада ташкилотнинг ҳар бир аъзоси ўз вазифасини аниқ бажариши таъминланади ва ташкилот фаолияти юқори самарадорликка эришади. Инсоният ривожланиш тарихи М.Вебернинг назарий қарашлари амалиётда ўз тасдиғини топмаганлигини кўрсатди. Ҳозирги пайтда “бюрократия” ибораси маъмурий-буйруқбозликнинг салбий ҳолатларига нисбатан қўлланилади.

Ундан ташқари, ўша даврда маъмурий менежмент ривожлантирилишига Ғарб иқтисодчиларидан Черч, Ж. Муни, А.Рейли каби олимлар ҳам катта ҳисса қўшганлар.

Таянч иборалар: Маъмурий менежмент, маъмурий менежментга бўлган асосий ёндашувлар, маъмурий менежмент фанининг мақсади, маъмурият, менежмент ривожланиш босқичлари, тамойиллар, маъмурий менежментнинг тамойиллари, бошқаришнинг умумий функциялари, режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш ва назорат.

Назорат учун саволлар

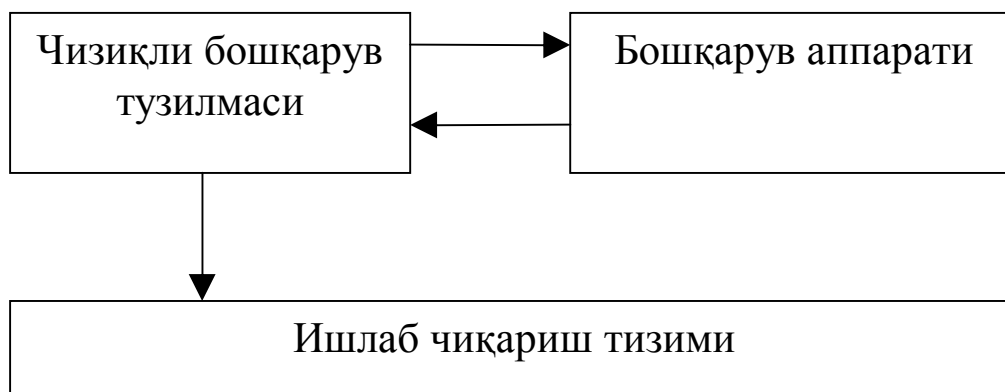
1. Маъмурий менежмент фанининг мақсади нималардан иборат?
2. Маъмурий менежмент фанининг предмети нимадан иборат ва нималарни ўрганади?
3. Маъмурий менежментнинг ташкилотлар ривожига учун зарурлиги нимада?
4. Бозор иқтисодиёти шароитида маъмуриятга бўлган талабнинг ўзгаришини қандай изоҳлайсиз?
5. Маъмурий менежмент фанининг бошқа фанлар билан қандай алоқаси мавжуд?
6. Маъмурий менежментда қайси тамойиллар асосий сифатида қабул қилинган?
7. Маъмурий менежментнинг асосий вазифалари нималардан иборат?
8. Маъмурий менежментнинг функциялари ҳақида тушунча беринг.

2-БОБ. МАЪМУРИЯТ ИШИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ АСОСЛАРИ

2.1. Бошқарув аппаратининг тузилиши

Ташкилотдаги маъмуриятнинг тузилиши асосан бошқарув аппарати сифатида намоён бўлади. Бошқарув аппаратининг таркибини ташкилот мақсадларидан келиб чиққан ҳолда бир-бири билан боғлиқ бошқарув даражалари ва бўғинлар билан тўлдириш унинг ташкилий тузилмаси дейилади (2.1-расм). Ҳар бир бўлинма ўз вазифасига эга бўлиб, бўлинма бажарадиган вазифалар доирасини, унинг фаолият чегараларини, ваколатлари ва жавобгарлигини белгилайди.

Ташкилотнинг расмий тузилишида чизиқли ва функционал алоқалар ўзига ҳос хусусиятга эга бўлади. Чизиқли бошқарув алоқалари бошқарув ва ишлаб чиқаришни мувофиқлаштиришга қаратилган бўлса, функционал алоқалар бевосита бошқарув фаолиятини барқарорлаштиришга хизмат қилади.



2.1-расм. Ташкилотда бошқарув аппаратининг ўрни

Тузилиш бўлинмалари расмий ва норасмий алоқаларда бўлади. Расмий алоқалар - бу энг аввало раҳбарлар билан буйсунувчилар ўртасидаги алоқалардир (вертикал алоқалар). Улар раҳбарликнинг ва буйсунувчиларнинг турига қараб фарқ қилади. Агар раҳбарлик тўлақонли бўлиб, қуйи бўлинмалар

фаолиятига доир барча масалаларга дахлдор бўлса, бу хилдаги алоқа мунтазам алоқа деб айтилади.

Раҳбарлик чекланган бўлса, у ҳолда алоқа функционал бўлади. Бўлинмалар ўртасида, вертикал алоқадан ташқари горизонтал алоқалар ҳам мавжуд бўлиб, улар мувофиқлаштириш ва ҳамкорлик қилиш тарзидаги алоқалардир.

Ишлаб чиқариш бирлашмаларининг бошқарув тузилиши кетма-кет жойлашган бир нечта бошқарув иерархия (хизматда юқори мансабдорларга тобелик) босқичларти тузилади. Уларга ҳар хил, масалан, ишлаб чиқариш, хўжалик фаолияти масалаларини ҳал қилиш ҳуқуқи берилади ва бу фаолият натижалари учун масъулият юкланади.

Бошқариш иерархия даражаси тузилиши бўлинмаларининг йиғиндисини ва бошқарув фаолиятини амалга оширадиган ходимларни кўрсатади. Уларнинг фаолиятини бир мақсадга йўналтиради ва бир даражадаги раҳбарларга буйсунади.

Олий бошқарув иерархия даражасига ишлаб чиқариш бирлашмасининг бош директори, кейинги даражасига эса бош директорга буйсунувчи раҳбарлар кўрсатилади. Ўз навбатида уларга кейинги даражадаги раҳбар буйсунади. Улардан сўнг навбатдаги бошқарув иерархия даражалари жойлаштирилади.

Ишлаб чиқариш бирлашмаси қанчалик йирик бўлса, унинг иерархия даражаси шунчалик катта бўлади. Унчалик катта бўлмаган корхоналарда иерархия даражаси 2—3, ўртача корхоналарда 5—6, йирик бирлашмалар ва ишлаб чиқариш комплексларида 10—12 тага етади.

Тузилиш бўлинмалари, алоқалар босқичма-босқич буйсунишлари билан ажралиб туради. Қуйи босқичдаги раҳбарлар юқори босқичдаги раҳбарларга буйсунади. Юқори босқичдаги раҳбар қуйи босқичдаги раҳбарларнинг вазифаларини белгилайди ва уларнинг ишига, натижаларига баҳо беради, тақдирлайди ёки жазолайди.

Тузилма (“Структура” лотинча сўздан олинган) нарсалар таркибий қисмларнинг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.

Бошқарувда тузилма – ташкилотдаги бошқарув даражалари ва бўғинлари бирлашувини, улар орасидаги ўзаро муносабат ва алоқалар тизими англатади. Бошқаришнинг у ёки бу вазифаларини ечиш учун бошқариш органлари тузилади, натижада бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва органлари унинг ташкилий структурасини белгилаб беради.

Шундай қилиб, ташкилий структурага умумий тавсиф бериб, унинг аҳамиятини белгиловчи бир неча қоидаларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Ташкилотнинг ташкилий структураси менежментнинг барча вазифаларини мувофиқлашувини таъминлайди.
2. Ташкилий структура бошқарув даражасининг ҳуқуқ ва жавобгарликларини аниқ белгилайди.
3. Фирмада қабул қилинган тартиб хизматчиларининг ташкилий ахлоқини белгилайди шу билан менежментнинг услуби ва жамоанинг сифатини аниқлайди.

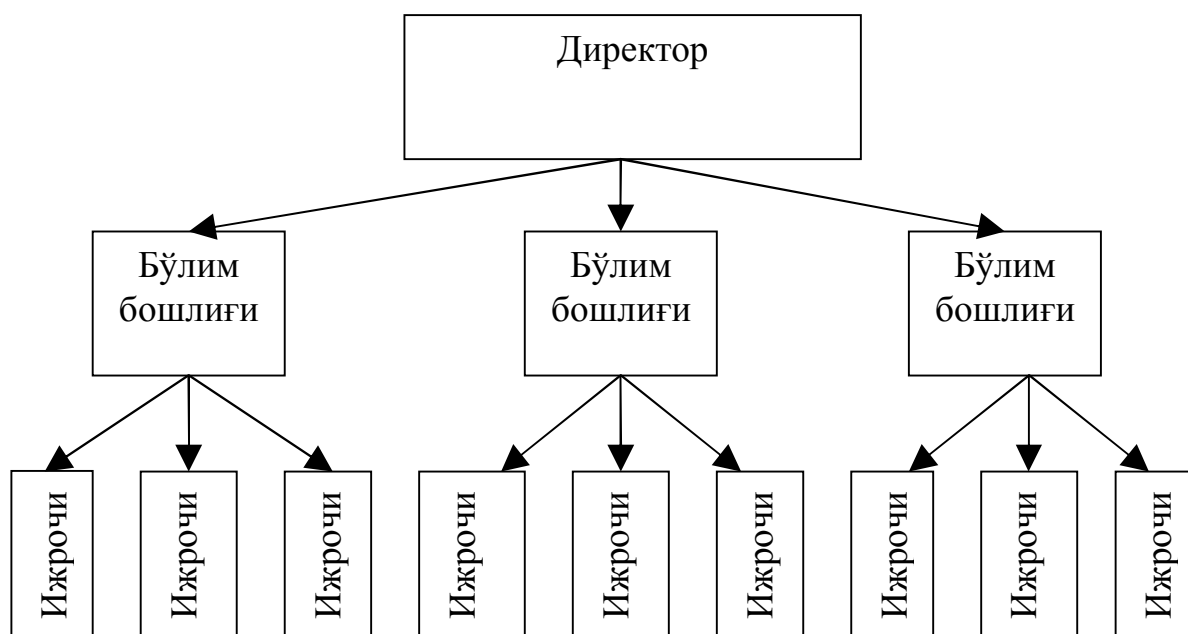
2.2. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини шакллантириш

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини шакллантириш ташкил этиш функциясининг таркибий қисми ҳисобланади. Ташкилий тузилмалар жуда турли-туман, лекин улар умумий изчил боғлиқликка эга ва қонуниятларга бўйсунди. Бошқарув апаратининг мақсадлари, вазифалари ва меҳнатининг хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда чизиқли, функционал, чизиқли-шатбли, лойиҳавий ва матрицали тузилмалар кенг қўлланилиши назарда тутилади.

1. Чизиқли тузилма унинг қуйи бошқарув бўғинлари юқори босқичдаги раҳбарга бевосита бўйсунуши билан тавсифланади. Чизиқли тузилмада ҳар бир ходим битта раҳбарга бўйсунди ва юқори тизим билан фақат у орқали боғланган бўлади. чизиқли тузилманинг ижобий томонлари унинг оддий, ишончли, камхаржлигидир. Ҳар бир раҳбар бутун меҳнат жамоаси фаолияти

натижалари бўйича жавобгар. Бу стратегик ва жорий қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи марказлашишига олиб келади.

Чизиқли тузилмаларни ҳал этилувчи масалалар доираси кенг бўлмаган, бу масалалар ечилиши осон бўлган ҳолларда қўллаш мақсадга мувофиқдир. Соф ҳолда чизиқли бошқарув жуда кам, асосан, бригада, бўлим, ширкат, кичик корхоналарда қўлланилади. Чизиқли тузилманинг асосий камчилиги бўғинлар координацияси пухта бўлмайди. Раҳбар универсал мутахассис бўлиши ва унга бўйснувчи барча бўғинлар фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олиши лозим (2.2-расм).



2.2-расм. Чизиқли ташкилий тузилманинг умумий кўриниши

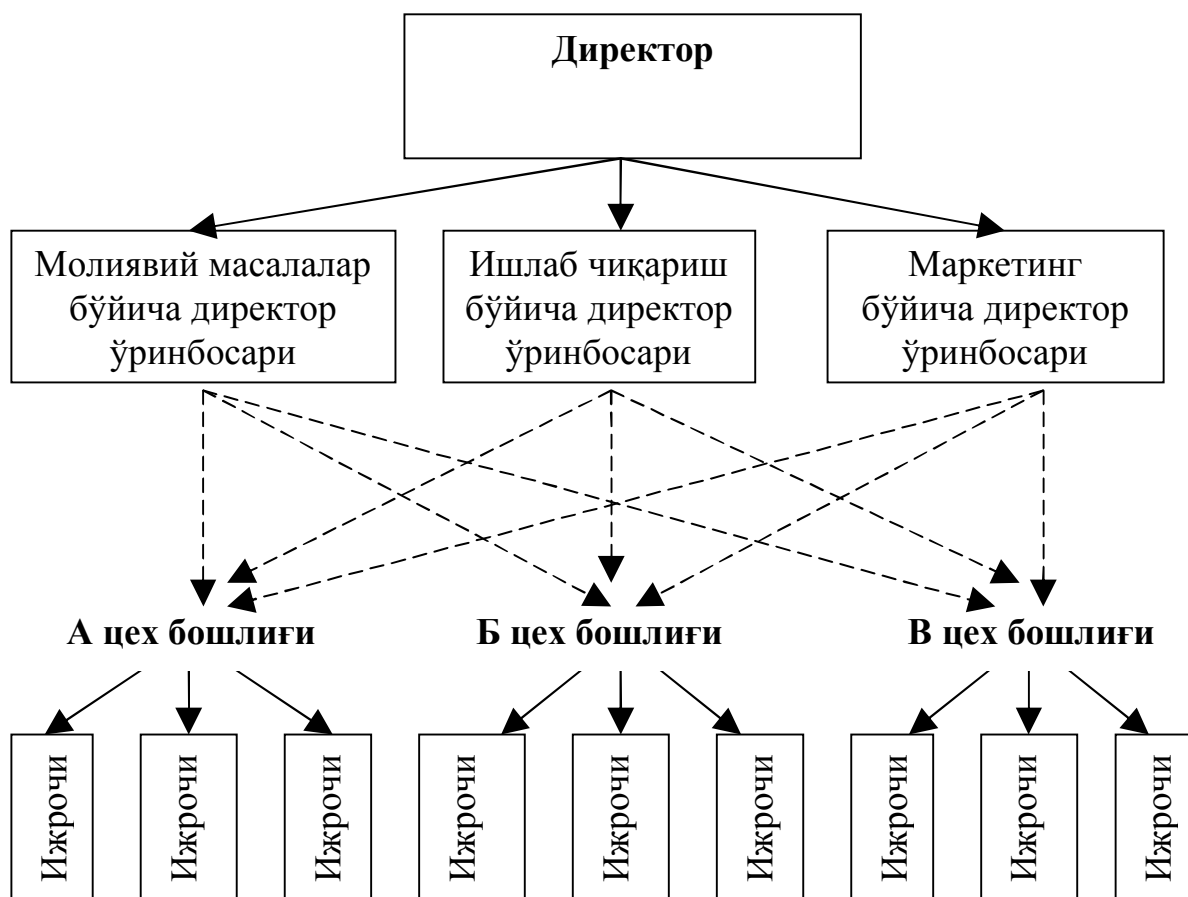
2. Функционал тузилма - бу чизиқли структурадан фарқли равишда бошқариш бўғинларини ихтисослаштирадиган тузилмадир. Ҳар бир бўғинга бошқарувнинг махсус функцияларидан бири бириктирилади. Функционал тузилма - бошқарув вазифаларининг функционал бўғинлар ва раҳбарлар

ўртасида тақсимланишига асосланади. У бошқарув мураккаблашуви ва ихтисослашув ривожланиши билан боғлиқ ҳолда вужудга келган.

Функционал тузилмада бошқарувчи кўрсатмалар нисбатан малакали бўлади, лекин якка бошчилик тамойилига риоя қилинмайди. Функционал бўғинлар сони ортиши билан ҳар бир бўғин мустақил равишда ҳал этувчи масалалар доираси торайиб боради. Муаммонинг моҳияти ҳар бир бўғин ўз масаласини биринчи навбатда ҳал қилишдан манфаатдор бўлишида эмас, балки битта ҳам бўғин бу масалани етарли даражада асосланган ҳолда ва тўғри ҳал қила олмаслиги, ечимлар майдалашиб, тўлиқ бўлмай қолишидадир. Бу бошқарувни мураккаблаштириб, унинг самарадорлигини камайтиради.

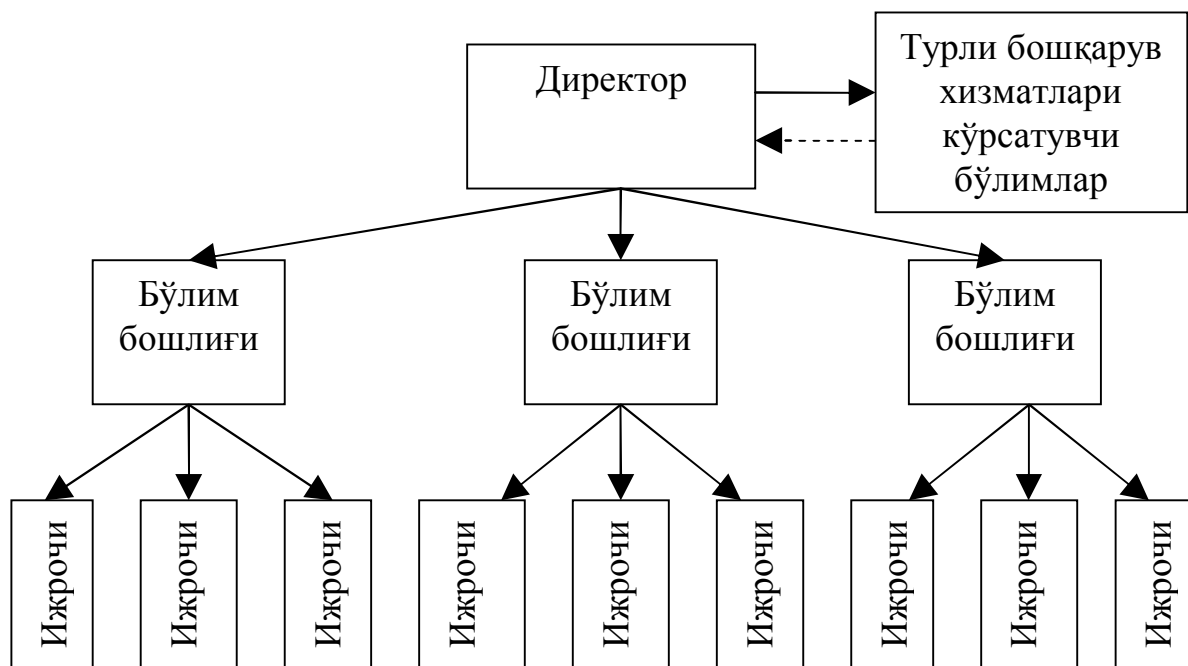
Чизиқли тузилмани ташкил этиш ва функционал тузилманинг камчиликлари қўшма, бириктирилган тузилмалар - чизиқли-штабли, чизиқли-функционал ва бошқа тузилмалар вужудга келишига сабаб бўлди.

3. Чизиқли-функционал структурада, функционал звенолар қуйи турган бўлинмаларга ўзлари буйруқ бера оладилар (2.3-расм), лекин улар компетенциясига таалуқли бўлган аниқ белгиланган саволлар бўйича. Масалан, режалаштириш - иқтисодий бўлими цех бошлиғига режалаштиришни ривожлантириш саволлари бўйича буйруқ бериши мумкин, Заводнинг бош бухгалтери эса цехда ҳисоб ва ҳисоботни яхшилаш бўйича ва х.к. Чизиқли функционал структурасининг устунлиги унинг бошқарув принципларини буйруқ беришнинг ягоналиги принципи билан узвийлигидадир. Лекин бу устунлик структурада алоқаларнинг мураккаб типлари мавжуд: лойиҳа бўйича бошқариш; матрицали структура ва бошқалар.



2.3-расм. Чизикли-функционал ташкилий тузилма умумий кўриниши

4. Чизикли-штабли тузилмада чизикли тузилма асос қилиб олинади (2.4-расм), лекин бошқарувнинг қуйи бўғинга эга ҳар бир бўғинида айрим муҳим муаммолар бўйича штаблар тузилади. Штаблар малакали қарорлар тайёрлайдилар, лекин чизикли тузилма раҳбари тасдиқлаб, қуйи даражага юборади. У штаб тавсияларини координация қилади, мувофиқлаштиради ва натижада бошқарув сифати хшиланади, лекин авзифалар миқдори кўп бўлса. Лекин, вазифалар миқдори кўп бўлса, чизикли тузилма раҳбари вазифалари ҳам ортади. Шу сабабли, амалиётда бошқа қўшма тузилмалар вужудга келди. Улар орасида энг кенг тарқалгани чизикли-функционал тузилмадир.

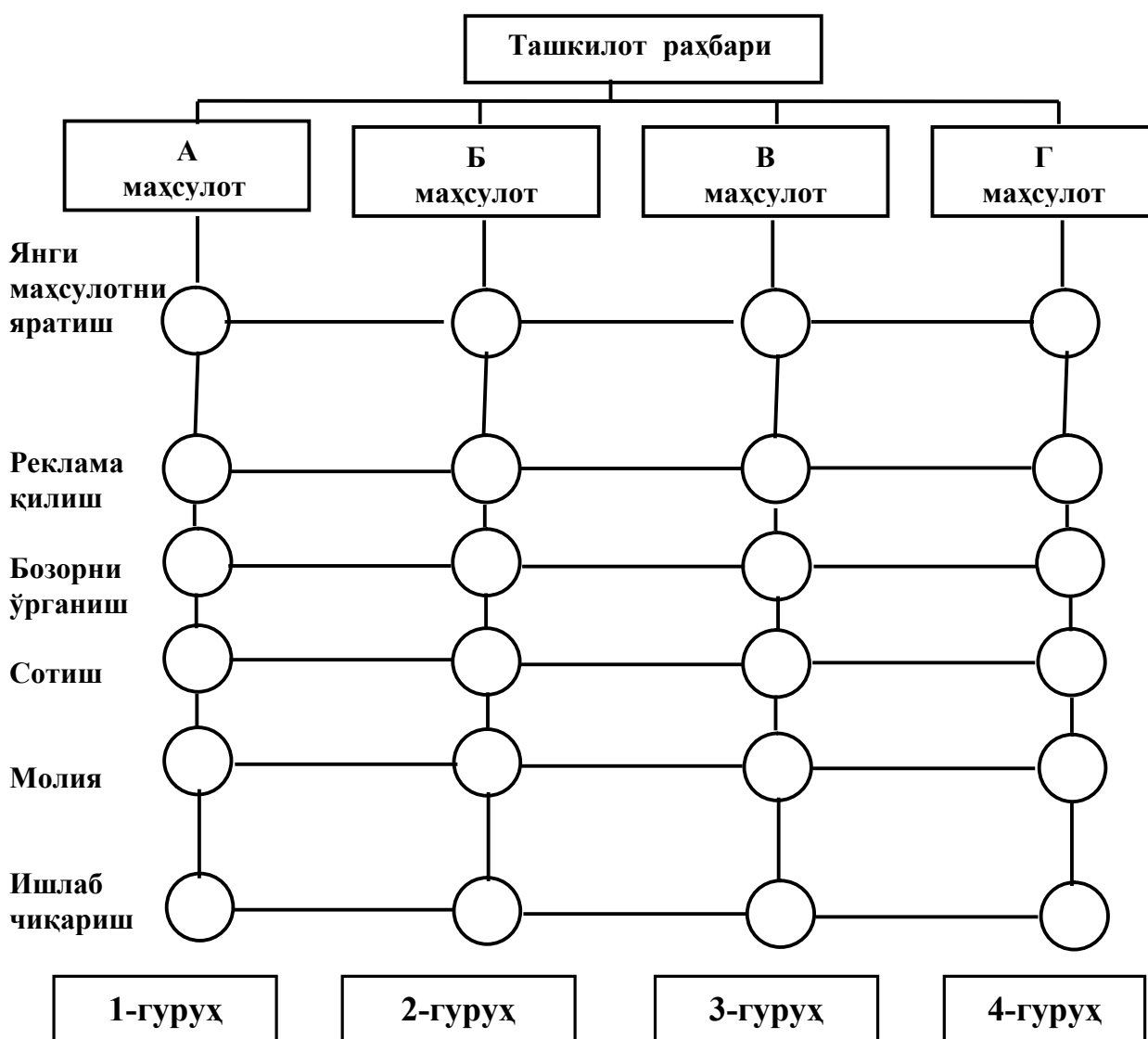


2.4-расм. Чизиқли-штабли ташкилий тузилманинг умумий кўриниши

5. Лойиҳавий тузилмада бошқарув аппарати томонидан иерархик бўйсунуш алоқалари яққол намоён бўлади, яъни норасмий горизонтал алоқаларга асосий эътибор қаратилади. Шу билан биргаликда вазифа ва ваколатларни тақсимлашда юқоридаги функционал тузилма элементлари ҳам иштирок этиши лозим бўлади. Бошқарувнинг лойиҳа бўйича тизими вақтинчалик ташкилот ҳисобланади. Унга юклатилган вазифалар амалга оширилгандан сўнг у тугатилади.

4. Матрицавий структура (2.5-расмга қаралсин) алоҳидалашган, мураккаб тузилишга эга ва махсус буюртмалар асосидаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга қаратилган бўлиб, бир вақтнинг ўзида бир нечта лойиҳани амалга ошириш имкониятини беради. Матрицали структурада икки томонлама бошқарув таъсирини кўзда тутаяди: функционал раҳбарлик ва лойиҳа менежери томонидан чизиқли раҳбарлик. Лойиҳа менежери лойиҳани амалга оширишга, лойиҳа стратегияси ва иш натижаларига жавоб беради. Унинг ихтиёрига молиявий ва ишлаб чиқариш ресурслари берилади. Функционал бўлим бошлиғи лойиҳанинг маълум соҳасининг бажарилишига жавобгар ҳисобланади.

Матрицали структура функционал ва алохидалашган лойиҳавий бошқариш структураларининг афзалликларини ўзида мужассамлаштиради. Бошқарувни ташкил қилишнинг матрицали структурасида лойиҳа ёки дастур раҳбарларининг фаолияти эркинлиги таъминланади, улар олдига қўйилган масалалар мақсадли ҳал қилинади. Ишни ташкил қилиш бўйича раҳбарнинг маъсулияти аниқланади, уларнинг бажарилиш муддати, якуний натижалар бўйича раҳбарнинг маъсулияти аниқланади. Шу билан матрицали структура камчиликларга ҳам эга: у деярли мураккаб структура бўлиб, чизили ва функционал менежерлар ўртасидаги низоли вазиятларнинг вужудга келишига сабаб бўлиши мумкин.



2.5-Расм. Матрицали ташкилий тузилманинг умумий кўриниши

2.3. Ташкилий структураларни лойиҳалаштириш

Маъмурий менежментнинг ташкилий тузилмаларини ташкил қилиш ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва типига энг яхши мос келувчи бошқарув аппаратини яратишдан ва бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг ҳар бир звеносининг ишлаб чиқариш-техник, хўжалик ижтимоий ва молиявий фаолиятини бошқариш бўйича ҳамма функцияларни бажарилишининг заруриятидан келиб чиқади. Бу муаммоларнинг ечими бошқарувни ислоҳ қилиш бошқарув ишлари ва функцияларини рационал тақсимлаш бошқарувнинг аниқ мақсад ва вазифаларини белгилаш бўйича бир қатор тадбирларни ўтказиш орқали амалга оширилади.

Мақсад бошқарув назариясининг асосий категориялардан бири ҳисобланади. Бошқарув мақсадларини шакллантириш бошқарувнинг бошланғич, унга эришиш эса якуний босқич ҳисобланади. Бошқариш мақсади бошқарув объекти ва унинг алоҳида параметрларининг исталган ҳолатидир. Аниқ бир корхона учун бошқарув мақсади аниқ бир маҳсулот турини энг кам ресурслар харажати сарфлаган ҳолда керакли миқдорда ва юқори сифатда чиқаришдан иборат.

Мақсадли ёндашув маъмурият ишининг жамоа олдига қўйган мақсадларига эришишга бўйсуншни талаб қилади. Бошқарувнинг ҳар бир кичик тизими ўзининг мақсадлари (ташкилий, иқтисодий, маркетинг, техник, ижтимоий)га эга, шунинг учун мақсадларнинг мос келиши муаммоси юзага келди. Бошқарувнинг ҳар хил даражалари умумий мақсадга жавоб беришлари, бир-бирини тўлдириб туриши зарур. Мақсадларни тартиблашни усулларида бири мақсадлар дарахтини тузиш ҳисобланади. Умумий мақсадга эришиш учун асосий мақсадга эришиш керак, асосий мақсадга эришиш учун эса, биринчи даражанинг мақсадига эришиш керак ва ҳ.к. Мақсадлар дарахтини қуришда унинг сифат ва миқдор тавсифини тўғри аниқлаш муҳимдир. Сифат тавсифи бошқарув функцияларининг намоён бўлишининг асоси ҳисобланади, сифат

тавсифи эса структурали бўлинмалар (бўлим, цех ва х.к.) турининг асоси бўлиб хизмат қилади. лойихалаштирилаётган ташкилий структура системаси элементалари олдида турган мақсад ва вазифалар раҳбарлар ва мутахассислар таркибини асослашга имкон беради, вазифалар номенклатураси эса структурали бўлинмалар ҳодимлари ўртасидаги вазифалар тақсимланишидир.

Ташкилий тузилмани лойихалаштиришнинг мустақил усули бўлиб ташкилий-иқтисодий моделлаштириш ҳисобланади. Унинг асосида ижро этувчиларнинг ваколатлари ва маъсулиятининг тақсимотининг график, математик, макетли тасвири ётади.

Бошқарув ташкилий структурасини шакллантиришда бошқарув поғоналари ва звенолари сони, чизиқли ва функционал бошқарувнинг марказлашуви даражаси, бошқарув бўлими ва функциялари таркиби, битта раҳбарга тўғри келадиган бўйсунувчилар сонини асослаш зарур. Бошқарув системасида поғоналар қанча кўп бўлса буйруқни юқоридан пастга ва ахборотни пастдан юқорига узатиш шунча қийин бўлади. Буйруқни ва ахборотни узатиш жараёнида бузилишнинг хавфи шунчалик юқори бўлади. Шунинг учун бошқарув ташкилий структурасини лойихалаштириш ва мукаммаллаштиришда бошқарув поғоналари сони оптимал бўлишига интилиш зарурдир.

Ҳар қандай ташкилий тузилманинг сифати унинг шакллантиришда қуйидагиларга қанчалик амал қилингани билан аниқланади:

- системали ёндашув, яъни бошқарув объекти ва органига таъсир қилувчи иложи борица ҳамма факторларни ҳисобга олиш;
- бошқарув марказлашуви ва бирламчи звенолар мустақиллигининг оптимал бирлиги;
- олий раҳбарлар тўғридан-тўғри ижро этувчига ахборотни бориши ва вақтнинг максимал қисқариши;
- лойихалаштирилаётган тузилмада ҳар бир таркибий қисмнинг функцияси вазифаси ва ҳуқуқини тўғри аниқлаш;
- бошқарув системасидаги ўзгаришларга жавоб қайтаришнинг имконияти;

– ҳар бир аниқ ҳолат бўйича қайси бўлинмада ахборот кўп бўлса шу саволни ечиш бўйича бўлинмага ваколат бериш.

Бошқарув аппарати тузилмасига асосий талаб унинг оперативлигидадир. Маъмурий аппарат тузилмаси шунчалик даражада эгилувчан ва оддий бўлиши керакки бошқарув системасида қарор қабул қилиш ва уни амалга ошириш керак. Оперативлик билан фаолият юргизишнинг ишончлилигига боғлиқдир. Бундан маъмурий бошқарув аппарати ахборот узатишнинг тўғрилигига кафолат бериш узатилаётган маълумотларнинг бЎзилишига йўл қўймаслиги керак, бошқарув системасида алоқанинг узлуксизлигини таъминлаш керак.

Маъмурий аппарат тузилмаси бошқарув иқтисодини таъминлаши керак. Бунинг маъноси шундаки, бошқарувдан келадиган самара бошқарув аппаратида бўлган харажатларнинг минималлиги орқали эришилсин.

Маъмурий аппарат тузилмасига ишлаб чиқариш характерининг ўзи, унинг тармоқ хусусиятлари (ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таркиби, тайёрлаш технологияси, ишлаб чиқариш масштаби ва типи, техник жихозланганлик ва меҳнат жараёни даражаси ва бошқалар), шунингдек бошқарув ишининг механизацияланганлиги ва автоматтлашганлиги даражаси ишчилар малакаси, улар меҳнатининг самарадорлиги бўйсунувчилар сони ва бошқарувчи томонидан уларни назорат қила олиш имкониятлари ўртасидаги боғлиқлик таъсир кўрсатади.

Таянч иборалар: Бошқарувнинг ташкилий тузилиши, расмий алоқалар, бошқариш иерархия даражаси тузилиши, иерархик бўлинмалари ўртасидаги алоқалар, чизиқли, функционал, чизиқли-функционал, чизиқли-штабли, лойиҳавий ва матрицали ташкилий тузилмалар.

Назорат учун саволлар

1. Ташкилотларда бошқарув аппаратининг роли ва тузилиши қандай аҳамиятга эга?

2. Бошқарув иерархиясининг моҳияти нимада?
3. Тузилма нима? Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси-чи?
4. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларининг қандай турларини биласиз?
5. Бошқариш тузилмасини белгилаш нималарга боғлиқ?
6. Бошқаришнинг ташкилий тузилмасини такомиллаштиришнинг қайси йўналишлари мавжуд?

3 – БОБ. МАЪМУРИЙ ХОДИМНИНГ ИШ ЖОЙИ

3.1.Маъмурий ходимларнинг иш жойларини ташкил қилиш

Маъмурият ходимларининг самарали меҳнати иш жойини ташкил қилишга бевосита боғлиқ. Иш жойи деб ходимлар ўз меҳнат фаолиятини амалга оширадиган ва зарур техник воситалар билан ҳамда жиҳозлар билан безатилган хонага айтилади. Маъмурий ходимларнинг иш жойи бир қатор талабларга жавоб бериши керак.

Дастлаб маъмурий биноларга қўйиладиган талабларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ. Йирик корхоналарда маъмурият фаолияти учун алоҳида бино ёки бинолар мажмуаси ажратилади. Ташкилотнинг маъмурий биноси кўпинча шаҳарнинг марказий қисмида, ҳамкорлар билан алоқа ўрнатиш, коммуникация ва коммунал хизматлар кўрсатишда қулайликларга эга ҳудудларда жойлашиши кўзда тутилади. Жумладан, турли хизмат кўрсатиш ташкилотларига, асосий боғловчи автомобиль йўлларга яқин жойлашиши, электр энергияси, телекоммуникация тармоқларининг мавжудлиги ва бошқалар. Одатда маъмурият биносини танлашда бинони ижарага олиш ёки янги бинони қуриш билан боғлиқ вариантлар таққослаб кўрилади. Агар ташкилотнинг молиявий имкониятлари юқори бўлса, янги бино қуриш бўйича қарор қабул қилиниши мумкин. Янги маъмурият биносини лойиҳалашда келажакдаги ривожланиш имкониятларини ҳисобга олган ҳолда мавжуд эҳтиёжга қушимча 20-30% хизмат майдонлари режалаштирилади. Бинодаги хизмат хоналарининг жойлашиши, уларнинг ўлчамлари белгиланган қурилиш меъёрлари ва қоидаларига асосан амалга оширилиб, буюртмачи билан келишилган ҳолда белгиланади. Кўпинча хизмат хоналарнинг жойлашувини белгилашда функционал бўлимнинг ташкилотдаги ички бўлимлар ва ташқи ҳамкорлар билан алоқаси ҳисобга олинади. Маъмурий ходимларнинг хонасига ҳам ўзига ҳос талаблар қўйилади. Буларга мисол қилиб қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: хонанинг сатҳи талаб қилинадиган санитария меъёрларига жавоб бериши; хона жиҳозлари бажариладиган вазифага мос эргонометрик, гигиена, психофизиология ва эстетика талабларига жавоб бериши; хонадаги техник восита ва жиҳозларининг турлари ва сони бажариладиган иш вазифасига

ҳамда унинг ҳажмига мос келиши. Иш жойларини ташкил қилиш лойиҳаларини ишлаб чиқишда бир турдаги лойиҳаларни танлаш мақсадга мувофиқ бўлади. Бундай лойиҳалар тармоқ лойиҳалаштириш институтларида ишлаб чиқилиб, амалда қўлланилади.

Ҳозирги вақтда маъмурият ходимларига оддий иш жойлари билан бир қаторда - ҳар хил раҳбарлик мутахассисликлари учун автоматлаштирилган иш жойлари ҳам қўлланилмоқда. Автоматлаштирилган иш жойлари - маълумотларни аниқ кўрсатадиган ва бошқарувнинг маълум функцияларини мустақил амалга оширадиган ахборот-коммуникация воситалари, ёрдамчи дастгоҳлар ва мебеллар билан жиҳозланган иш жойларидир.

Раҳбар ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишда иш хоналарининг ўлчов ва шакллари талабга мос келадиган қилиб яратиш керак. Хоналарнинг энг қулай шакли тўртбурчак хоналардир. Бунда томонларнинг нисбати 1:1, 1:1,5 ва 1:2 бўлиши мумкин. Одатда хизмат хоналарининг баландлиги - 3,0 метрдан ортиқ, кенглиги 2,5 -3 метр бўлиши хона икки томондан ёритилса, узунлиги 12-15 метр бўлиши, бир томондан ёритилган тақдирда 6-7 метрга тенг бўлиши керак.

Ходимларнинг иш жойини ташкил қилишда ундаги жиҳоз ва мебелларни тўғри жойлаштириш муҳим аҳамиятга эга. Бу эса иш вақтини тежашни ва хона саҳнининг самарали ишлатилишини таъминлайди.

Хоналарни жиҳозлашда қуйидаги талабларга риоя қилиш керак:

а) ходимнинг иши бошқа корхона ва ташкилотлар вакилларини қабул қилиш билан боғлиқ бўлса, унинг хонаси бинонинг биринчи қаватида жойлашгани маъқул;

б) хонадаги жиҳозлар, яъни шкафлар, картотека қутилари ва бошқалар улар яқинига келиб кетиш, улардан фойдаланиш қулай бўладиган қилиб жойлаштирилиши керак;

в) иш столига ёруғлик чап томондан ёки олд томондан тушиши керак;

г) хонани иситувчи жиҳозлар маъмурий ходим ўтирадиган жойдан маълум масофада махсус қопқоқлар билан ёпилган ҳолда жойлаштирилиши лозим.

Иш жойида маъмурий ходимнинг самарали ҳаракат доираси таъминланиши керак. Раҳбар, маъмурий ходим меҳнатининг ҳаракат доираси деб унинг вертикал ва горизонтал йўналишларда ҳаракат қилиб ўз вазифасини бажаришига айтилади. Раҳбарнинг иш жойидаги ҳаракати кичик ва катта доира ичида бўлиши мумкин. Кичик ҳаракат доирасида раҳбар қўллари ва бармоқлари билан иш вазифасини бажаради. Бунда у асосий ишини тез-тез фойдаланиб туриладиган жиҳозлар ва буюмлар ёрдамида бажаради. Катта ҳаракат доирасида камроқ ишлатиладиган жиҳозлар ва буюмлар узатилганда қўли етадиган доирада жойлаштирилади.

3.2.Хизмат хонаси мебеллари ва уларга қўйиладиган талаблар

Меҳнатнинг ижтимоий ундаш - меҳнат ташкилотининг фаолияти ва ташкилотда меҳнатнинг мазмуни меҳнат муҳити атамаси билан чамбарчас боғлиқ. Меҳнат муҳити деганда ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат воситаларининг иш шароитини ва ишловчи шахсларнинг ўзаро муносабатлари тушунилади.

Шуни айтиш керакки, хизмат хонасининг мақсадига мувофиқ бўлиши иш самарадорлигининг ошиши ҳамда ўша хонада ишловчи ходимларнинг соғлиги ва психологиясига боғлиқ бўлади. Шунинг учун ҳозирги кунда ушбу масалага жиддий ёндашилиб, бунинг учун малакали дизайнерлар – хоналарни жиҳозлаш бўйича махсус мутахассислар хизматидан ҳам фойдаланилади.

Хизмат хонасининг тузилиши ходим психологияси ва ишига боғлиқ бўлади. Хизмат хонасини ташкил қилишда моҳирлик билан ёндашиш керак, бу хонада турган ҳар бир нарса - буюм керакли ва фойдали бўлиши керак. Унинг фикрини бузадиган ва чалғитадиган нарсалар хонада бўлмаслиги керак. Масалан, давлат идораларининг жиҳозларини санаб чиқсак: миллий

менталитетни сақлаган ҳолда давлат рамзлари, жумладан, давлат байроғи, герб, давлат раҳбарининг портрети бўлиши мумкин. Агар ходим кўп маълумотлар билан ишлаб уларни чоп этиш билан шуғулланадиган бўлса, у учун компьютер керак бўлади. Хизматчи ходимларнинг иш жойи бир нечта операцияларни бажаришда қулай ҳаракатланиш учун айланма курсилар билан жиҳозланади. Ушбу хонада телефон бўлиши керак. Агар маъмурий ходимнинг фаолияти кўплаб бўлимлар ва миждозлар билан мунтазам алоқа ўрнатишни талаб этса, факс, шаҳарлараро сўзлашув, ички сўзлашув учун алоҳида телефон бўлиши мақсадга мувофиқ. Маъмурий ходимнинг иш столи устида албатта органайзер - доимо хизматга тайёр ручка, қалам, чизғич, учирғич, кнопка ва бошқа идора ашёлари учун махсус жиҳозланган қути тайёр бўлиши керак.

Баъзи бир корхоналарда ходимларнинг фаолиятини назорат қилиш учун хона эшиклари шаффоф ойнадан қилинади, бу ҳолда раҳбар ходим иш вақтида нима билан шуғулланаётгани кўриб туриш имкониятига эга. Маълумки ҳар бир раҳбар ўзининг иш фаолияти давомида кўп тадбирларни амалга оширади ва бунинг учун у ўз ҳузурида меҳмонларни қабул қилади. Унинг хонасида меҳмонлар учун кресло ёки диван ёнида стол бўлса мақсадга мувофиқдир.

Хорижий фирма ва компания раҳбарларининг столи устида оиласининг суратини кўришингиз мумкин, бу одам оилага содиқлиги, иймонли ва эътиқодлилигидан далолат беради. Шунинг ҳам эсдан чиқармаслик керакки, яхши раҳбарнинг столи устида ҳеч қачон хизмат вазифаси билан боғлиқ ҳужжатлар ва қоғозлар туриши керак эмас. Бу ҳолат раҳбарнинг ўз вазифасини бажаришида вақтни тўғри режалаштирмаганлиги, бесарамжонлигидан далолат беради ва баъзи ҳужжатларнинг йўқолишига сабаб бўлади. Бундан ташқари хонада меъёрий ҳужжатлар, махсус адабиётлар учун махсус жавон бўлиши, жавон иложи борида ўнг томонда, телефон столи ва телефон чап томондан бўлиши керак.

Ходимнинг хонаси тирик гуллар билан безатилса яхши бўлади. Чунки гуллар ҳаво кислородини ишлаб чиқаради, бу эса хона ҳавосининг яхши

бўлишини таъминлайди. Албатта меҳнат шароитини яратишда ҳар бир омилни, шу жумладан техника хавфсизлигини ҳисобга олиш керак. Чунки бахтсиз ҳодисалар шунчаки ўз ўзидан содир бўлмайди. Одатда, улар бу бахтсиз ҳодисаларни келтириб чиқарган омилларнинг муқаррар натижаси бўлмаса ҳам. Муаммо шундаки бахтсиз ҳодиса ким билан бўлмасин содир бўлаверади, лекин биз билан эмас, деган ярамас ва етарли даражада тарқалган ишонч туфайли ҳам келиб чиқади.

Мебеллар маъмурият ходимларининг иш жойини ташкил қилиш ва уни жиҳозлаш ишларида муҳим ўринни ташкил қилади. Мебеллар асосан стандарт қисмлардан ташкил топган ва зарурат туғилганда шакли ва ўрни осонликча ўзгартириладиган бўлиши керак. Мебелларнинг сирти гигиена талабларига жавоб бериши, силлиқ ва қаттиқ бўлмоғи, ёруғлик тушганда кўзни қамаштирмаслиги лозим. Умуман айтганда, мебелнинг ташқи кўриниши эстетик талабларга жавоб бериши, яхши кайфият уйғотиши ва хонага ҳамма томондан мос келиши керак.

3.3. Иш жойини ташкил қилиш

Маъмурий ходимнинг иш жойини ташкил қилишда ўзлигини намоён қилиш ёки маънавий юксалиш масалаларига эътибор қаратиш муҳим аҳамиятни касб этади. Замонавий қизиқтириш назарияларида юксалиш эҳтиёжлари физиологик эҳтиёжларга нисбатан юқори баҳоланиши таъкидламоқдалар. Демак ходимнинг шахсий иш жойини ташкил қилишда ва вазифаларни белгилашда унинг қобилиятлари, иштиёқлари ва кўникмаларидан унумли фойдаланиш талаби бажарилиши зарур. Бунга қуйидагилар орқали эришиш мумкин:

- а) вазифа ижрочи қобилияти ва иштиёқига мос;
- б) вазифа мустақил бажарилиши мумкин;
- в) вазифа малакага мос;
- г) иш жойида ўз-ўзини назорат қилишга шароит яратилган;

д) вазифа бажариш усуллариининг хилма-хиллигига таъсир кўрсатади;

е) вазифа кенг қамровли ва комплекс;

ж) вазифа ижрочига маълум бўлган йирик фойдали муаммонинг аниқ бир қисмидир;

з) вазифа долзарб ижтимоий эҳтиёжларни қондирилишини яққол кўрсатади.

Ҳар қандай маъмурий тузилманинг муҳим элементи бўлиб шахсий иш жойи (лавозим, мансаб) хизмат қилади. Шахсий иш жойи қандай бўлишидан қатъий назар ҳамма бошқарув вазифалари ва масалалари улар орқали амалга оширилади. Бошқарув аппаратиининг ҳар бир бўлинмаси ўзаро боғланган шахсий иш жойларининг тегишли мажмуасини акс эттиради.

Демак, шахсий иш жойи деганда шахсий иш мураккаб бошқарув структурасининг, энг кичик бўлинмас қисмидир. Шахсий иш жойининг фаолиятидаги марказий тамойил бўлиб унинг учта таркибий элементининг уйғунлашуви ва мувофиқлашуви тамойили хизмат қилади, бу ҳам бўлса:

1) мазкур иш жойи бажарилиш кўзда тутилган масалалар (функциялар)ни белгилаш ва улардан келиб чиққан ҳолда мазкур жойни эгаллаб турган ходимнинг мажбуриятларини белгилаш;

2) функциялар ва мажбуриятларнинг бажарилишини таъминлаб берувчи ҳуқуқ ва ваколатларни белгилаш ҳамда тегишли жиҳозланишини аниқлаш;

3) жавобгарликни аниқлаш.

Ушбу элементлар ўзаро мос бўлиб яхлитликни ташкил қилиши шарт, чунки биронта элементнинг етарли даражада бўлмаслиги иш жойи самарасини кескин пасайтиради.

Айтайлик, маълум мансабдор шахсга мажбурият ва жавобгарлик юклатилди, аммо тегишли ҳуқуқ ва ваколат охиригача берилмади. Вазифани тўлиқ бажаришга бир неча уринишлардан сўнг ходим олдида йўл қолади:

а) унга юклатилган вазифаларни бажариш мумкин бўлмаганлиги сабабли лавозимдан воз кечиш;

б) норасмий йўл билан моддий ресурс топиш ва ноқонуний ваколатни олиш;

в) Ҳисоботларни қалбакилаштириш, яъни яхшироқ қилиб кўрсатиш.

Одатда ходим иккита ва учинчи йўлларнинг бирикмасидан фойдаланишга мажбур бўлади.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, ҳар қандай масъулият тегишли ваколат ва моддий ресурслар билан таъминланишни ва унга мос жавобгарликни талаб қилади.

3.4. Иш жойида вазифа ва мажбуриятларнинг таърифи

Иш жойи учун вазифалар танланаётганда, улар ходимнинг жисмоний имкониятларига тўғри келишга интилиш керак. Иш жойига ўта малакали ходим ҳам бажара олмайдиган вазифаларни юклаш ва назарий жиҳатдан иш жойига мос келмайдиган вазифаларнинг тақсимланишига йўл қўймаслик керак. Масалан, айрим вазифаларни бажариш учун ҳуқуқий, табиий ва шунга ўхшаш олий маълумотларга оид билимлар талаб этилади ва фақат ўқиш, ёзиш ва арифметикани талаб қилади.

Кўп ҳолларда вазифа ва мажбуриятлар доираси қисмларга бўлиб, даражасини белгилаб бериш мумкин. Фараз қилайлик иш жойининг таърифи ўз ичига олти модда олсин дейлик. Аммо ходим уларнинг бештасини бажариб олтинчисини эътиборсиз қолдириши мумкин. Ходим оддий ҳисоб-китобдан келиб чиқиб, вазифаларнинг 5/6 қисмини бажараётганига ишонч ҳосил қилади. Вазифалар, мажбуриятлар ва кўрсаткичлар таърифи аниқлиги ҳар хил бўлса, бажарувчининг эътибори унинг нуқтаи назарида аҳамиятсиз муаммодан муҳимроғига қаратилади.

Бошқарув аппаратининг структурасида ҳар бир лавозим ўз жойига эга бўлиш мумкин. Иш жойининг жойлашиши ходимнинг шу ташкилотга ташриф буюрувчиларнинг у билан бевосита мулоқотда бўлиши ёки бўлмаслигига боғлиқ.

Буюмлар, жиҳозлар ва иш жойининг инсон физиологик тузилишига мослиги, фойдаланиш учун қулайлиги каби шароитлар комплексини ўрганувчи билимлар соҳаси “Эргономика” деб аталади. Бу ерда ходимлар хонасининг оптимал ҳарорати ва ёруғлиги ҳавонинг керакли даражада қолиши ва тозаллиги, мумкин бўлган шовқин даражаси, бошқарув техникаси ва жиҳозларининг ходим физиологик тузилишига мослиги, қулайлиги каби саволлар батафсил кўриб чиқилади. Бу муаммо нафақат маъмурий органларга балки ҳар бир ходимга ишидан қатъий назар таалукдир. Бу ерда иш жойининг ташкил этишда эстетиканинг аҳамияти ҳам алоҳида ажратиб кўрсатилади.

3.5. Маъмурий менежментда фойдаланиладиган техник ва ахборот алмашув воситалари

Маъмурият ходимлари меҳнатининг самарадорлигини оширишда техник воситаларнинг аҳамияти жуда каттадир. Техник воситалар туркумига қуйидагилар киради:

а) ҳужжат таерлаш воситалари. Ҳужжатлар тузишда котиблар ва иш юритувчилар электр ёзув машиналаридан кенг фойдаланадилар. Улар механик машиналарга нисбатан анча унумли ва шовқини кам бўлади.

Иш вақтини тежаш мақсадида хатлар, маълумотномалар, маърузалар, қарорлар тайёрлашда диктофон ишлатилиши тавсия қилинади. Диктофон техникасининг кўпроқ марказлашмаган ва марказлашган турлари ишлатилади. Биринчи тур диктофони раҳбарнинг иш вақтида- 45 минутдан кўп ёзганда уларнинг хоналарига ўрнатилган шахсий ёзув апаратидан фойдаланади. Марказлашган диктофон тури ишлатилганда ёзув ишларини бажаришда машина ёзув бюросини ташкил қилиш талаб қилинади. Бу усул ҳужжат тайёрлашда иш вақтини бироз тежайди.

б) ҳужжатларга ишлов берувчи, сақловчи ва қидирувчи воситалар.

Келаётган хатларнинг конвертини очиш учун махсус электр конверт эгувчи машиналардан фойдаланиш мумкин. Бир неча варақдан ташкил топган (қалинлиги 2,5 мм дан ортиқ бўлмаган) ҳужжатларни темир скобалар билан бириктириш учун қўл ва электр қоғоз бириктирувчи машиналардан фойдаланилади. Қоғозларни ёпиштириш учун, шаффоф ёпишқоқ ленталар жуда қулай.

Автомат номерлаш машиналари ҳужжатларга номер қуйиш, келган (ёки кетган) вақтни белгилаш ва индекслар қўйиш учун ишлатилса, ишлар тезда бажарилади.

Ҳужжатларни турлари бўйича сақлаш учун ҳар хил картотекалардан фойдаланиш тавсия этилади. Раҳбар ишида ҳужжатларни тезда бириктириб сақловчи механизмли папкалардан фойдаланиш вақтни тежайди ва иш унумдорлигини оширади.

в) ҳисоблаш жараёнларини бажарувчи воситалар. Маъмурий ходим раҳбар ишида тайёр маълумотга эга ҳисоблаш чизғичларидан кенг фойдаланиш маълумот жадвалларини ва ўлчов асбобларини ишлатилишини камайтиради ва ҳисоблаш даврини қисқартиради.

Микрокалькуляторлар асосан индивидуал ҳисоблаш воситаси ҳисобланади ва улар режа-иқтисодий, молия ва бошқа ҳисобларни амалга оширишга ишлатилади. Улар нисбатан содда тузилишга эга, қулай ва ишончлидир.

г) тезкор алоқа бажарувчи техник воситалар. Оғзаки маълумотларни тезда қабул қилиб олиш ва ўзатиш учун телефон алоқасидан ташқари тезкор алоқа воситалари ҳам кенг ишлатилади. Бу воситалар мижозлар билан боғланиш вақтини тежайди.

Техник воситалар орасида телефон ва бошқа турдаги алоқа воситалари катта аҳамиятга эга. Шунинг учун бундай восита билан ишлаш усулини аниқ таҳлил қилиш зарур.

Компьютерлар. Ҳар қандай маъмурий ходимнинг энг асосий ёрдамчиси. Жуда кўп операцияларни бажарувчи қурилма.

Факс қурилмалари. Ҳужжатларни жунатиш ва қабул қилиш вазифасини бажаради.

Факс-модемлар. Компютёрларга ўрнатилиб, ички ва ташқи турларга ажратилади. Булар орқали маълумаотлар факс қурилмалари ва компютёрларга ўзатилади.

Сканерлар. Нусха олиш ишларида қўл келади. Улар орқали катта текстларни компютёрга киритиб, таҳрир қилиш мумкин.

Нусха кўчириш қурилмалари. Ксерокслар иш ҳужжатлари билан ишланадиган ҳар қандай маъмуриятда асосий техник воситалардан бири бўлиб ҳисобланади.

Таянч иборалар: Бошқарувда меҳнат муҳити, маъмурий биноларнинг жойлашишига қўйиладиган талаблар, хизмат хонасининг тузилиши, шахсий иш жойи, хизмат хоналарига талаблар, меъёрий ҳужжат тушунчаси

Назорат учун саволлар

1. Маъмурий ходимларнинг иш жойларини ташкил қилиш этиш хусусиятлари нималардан иборат?
2. Хизмат хонаси мебелларига қандай талаблар мавжуд?
3. Иш жойини ташкил қилиш нимадан иборат?
4. Маъмурий менежментда фойдаланиладиган техник ва ахборот алмашув воситаларига нималар киради?
5. Маъмурий менежментда меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар қандай аҳамиятга эга?

4-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ

4.1. Маъмурий менежментда бошқариш усуллариининг моҳияти

Бошқарув усуллари бу бошқарув субъектининг бошқарув объектига мақсадли йўналтирилган таъсир ўтказишнинг усуллари, яъни бошқарувчининг ишлаб чиқариш жамоасига таъсир этишнинг ўзига хос воситалари мажмуаси тушунилади. Бошқарув усуллари воситасида иқтисодий жараёнларга ва ишлаб чиқариш қатнашчиларига моддий, молиявий, энергия, меҳнат ресурсларини имкони борича кам сарф қилиб юқори натижаларга эришиш мақсадида таъсир этилади. Ишлаб чиқариш самарадорлиги кўп жиҳатдан бошқарув усуллари нисбатини тўғри танлаш ва мукамаллиги билан узвий боғлиқдир.

Бошқарув усуллари бошқарув фанида муҳим ўринни эгаллаб, бошқарув қонун ва тамойиллари билан узвий боғлиқдир. Меҳнат жамоасига таъсир этиш усуллари орасида бошқарув механизми учун бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув объектив қонунлари талабларига мувофиқ келувчиларигина энг мақбул ва мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади. Бунинг моҳияти шундаки, бошқарув усуллари бозор иқтисодиётига мансуб қонунлар тизими билан узвий боғлиқдир.

Бошқарув усуллари ташқи ва ички омиллар таъсирида ўзгаради. Ташқи омилларга: ташқи муҳитнинг ўзгариши, иқтисодиётни бошқаришда туб ислохотларни амалга ошириш, фан-техника тараққиётининг ривожланиш даражаси, ижтимоий таъсир этувчилар киради. Ички омиллар жумласига йирик ишлаб чиқариш бирлашмаларини ташкил этиш асосида ишлаб чиқариш концентрациясини амалга ошириш; корхона ўлчамларининг ўзгариши натижасида унинг бир гуруҳдан иккинчисига ўтказилиши; ишлаб чиқаришнинг ихтисослашишидаги ўзгаришлар; меҳнатнинг техника билан таъминланиш даражаси; ишлаб чиқаришни режалаштириш ва жадал тартибга солишнинг мавжуд усулларини такомиллаштириш ва янгиларини жорий қилиш (тармоқли режалаштириш ва бошқариш; ишлаб чиқаришни узлуксиз тезкор

режалаштириш, ишлаб чиқаришни бошқаришни автоматлаштирилган тизимини қўллаш ва бошқалар) киритиш мумкин.

Бошқарув усуллари бевосита ижтимоий-иқтисодий муносабатларга таъсир этувчи ишлаб чиқариш усули ривожланиши ва жамият ишлаб чиқариш кучлари ўсиши билан ўзгариб боради. Иқтисодиёт муваффақиятли ривожланишда бошқарув усуллари тўғри танлаш ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Бошқарув усуллари иқтисодиётнинг маълум аниқ соҳаларида амал қилишнинг турли йўллари орасидаги умумий ходиса сифатида ажратиш мумкин. Масалан, бошқарув даражалари бўйича бошқарув усуллари (давлат секторини бошқариш усуллари, цех, корхона, бирлашма, минтақани бошқариш усуллари), ёки тармоқларни бошқариш усуллари (саноат, транспорт, қишлоқ хўжалигини бошқариш усуллари) ҳақида сўз юритиш мумкин. Шунингдек, турли субъектлар томонидан қўлланиладиган бошқарув усуллари ажратиб кўрсатиш мумкин. Давлат бошқарув усуллари жамоат ташкилотларини бошқариш усуллари ёки иқтисодиётнинг айрим соҳаларида қўлланиладиган бошқарув усуллари (ишлаб чиқаришни, молиявий соҳани, фан ва маорифни бошқариш усуллари)ни ҳам кўзда тутиш лозим.

Турли соҳаларда ташкилотларни бошқариш тизимининг фаолияти турлича бўлиб, улрадаги бошқариш усуллари ҳам фарқ қилади. Бу ерда сўз вазирликлар, ассоциациялар, акционерлар жамияти, давлат қўмиталарини бошқариш усуллари ҳақида сўз боради. Ва нихоят, турли туркумга кирувчи ишловчилар бошқарув фаолиятида менежерлар, директорлар, бўлимлар бошлиқлари томонидан қўлланиладиган бошқарув усуллари ажратиб кўрсатиш мумкин. Демак, бошқарув назария ва амалиётида турли бошқарув усуллари мавжуддир. Бошқарув усуллариининг ҳар бир гуруҳи ўзига хос хусусиятларига эга бўлган тизимни ташкил этган.

4.2. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари кишиларга иқтисодий манфаатлар орқали таъсир кўрсатади. Иқтисодий усулларнинг моҳияти ходимлар ва ишлаб чиқариш жамоасига улар манфаати бўлишини таъминловчи иқтисодий шароит яратишдан иборатдир. Бошқарув усуллари тизимида иқтисодий усуллар етакчи ўринни эгалайди.

Иқтисодий усуллар иқтисодий таъсир воситалари йиғиндисидан (наrx, кредит, бизнес-режа, фойда, солиқлар, иш хақи, иқтисодий рағбатлантириш ва бошқалар), яъни хўжалик фаолиятига таъсир этишнинг ҳар бир жамоа мос хўжалик бўғини билан узвий алоқада амал қилишини таъминловчи тадбирларидан иборатдир.

Бозор механизмининг муҳим вазифаларидан бири бизнес режа ва бозорнинг узвий боғлиқ бўлишига имкон яратувчи пул ва товар ресурслари тўғри нисбатини таъминлашдир.

Бозор иқтисодиёти маъмурий-буйруқбозлик тизимига нисбатан қарама-қарши тизим бўлиб, бозорда наrx, солиқ, кредит воситасида тартибга солиш энг аввало ижтимоий мақсадда амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида наrx ва иш хақи ўзгаришни қатъий тартибга солмай барқарорликка эришиб бўлмайди.

Шундай қилиб, бошқарувнинг иқтисодий усуллари жуда кенг имкониятларга эга бўлиб, улар моҳирона ва ўз вақтида ташкилий-фармойиш, ижтимоий-психологик ва ҳуқуқий усуллар билан қўшиб олиб борилган тақдирда яхши натижаларга эришиш мумкин.

Корхоналар, акционер жамиятлари, фирмаларда муҳим бошқарув усулларида бири - бизнес-режалардир. У иқтисодий жараёнларни умуммиллий манфаатларни кўзлаб, хўжалик амалиётида объектив иқтисодий қонунлардан фойдаланиш асосида, онгли равишда, бир мақсадга интилган ҳолда бошқаришнинг ўзаро узвий боғлиқ тизимидан иборатдир.

4.3. Бошқаришнинг ташкилий-фармойиш усуллари

Хўжалик ташкилотларининг ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича фаолияти бошқарувнинг турли ташкилий-фармойиш усуллари қўллаш билан боғлиқдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар самарали фаолият юритишини таъминловчи таъсир этиш тизимидан иборатдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари иқтисодий усуллари тўлдириб, бозор иқтисодиёти қонунлари. Ҳуқуқий актларни ҳисобга олиш ва бажаришга асосланади.

Давлат махсус тузилган бошқарув ташкилотлари воситасида бошқариладиган тизимга маъмурий ва ташкилий жиҳатдан таъсир ўтказади. Менежмент тизимида ташкилий усуллар умумий мақсадга эришиш учун ишлаб чиқарувчиларнинг ҳамкорликдаги ҳаракати тартибга солинадиган маъмурий ҳужжатлар асосида амалга ошади. Ташкилий-фармойиш усулини қўллаш асосини бошқарувнинг барча тамойиларига риоя қилиш ташкил этади.

Нима сабабдан бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари маъмурий шакллар билан қўшиб олиб борилади. Бу кўп ҳолларда ташкилий таъсир маъмурий ҳуқуқни қўллаш, яъни қарор ва фармойишларни амалга оширишга асосланади. Лекин, «бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усули» тушунчаси «маъмурий бошқарув усули» тушунчасидан бир мунча кенгдир, чунки ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувнинг турли даражаларига турли қўламда ва шаклда ташкилий таъсир этишни ўрганиш масалаларини ҳам қамраб олади. Ташкилий-фармойиш усуллари ташкилий аниқликни таъминлайдилар, ташкилий тизим, бошқарувнинг ҳар бир бўғини вазифаларини белгилаб беради, бошқарув аппарати интизоми ва фаолияти самарадорлигини таъминлайди, ишда тартиб ўрнатади. Қарор, фармойишларни бажариш, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишда бу усулларнинг аҳамияти катта. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари ишлаб чиқарувчиларга таъсир этиш манбалари ва йўналишлари бўйича турларга ажратилади. Бунга боғлиқ ҳолда таъсир этишнинг ташкилий-фармойиш усуллари уч гуруҳга бўлинади: ташкилий-барқарорлаштирувчи, фармойиш ва интизомга оид усуллар.

Таъсир этишнинг ташкилий-барқарорлаштириш усуллари асосий мақсади ҳамкорликда ишлаш учун ташкилий асос яратишдир, яъни, вазифа, мажбурият, жавобгарлик ва ваколатларни тақсимлаш, тартиб ўрнатиш ва бошқалар. Маъмурий таъсир этиш ташкилий шакллари асосий икки тури мавжуд: ташкилий регламентлаш ва ташкилий меёрлаш. Ташкилий регламентлаш воситасида бошқарувчи ва бошқариладиган тизимлар ўзаро таъсирининг мақбул нисбати белгиланади, ташкилий тизимда ва ҳар бир бошқарув даражасида бошқарув чегараларини аниқлаш имконияти вужудга келади. Ташкилий регламентлашга мисол қилиб лавозимлар ҳақида йўриқномани кўрсатиш мумкин. Ташкилий меёрлаш ҳужжатлари воситасида хомашё, материаллар сарфини меёрлаш, маҳсулотлар ишлаб чиқаришга меҳнат сарфи, ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш, техникавий ва технологик меёрлар (стандартлар, меёрлар, қайта ишлов бериш усули, тартиби ва х.к.) ишлаб чиқаришини ташкил этиш меёрлари (мақбул ишланма кўлами)ни киритиш мумкин..

Таъсир этишнинг фармойиш усуллари меъёрий-чекловчи ҳужжатларда кўзда тутилмаган вазиятдан келиб чиққан ҳолда жорий бошқаришда қўлланилади. Фармойиш таъсирининг асосий мақсади бошқарув аппаратининг аниқ ҳаракати, бошқарувнинг барча бўлинма ва хизматлари барқарор ишлашини таъминлаб беришдан иборат. Таъсир этишнинг фармойиш усуллари буйруқ, фармойиш, кўрсатма ва бошқа меъёрий ҳужжатлар асосида амалга оширилади.

Буйруқ - бу раҳбарнинг қўл остидаги ходимлардан маълум вазифани бажаришни ёзма ёки оғзаки равишда талаб қилишидир. Буйруқ фақат чизиқли бошқарув тизими раҳбари томонидан берилади. Фармойиш - ходимлардан айрим ишлаб чиқариш ва хўжалик масалаларини ҳал этишни талаб қилишдир. Фармойиш бошлиқ ўринбосарлари, бўлим бошлиқлари томонидан ваколатлари доирасида берилади. Фармойиш оператив характерга эга бўлиб, вазиятга мос тезкор қарор қабул қилишни ифодалайди. Бошқарув амалиётида

қўлланиладиган таъсир қилиш усулларида яна бири - оғзаки кўрсатмадир. Таъсир этишнинг бундай шаклини барча даражадаги раҳбарлар, кўпинча қуйи даража менежерлари, бригада бошлиқлари, усталар қўллайдилар.

Фармойиш воситасида таъсир этиш бажариш муддатлари билан фарқ қилади. Буйруқ ва фармойишлар узоқ ёки қисқа муддатда мўлжалланган бўлади. Ҳар бир буйруқ ёки фармойишда қандай вазифа бажарилиши, қачон бажарилиши кераклиги белгиланади. Таъсир этишнинг фармойиш усули ташкилий таъсирга нисбатан унинг бажарилишини назорат қилишни кўпроқ талаб этади. Ижро этишнинг бориши назорат қилингандан сўнг яна фармойиш билан таъсир этишга эҳтиёж туғилади. Фармойиш усулининг қўлланиш кўлами бошқарув кадрлари малакаси, ташаббускорлиги ва қобилиятига боғлиқдир.

Корхонани бошқаришда фармойиш билан таъсир этиш фақат қонунга зид бўлмаган ҳолдагина бажарилиши қатъий бўлган ҳуқуқий кучга эга бўлади. Шу сабабли барча бошқарув тизимлар ва даражаларда ташкилий-фармойиш фаолияти мавжуд қонунчиликка бўйсунган ҳолда амалга ошиши лозим.

Интизомий таъсир усуллари ташкилий барқарорлаштирувчи ва фармойиш воситасида таъсир этиш усуллари тўлдириб, интизомий талаблар ва мажбуриятлар тизими воситасида ташкилий алоқалар барқарорлигини таъминлашга қаратилгандир.

4.4. Бошқаришнинг ижтимоий-психологик усуллари

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари - бу ишлаб чиқарувчи ва айрим шахсларга уларнинг ижтимоий эҳтиёжлари ва психологик хусусиятларига таъсир этиш билан бошқариш воситасидир. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари қўллаш корхонада юз бераётган ижтимоий ҳодисаларни чуқур ўрганиш ходимлар нерв системаси кайфиятига таъсир этувчи психологик (руҳий) омилларни билишни талаб этади. Кишилар фикрлаш усулида ўзгариш юз бериши ва улар маданий ҳамда билим даражаси ортиб бориши билан ижтимоий-психологик усуллар аҳамияти ҳам ортиб боради.

Бундай шароитда шахснинг эҳтиёж ва манфаатлари маънавий соҳа томон ўзгариб боради. Ўз меҳнатидан қониқишнинг муҳим омили бўлиб ишлаб чиқарувчиларнинг раҳбар билан ўзаро яхши муносабати ишлаб чиқаришдаги қулай ижтимоий-психологик вазият хизмат қилади.

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари ишлаб чиқаришда мавжуд ижтимоий механизмни (ўзаро муносабат тизими, ижтимоий эҳтиёжлар) қўллашга асосланади. Бошқарувнинг ижтимоий усуллари ижтимоий тартибга солиш воситасида амалга оширилади.

Ижтимоий тартибга солиш усуллари турли гуруҳлар ва шахслар мақсади ва манфаатларини аниқлаш ва ростлаш йўли билан ижтимоий муносабатларни тартибга солиш ва уйғунлаштириш мақсадида қўлланилади.

Улар жумласига ижтимоий ташкилотлар низомлари, шартномалар, ўзаро мажбуриятлар, ишчиларни танлаш, тақсимлаш ва ижтимоий эҳтиёжларни қондириш тизими киради. Ижтимоий тартибга солиш усуллари инсон омили фаоллигини ошириш, бошқарувни демократлаштириш мақсадида ҳам қўлланилади.

Бошқарувнинг психологик усуллари жамоада мақбул психологик ҳолат ташкил этиш йўли билан кишилар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишга қаратилгандир. Психологик усулларга кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш, меҳнатни инсонийлаштириш, малакали кадрлар танлаш ва уларни ўқитиш киради. Кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш усулини қўллаш кичик гуруҳдаги ишчилар ўртасидаги мақбул миқдорий-сифат нисбатини аниқлаш имконини беради.

Меҳнат фаолиятини инсонийлаштириш деганда ранглар, мусиқанинг руҳий таъсиридан фойдаланиш, бир хил, ўзгармас, зерикарли меҳнатни бартараф этиш, ижодий ёндашувни кенгайтириш тушунилади.

Касбий танловнинг моҳияти - ходимларнинг бажараётган ишлари уларнинг руҳий хусусиятларига мос бўлишини таъминлашдан иборат. Шахснинг руҳий хусусиятлари жумласига унинг қизиқиш ва майллари, қобилияти, темперамент

ва характери киради. Шу сабабли, раҳбар шахсга раҳбарлик қилганда ўз олдига инсон рухий хусусиятлари шаклланиши ва ривожланишини ўрганиши, унинг қиқиш ва қобилияти, темперамент ва феълини билиш вазифасини қўйиши керак.

Шахснинг рухий хусусиятларини инсон фаолиятида ажратиб тушуниб бўлмайди, чунки киши қобилияти ва феъли хусусиятлари унинг фаолияти ва ҳулкида намоён бўлади. Инсон ҳаёти ва жамиятдаги фаолияти унинг рухий ҳолатини шакллантиради. Инсоннинг қандай ҳаёт кечириши, нима билан шуғуланишини билмай туриб унинг қобилияти, ҳуқ-атвори ҳақида ҳулоса чиқариб бўлмайди.

Инсон аввало ўзини ижодий шахс сифатида баҳолайди. Ишчи меҳнатга бундай нуқтаи назардан қараши эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқ: моддий эҳтиёжлар бирламчи бўлиб, улар қондирилгач, нисбатан юксак инсоний эҳтиёжлар илгари сурилади.

Инсон фаолияти маълум рағбатлантирувчи омилларга асосланган бўлиб, маълум мақсадга эришишга қаратилгандир. Рағбатлантирувчи омил - мақсад муносабати инсон фаолияти ўзагидир. Умумий маънода рағбатлантирувчи омил - бу инсонни фаолият юритиш учун ундовчи омил бўлиб, мақсад эса инсон уни амалга ошириш натижасида эришишни хоҳлаган нарсадир. Рағбатлантирувчи омил киши ҳуқининг ички кучидир. Психологияда узоқ ва қисқа рағбатлантирувчи омил ажратилади. Агар инсон фаолиятини рағбатлантирувчи омил ва ўз олдига қўйган мақсад яқин келажакка мўлжалланган бўлса, у қисқа муддатли, агар улар узоқ истиқболни қамраб олса узоқ муддатли дейилади. Рағбатлантирувчи омил даражаси билан инсоннинг меҳнатга, ютуқ ва муваффақиятсизликка нисбатан бўлган муносабати узвий боғлиқдир. Фақат узоқ муддатли рағбатлантирувчи омил меҳнатга ижодий муносабатда бўлиш манбаидир.

Раҳбарга хос бўлган муҳим хусусият кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омилларни яхши билиш, ҳар бир кишини у ёки бу вазифани

базаришга қизиқтира олишдир. Бу айниқса, у ёки бу корхонага ишга кириб, уларни келажакда нима кутишини билиш лозим бўлган ёшлар билан ишлашда муҳимдир. Раҳбар ишини ким ва қачон қайси скрипкани чалиши, қайси асбобда мусиқа чалишини ўрганган, ким нотўғри чалиши мумкинлиги, кимни қайси ерга қўйиш кераклигини билиши лозим бўлган дирижер меҳнати билан солиштириш мумкин.

Киши руҳий хусусиятларнинг у базарувчи иш талабларига мос келмаслиги ўз касбидан қониқмаслик, уни ўзгартиришга ҳаракат қилишга, ҳато қилиш эҳтимоли ортишига ва натижада меҳнат унумдорлиги пасайишига олиб келади. Аксинча, агар инсон ўз қобилиятини тўлиқ намоён қила олувчи иш билан бўнд бўлса, у ўз меҳнатидан мамнун бўлади, касб маҳоратини тез эгаллайди ва меҳнат унумдорлиги юқори бўлади.

Инсон учун фақат моддий рағбат муҳим деб ҳисоблаш нотўғри. Умумий эришилган ютуқларда ўз ҳиссаси борлигини ҳис этиш, ўзини меҳнат орқали намоён этиш, ўз малакаси билан ғурурланиши, ўртоқлар ҳурматига сазовор бўлиш каби маънавий рағбатлар ҳам муҳим аҳамиятга эга. Кўпчилик кишилар шахсий фаровонликка бошқалар ҳисобига эришилган шахсий муваффақият орқали эмас, мамлакат иқтисодиётига қўшган меҳнати ҳисобига эришиш лозимлигини таъкидлайдилар.

Изланишлар меҳнат меҳнатга нисбатан муносабатга таъсир этувчи рағбатлантирувчи омиллар қуйидаги тартибда тақсимланишини кўрсатди: меҳнат моҳияти, иш ҳақи, юқори лавозимга эга бўлиш имконияти, ишнинг қизиқарлилиги, меҳнатни ташкил этиш, маъмуриятнинг ишчига нисбатан муносабати.

Таянч иборалар: Иқтисодий усуллар, бошқариш усуллари, психологик усуллар, ҳуқуқий усуллар, тарбиявий усуллар, ижтимоий жавобгарлик, бошқаришнинг ташкилий усуллари, фармойиш усуллари.

Назорат учун саволлар:

1. Иқтисодий бошқарув усулларининг қандай хусусиятлари мавжуд?
2. Ташкилий-фармойиш (маъмурий) усулларнинг моҳияти нима?
3. Ташкилий-мувофиқлаштирувчи таъсир меҳнат жамоаларига нима учун керак?
4. Шахсга психологик таъсир этишнинг қандай усулларини биласиз?
5. Маънавий рағбатлантириш деганда нимани тушунасиз?

5-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ХОДИМИНИНГ ЛИДЕРЛИК САЛОҲИЯТИНИ ОШИРИШ

5.1. Лидерлик тушунчаси ва унинг мазмунига бўлган турли ёндашувлар

Ходимларнинг ҳатти-ҳаракатларига таъсир этишда маъмурий ходимнинг лидерлик хусусиятларига эга бўлиши муҳим аҳамиятга эга. Маъмурий менежментда лидерлик ҳақида сўз юритишда олдин лидерлик атамасининг моҳиятини аниқлаш зарур. Лидер атамаси кўпинча сиёсий лидерлар, миллий етакчилар, диний раҳнамолар, яъни мураккаб вазиятларда тарихни ўзгартира олган, ўз орқасидан оммани эргаштирган ҳолда уларни ғояларга ишонтира олган шахсларга нисбатан қўлланилади¹. Лидерлик қадимдан инсониятни этиборини тортиб келган тушунча ҳисобланади. XX асрнинг бошларигача сиёсий лидерлар бўйича тадқиқот олиб борилган. Н. Макиавеллининг XVI асрда ёзилган машҳур “Ҳукмдор”² асари ҳам лидерлик ва ҳукумронликка бағишланган. Ҳозирги пайтда ҳам менежментнинг назариётчилари Макиавеллининг ғояларини тижорат ташкилотларидаги ҳокимиятнинг намоён булиши ва лидерлик жараёнларини тушунтиришда қўллайди.

Лидерликни тадқиқот қилиш бир неча босқичларни ўтган. Биринчи босқич олимлари самарали лидер эга бўлиши лозим бўлган хусусиятларни аниқлашга уринишлари билан тавсифланади. Бироқ бу назария амалиётда етарли натижалар бермади. Тадқиқотлар кўрсатишича, бир хил муваффақиятга эришган лидерлар турли хусусиятлари билан ажралиб турган. Бундан ташқари лидерлик хусусиятларининг рўйхати жуда узун бўлиб, амалда ҳеч бир инсон бу хусусиятларга тўлиқ эга бўлиши мумкин эмас.

Ташкилотда лидерлар катта ҳокимиятга эга бўладилар. Ҳокимиятга куч, ёлғон ишлатиб ёки тасодифан эришиш мумкин бўлса-да, ҳокимият ҳар доим ҳам лидерликка олиб келмайди. Лекин, аксинча, лидерлик ҳокимиятга

¹ Альтманн Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории.- Пер. с. Немец.- М.: А.Ю. «Интер экспорт», 1999- 272 с.

эришиш воситасидир. Европа анъаналарига кўра ҳокимият табиатини тадқиқот қилиш Н.Макиавелли ва унинг машҳур “Ҳукмдор” асари билан боғлиқ. Макиавелли ҳокимият, айниқса, бир ҳолатдан иккинчисига ўтишда муҳим аҳамиятга эга, чунки бунда инсон тафаккури ҳам қайта шаклланади деб ҳисоблаган. Бу жараёнлар қаршилиқни юзага келтиради, бу қаршилиқни енгиш учун эса ҳокимият зарур.

Лидерлик - куч ишлаштишга асосланмаган ҳокимият ҳисобланади. Лидерлар қаердан вужудга келишини ҳеч ким билмайди, лекин ташкилотда лидерлар юзага келиши билан ишлар юришиб кетади³. Ҳозирги пайтда лидерлик бизнеснинг асосий ташкил этувчиларидан бири эканлигига шубҳа йўқ⁴.

Сифатини бошқариш тизимларида ҳам лидерлик тизимнинг асосий юритувчи механизмини сифатида қаратилади. Сифат менежментига оид адабиётларда⁵ ҳам лидерлик ташкилот тизимининг барча компонентлари учун зарурлиги таъкидланади.

Лидерлик – бизнесдаги муваффақият калити бўлиб, барча инновацион ўзгаришларни амалга оширишда юқори раҳбариятдан лидерлик сифатлари талаб этилади. Лидерлик ташкилот фаолиятини юритувчи куч, глобал кўламдаги рақобатбардошлиқни таъминловчи восита бўлишига қарамай⁶, менежментда лидерлик салоҳиятидан тўлиқ фойдаланилмай келинмоқда. Фақат айрим компаниялар, хусусан баъзи япониялик компаниялар бу кўрсаткичга яқинлашган.

У. Деминг лидерликни сифат фалсафасининг 14 элементида бири сифатида таърифлаб, «ташкилотда лидерликни жорий этиш» деб атади⁷. Лидерлик назарияларидан маълумки, у гуруҳлар ва командалар билан

² Макиавелли Н.Государь М.: Планета, 1990 –178 с.

³ Тинч Н., Диванна М.А.. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) Перс. Анг. М.: Экономика, 1990 – 204 с.

⁴ Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте ЗАО “Принт- Антелье”, М.: 1999-212 с

⁵ Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга- Книга 1 - Перс.с. анг. //Тольятти: 1998-332 с.

⁶ Эллиот Жан. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хростоматия “Управления обучением // ААThe Open University. МИМ “ЛЧНК” 1994

ишлашнинг ажралмас бўлаги ҳисобланади. М. Мескон ва муаллифлар гуруҳи лидерликни ташкилотнинг ички омиллар гуруҳига, “одамлар” кичик тизимига киритган⁸

Шундай қилиб лидерлик фалсафа, менежмент тизими ва жойлардаги иш жараёнида учрайдиган тушунча ҳисобланади. Умумий ҳолда лидерлик барча тизимлар билан ишлади ва барча жараёнларда инсонлар билан муносабатларни амалга оширишда қўлланилади.

Лидерлик бу алоҳида шахс, шу билан бирга гуруҳга таъсир кўрсата олиш қобилияти бўлиб, барчанинг ҳаракатларини ташкилот мақсадларига эришишга йўналтиради, ингилизча лидер “раҳбар; “Қўмондан»; “йўлбошчи; “етакчи» деб таржима қилинади. Маълум муаммони ечишда гуруҳ лидерни илгари суради. Лидерсиз ҳеч бир гуруҳ фаолият кўрсата олмайди. Лидерни маълум мақсад учун кишилар гуруҳини бирлаштира оладиган шахс сифатида қараш мумкин. “Лидер” тушунчаси “мақсад” тушунчаси билангина аҳамият касб этади. Лекин бу мақсадга ўзининг ҳаракатлари билангина эришиш лидерликка хос эмас. Лидерликнинг таркибий қисмларидан бири лидерга эргашувчиларининг мавжуд бўлишидир. Лидернинг асосий вазифаси инсонларни ўзининг орқасидан эргаштирган ҳолда ягона мақсад доирасидаги вазифаларни ечиш учун гуруҳ аъзолари ўртасида самарали муносабатларни ўрнатишдир. Яъни лидер- инсонлардан иборат тизимини тартиби солувчи элемент ҳисобланади.

Замонавий менежментда лидерликни тавсифлашда ягона ёндашув мавжуд эмас:

1) Лидерлик ҳукумронликнинг бир тури бўлиб, унинг асосий хусусияти юқоридан пастга йўналтирилганлигидир. У бир ёки бир нечта шахслар томонидан амалга ошириладиган ҳокимият сифатида намоён бўлади (Ж. Блондел);

⁷ Адлер Ю. Должна ли страна быть бедной?// Тольятти: П.П. “Современник”, 1998-112 с.

⁸ Мескон М., Алберт М. Основы менеджмента: Перс. англ. // Дело М., 1998- 542 с.

2) Лидерлик - қарор қабул қилиш билан боғлиқ бошқарув статуси, ижтимоий мавқе бўлиб, раҳбарлик лавозимидир. Жамият аъзолари турли ижтимоий роллар ва статусга шахслардан иборат бўлади. Раҳбарнинг ижтимоий статуси унинг лидери кўринишидаги ижтимоий ролни бажарилишини тақозо этади. (Л. Даунтон);

3) Лидерлик - бошқалардан таъсир этиш бўлиб, бу таъсир қуйидаги шартларга жавоб бериши керак. (В.Кац, Л. Эдингер); таъсирнинг доимийлиги, таъсирнинг ҳаққонийлиги.

4) Лидерлик - гуруҳдаги табиий ижтимоий- психологик жараён бўлиб, шахснинг шахсий обрўсининг гуруҳ аъзоларига таъсир этишга асосланган. Таъсир ғоялар, базани ва ёзма мурожаат, ишонтириш, руҳий таъсир, шахсий намуна, мажбурлаш орқали амалга оширилиши мумкин.

5) Лидерлик норасмий ҳодиса бўлиб, гуруҳнинг руҳий психологик умумийлигининг рамзи ҳисобланади ва гуруҳ аъзоларнинг ҳаракатлари учун намуна вазифасини ўрайди. Кричевскийнинг фикрига кўра, лидерлик ўз-ўзидан пайдо бўлади, яъни психологик ҳодисаланади, раҳбарлик эса ижтимоий хусусиятга эга бўлади.

Ҳал этилаётган муаммонинг кўлашига қараб лидерликнинг қуйидаги кўринишлари мавжуд:

1) кундалик юмушларга асосланган лидер (оила, мактаб, талабалар гуруҳидаги лидерлик);

2) ижтимоий лидер (ишлаб чиқариш, қасаба уюшмалари ҳаракати, ижодий ва спорт жамиятларида);

3) сиёсий лидер (давлат, жамоат арбоблари).

Бу лидерларнинг ўзаро боғлиқлиги мавжуд бўлиб, биринчи гуруҳдаги лидерлар бошқа турларга ўтиш имкониятига эга.

Лидерлик ва раҳбарлик тушунчаларини қатъий чегаралаш мумкин эмас-инглиз, немис тилларида ва бошқа бир қатор европа тилларида лидерлик

ва раҳбарлик бир сўз билан ифодаланади «leadership» (инглизча) ва «Führung» (немисча).

Социология ва сиёсатшуносликда ҳам расмий ва норасмий лидерлик ажратиб кўрсатилади. Бунда расмий лидер- раҳбар ҳисобланади, норасмий лидер эса раҳбарлик салоҳияти ва қобилиятига эга, лекин раҳбар статусидаги бўлмаган шахсга нисбатан қўлланади.

Анъанавий ҳолда адабиётларда бу тушунчаларни куйидаги кўрсаткичлар бўйича фарқлаш қабул қилинган:

1) Бошқарув муаммосининг мазмунига кўра - менежер персоналнинг жорий вазифалари, алоҳида муаммоларни ечиш ҳақида ғамхорлик қилади лидер эса инновацион ғояларни ривожлантиради, келажакдаги вазифаларни ечишга асос солади (Ф. Котлер).

2) Персоналга таъсир этишга кўра - менежерлар ходимларнинг зарур топшириқларни бажарилишини мажбурлаш орқали амалга оширади, лидер эса одамларда бу топшириқларни ўз хоҳиши билан бажаришига эришади (Л. Джексон).

Лидернинг оммага таъсир эта олиш механизмининг таркиби унга эргашувчиларнинг хусусиятларига боғлиқ бўлади.

Замонавий менежментда лидерлик муоммолари бугунги кунда Ўзбекистонда ва жаҳонда рўй бераётган ўзгаришлар менежернинг ва лидернинг ташкилотдаги ўрнига янгича ёндошишни тақозо этади. Хозирги пайтда менежер ва лидер тушунчалари ўзаро боғлиқ ҳолда ўрганилмоқда: Менежментнинг янги – инновацион йўналиши юзага келиши барча даражадаги менежерларнинг лидерлик кўникмаларига эга бўлишини тақозо этади⁹. Муаллиф фикрига кўра лидер ва менежер бир қатор хусусиятларига кўра фарқланади (5.1- жадвал).

Лидерлик вазифаси ўзининг тарафдорлари қарашларини келишилган ҳаракатлар дастурига жорий этишга асосланади. Лидер янги гуруҳларни

⁹ Виханский О.С. Менеджмент . 3-е изд.М: «Гардана», 1988-420 с.

шакллантирибгина қолмай, мавжуд гуруҳларнинг бирдамлигини ҳам таъминлайди. Лидер ўз гуруҳининг хусусиятларини, мақсадларини ифодалайди ва айнан шу гуруҳ учун хос бўлади.

5.1-жадвал

Менежернинг лидердан фарқли жиҳатлари

Менежер	Лидер
Мамурий ходим	Инноватор
Буюради	Ундайди
Бошқарув мақсадларига асосан ишлайди	Ўз мақсадлари асосида ишлайди
Ҳаракатлари режага асосланади	Ҳаракатлар асоси истиқболни кўра олиш
Тизимга таянади (қоидалар ва кўрсатмалар)	Инсонларга таянади
Хулосаларни қўллайди	Инсон ҳис-туйғуларидан фойдаланади
Назорат қилади	Ишонч билдиради
Ҳаракатларни қувватлайди	Ҳаракатларга туртки беради
Профессионал	Ташаббускор
Қарор қабул қилади	Қарорни амалга оширишни таъминлайди
Ишни тўғри бажаради	Тўғри ишларни бажаради
Хурматга сазовор	Ҳамма учун ёқимли (эъзозли)

Шу сабабли лидерни бошқа гуруҳга ўтказиш ёки лидерни юқоридан раҳбар сифатда тайинлаш етарли самара бермайди. Хулоса сифатида айтиш мумкинки, лидер жамоага жуда кучли даражада боғланади. Лидер гуруҳга мос келиши, иккинчи томонидан гуруҳ қизиқишларини ифодалай олиши зарур. Мазкур шарт бажарилгандагина, жамоа лидер орқасидан эргашади. Бошқалар томонидан сифатлари тан олинган, улардан устун хусусиятларга эга ва ишночни ёқлай оладиган шахсгина лидерликка мос келиши мумкин.

5.2. Лидерлик назарияларининг асосий мазмуни

Ташкилот ривожланишида раҳбарнинг лидерлик салоҳияти муҳим аҳамиятга эга. Бошқарув соҳасида лидерлик муаммоси ҳамма вақт долзарб бўлиб келган. Нима учун инсон лидер етишади? Бу масала қадимданоқ муҳим изланишларга сабаб бўлган. Фалсафа, сиёсацхунослик, психология, менеджмент каби фанларда лидерлик тадқиқот объекти сифатида қатнашади. Олиб борилан илмий тадқиқотлар натижасида лидерликни белгилашнинг турли нуқтаи-назарларга асосланган бир қатор ёндашув ва назариялари ишлаб чиқилган бўлиб, уларни ўрганиш асосида лидерликнинг мазмун-моҳиятини тўлароқ тушуниш мумкин.

Дастлабки қарашлар лидернинг асосий белгиларни аниқлашга қаратилган бўлиб, умумий ҳолда шахсий сифатларга асосланган ёндашувни ифодалайди. Раҳбарлик, лидерликни тадқиқот объекти сифатида ўрганиш XX асрнинг бошларига, бошқарув бўйича билимларнинг илмий шаклланиш даврига тўғри келади. Бироқ, 1930-1950 йиллардагина лидерлик кенг миқёсда ва тизимли равишда ўрганилди. Бу илк тадқиқотлар самарали раҳбарнинг шахсий сифатлари ёки хусусиятларини аниқлашни мақсад қилиб қўйган эди. Шахсий сифатлар назарияси ёки буюк инсонлар назариясига асосан, юқори салоҳиятга эга энг яхши раҳбарлар учун умумий бўлган хусусиятлар тўплами мавжуд ҳисобланади. Бу ғояни ривожлантириган ҳолда айтиш мумкинки, агар бу хусусиятлар аниқланса, ҳар бир шахс ўзида бу сифатларни ривожлантириши, тарбиялаши ва самарали лидер бўлиб етишиши мумкин. Бу хусусиятларга тафаккур ва билим даражаси, жалб этувчи ташқи кўриниш, ростгўйлик, ташаббускорлик, ижтимоий ва иқтисодий билимларга эга бўлиш ҳамда ўзига юқори даражада ишониш кабиларни киритиш мумкин.

1940 йилларда олимлар юзлаб тадқиқотлар натижаларини умумлаштирсаларда, юқори салоҳиятга эга лидер эга бўлиши зарур бўлган хусусиятлар тўплами ҳақида ягона ечимга келмаган. 1948 йилда Стогдилл томонидан ўтказилган тадқиқотлар лидерлик соҳасидаги изланишларни

комплекс таҳлил қилишга қаратилган бўлиб, унда ўтказилган тадқиқотлар натижаларининг бир - бирига зид келиши кузатилади. У лидер, одатда тафаккури, билим олишга интилиши, масъулиятлилиги, фаоллиги, ижтимоий - иқтисодий мавқеи билан ажралиб туришини аинқлаган. Шу билан бирга турли вазиятларда самарали раҳбарлар турли хил шахсий сифатларини намоён қилиш кузатилган.

Шунга кўра Стогдилл “Инсон маълум шахсий хусусиятлар тўпламига эга бўлганлиги учунгина раҳбар даражасига кўтарилмайди” деган хулосага келган.

Турли шароитларда лидерлик даражасига эришиш учун ўзига хос бўлган турлича қобилият ва сифатларга эга бўлиш муҳим аҳамиятга эга.

Хулқ-атворга асосланган ёндашув раҳбарлик услублари ёки хулқ-атвор услубларини таснифлашга асос яратди. Бу лидерликнинг мураккаб жиҳатларини тушунтириб беришга катта ҳисса қўйишди. Шахсий сифатларга асосланган назариядан фарқли равишда бу ёндашувда лидерликни ўрганиш учун асосий эътибор раҳбар хулқ-атворида қартилди. Хулқ- атворга асосланган ёндашувга кўра раҳбарнинг самарадорлиги унинг шахсий хусусиятлари билан эмас, балки ўз ходимларига нисбатан муносабати, хатти- ҳаракатлари билан аниқланади. Хулқ – атворга асосланган ёндашувга кўра асосий эътибор раҳбарнинг амалдаги хатти-ҳаракатларига қаратилган бўлсади, бу ёндашувнинг асосий камчилиги шунда эдики, унга асосан лидерликнинг ягона, оптимал услубий мавжуд деган ғоя илгари сурилган. Бу ёндашувни қўллаган ҳолда олиб борилган тадқиқотларга кўра бир гуруҳ белгилаб берувчи ягона услуб мавжуд эмаслигини таъкидлади.

Вазиятли ёндашув. Шахсий сифатга асосланган ёндашув ҳам, хулқ-атворга асосланган ёндашув ҳам шахсий сифатлар ёки лидерлик хулқ-атворлари ҳамда самарадорлик ўртасидаги мантиқий боғлиқликни аниқлашга имкон бермади. Бироқ бу ҳолат лидер салоҳиятини белгилашда шахсий сифатлар ва хулқ-атворнинг аҳамиятини пасайтирмайди. Охириги

йилларда ўтказилган тадқиқот натижаларига кўра, лидер салоҳиятини белгилашда қўшимча омилларни ҳам эътиборга олиш муҳимдир. Бу вазият омилларига лидернинг қўл остидаги ходимларнинг эҳтиёжлари ва шахсий сифатлари, топшириқларнинг хусусиятлари, ташқи муҳит талаби ва таъсири, шунингдек лидернинг ахборот билан таъминланганлик даражаси киради.

Шу сабабли замонавий лидерлик назарияларидан вазиятли ёндашувнинг таъсири кучайди. Иқтисодчи омиллар аниқ вазиятлар учун қайси хулқ- атвор услублари ва шахсий сифатлар кўпроқ мос келишини аниқлашга ҳаракат қилишмоқда. Уларнинг тадқиқотлари кўрсатишча, турли вазиятлар мос ташикилот тузилмаларни тақозо этгани каби лидерлик усуллари ҳам аниқ вазиятдан келиб чиққан ҳолда танланиши лозим. Яъни раҳбар лидер турли вазиятларга мослашган ҳолда ўзини турлича ҳолатда тутта билиши керак.

Лидерликка жараён ва хусусият сифатида қараш мавжуд. Жараён сифатида қараганда лидерлик норасмий тасир этишга асосланиб, бошқариш ва мақсадларга етиш учун гуруҳ аъзоларига таъсир ўтказишнинг ифодалайди.

Демак, лидерлик кенг маънода қуйидагиларни анлатади:

- 1.Мақсадларни қўйилиши ва ривожланиш стратегиясини белгилашга тасир этиш;
- 2.Мақсадларга эришишда ҳатти-ҳаракатларнинг мос келишига тасир этиш;
- 3.Гуруҳ қўллаб-қувватлашга таъсир этиш.
- 4.Ташкилий мақсадларга таъсир кўрсатиш.

Хусусият сифатида лидерлик мажбурий бўлмаган таъсирни кўрсатувчи шахснинг характери ва сифатини акс эттиради. Куч ишлатиш, мажбурлаш, босим ўтказиш ва ташкилотдаги расмий ўринга асосланган лидерлик норасмий лидерлик дейилади. Раҳбарлар бир вақтнинг ўзида расмий лидер бўлиб, улар норасмий лидер бўлишлари ҳам бўлмаслиги ҳам мумкин.

Микро лидерлик – реактив, жорий масалаларга эътиборини қаратувчи, вазиятдан келиб чиқиб ҳаракат қиладиган раҳбарлар учун ҳос.

Макро лидерлик – келажакка қаратилган бўлиб, ташқи муҳит, ташкилот ичида ходимлар ўртасидаги муносабатларнинг ташкилий мақсадларини ёритиш орқали мақсадга эришади.

Лидернинг самарали фаолиятини асословчи ёндашувлар:

1.Таъсир этиш ва ҳукумронлик нуқтаи назардан ёндашув. Бунга кўра лидерликнинг самарадорлиги ҳукумронлик ваколатлари ва турига боғлиқ.Бунда лидер ҳукумронликнинг қайси турини қўллаши ва мавқеи ҳамда шахсий ҳукумронлигини тўғри тақсимлаш керак. Ишсизлик шароитида расмий раҳбарнинг ҳукумронлик доираси сезиларли ошади.

2. Ҳуққ-атворга асосланган ёндашув. Бунга кўра лидерлар амалда нималар қилаётганлиги ўрганилади. Агар лидер мувоффақиятларга эришаётган бўлса, унинг хусусиятлари ўрганилиб, лидерликнинг самарали моделлари ишлаб чиқилади. Асосий муаммо раҳбар асосий эътиборини вазифалар бажарилишига қаратиши керакми ёки ходимлар ўртасидаги муносабатларга эканлигига асосланади.

3. Хусусиятларга асосланган назария. Бунга кўра лидер қандай хусусиятларга эга бўлиши кераклиги муҳимдир. Бошқарув самарадорлигини белгиловчи хусусиятларга ўзига ишонч, ташаббускорлик, руҳий барқарорлик, назоратга эътиборни киритиш мумкин. Бу ёндашувнинг камчилиги зарур хусусиятларнинг қандай нисбатда бўлишини белгилаб бера олмайди.

4. Вазиятли ёндашув икки йўналишга эга:

А) бунга кўра лидерлик ҳуққига вазият таъсир этади;

Б) раҳбарнинг вазиятни тушуниши, унда вазиятга таъсир этиш, вазиятни ўзгартириш имкониятлари мавжудлиги.

5.Трансформацион ва харизматик лидерлик. Трансформацион лидерликда раҳбар ҳар бир ходимга вазиятдан келиб чиқиб ёндашади, ходимларнинг бошқарувда иштироки таъминланади. Харизматик лидерликда

лидернинг салоҳияти раҳбарнинг ҳаризмаси, яъни инсонларни жалб эта олиш қобилияти билан белгиланади.

Менежер касби ҳозирги пайтда оммавий бўлиб бормоқда ва барча менежерларда лидерлик кўникмаларини шакллантириш кун тартибидаги асосий масала бўлиб қолмоқда. Лидерлик назариясининг замонавий натижалари барча ҳолатлар учун самарали бўлган универсал лидерлик услуби хомхаёл эканлигини исботлайди. Лидерлик вазиятли ёндашувни тақозо этади.

Умумий ҳолда замонавий менежментда лидерлик муоммосини “турли омиллар харитаси ” кўринишида акс эттириш мумкин. Лидернинг ўз функцияларини бажаришида шахсий сифатлари асосий омил ҳисобланади. Шу билан бирга аниқ вазият ва муҳитнинг ўзгариш даражаси у ёки бу лидернинг муваффақиятли фаолиятига сезиларли тасир этади. Лидер ҳаракатлари ва эришган натижаларига вазият билан боғлиқ омиллар ҳамда эргашувчилар фаолият натижалари ҳам боғлиқ ҳисобланади. Лидернинг самарадорлигини белгиловчи омиллардан яна бири лидер фаолият кўрсатаётган муҳитдаги миллий маданият ҳисобланади. Лидерлик сифатларига асосланган назария яратилгандан буён Агар лидернинг ҳукмронлиги унинг шахсий сифатларига асосланса, унинг ҳаракатлари кўп жихатдан демократик бўлиб муносабатларга қаратилган; бу ҳолда лидер эргашувчилар ҳаракатларига катта эркинлик беради. Келишувнинг қарама-қарши томонидаги лидерлик авторитар бўлиб, вазифаларни бажаришга йўналтирилган бўлади. Бунда эргашувчилар эркин ҳаракатланиши тобора чекланиб боради.

Амалиётчилар ўртасида Р.Байк ва Ж.Лейкерт тамонидан таклиф этилган “Бошқарув тури” номли лидерликни тасвирлаш тизими кенг қўлланилади. “Бошқарув тури” икки ўлчамли схема бўлиб, унинг горизонтал ўқи лидернинг топшириқларни бажаришга йўналтирилганлигини, вертикал ўқ эса унинг инсонлар ўртасидаги муносабатга йўналтирилганлигини ифодалайди.

Шу билан бирга ташкилотдаги ўзгаришлар лидерлик услубининг ўзгаришини тақозо этади. Лидерлик услубини белгилашда вазиятга асосланган

лидерлик назарияси муҳим аҳмиятга эга. Лидерликни вазиятга мос ҳолда белгилаш менежернинг қандай ҳокимият ва таъсирга эга эканлигига кўп жиҳатдан боғлиқ. Ҳокимият билан боғлиқ ваколатларнинг етишмаслиги менежернинг иш фаолияти самарадорлигини кескин пасайтириб юборади, ҳокимиятнинг ортқча ваколатлари ваколатни суистемол қилишга олиб келиш мумкин.

Тадқиқотчилар қадимдан шахсий ҳокимият манбаларига қизиқиш билан қараб келганлар. Америкалик мутахассислар Ж. Френч ва Б. Реевен ҳокимиятнинг бош манбасини ажратиб кўрсатишга асосланган таснифлашни таклиф этдилар (5.2-жадвал).

5.2 - жадвал

Ж. Френч ва Б. Рейвенга асосон шахсий ҳокимият манбалари

№	Ҳокимият манбалари	Тавсифи
1	Мукофотлаш	Лидер ўзининг орқасидан эргашувчиларни мукофотлаш учун зарур бўлган ресурсларга эга
2	Мажбурлаш	Ҳокимият манбаси қурқувга асосланади
3	Қонуний	Лидернинг ҳаракатлари эргашувчилар қадриятларига мос келади, шу сабабли улар лидерга ваколатларни “узатади”
4	Эксперт	Ҳокимият асоси – топшириқни бажариш учун зарур бўлган билим ва малака ҳисобланади
5	Харизм	Лидернинг эргашувчилар тасаввурида эътиборли, обрўли кўрсатувчи шахсий сифатлари

Жадвалдан кўриниб турибдики, лидернинг эргашувчилар эътиборини қаратиш билан боғлиқ шахсий ҳокимиятга эга бўлишнинг кенг имкониятлари мавжуд. Бошқарувда лидер обрўси, таъсири ва ҳукмронлигидан унумли фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Бу нуқтаи назар 16 аср бошларида вужудга келган. Николо Маккиавеллининг машҳур “Ҳукмдор” асарида ёзилишича, ҳокимият ва ундан

фойдаланиш давлатни бошқаришда асосий восита бўлиб ҳисобланади. Шундай қилиб “ҳокимият нима” деган савол туғилади.

Ҳокимият - бу ҳаракат қилиш имконияти ёки бошқа одамларнинг ҳуқуқига ёки ҳолатига таъсир этиш қобилияти. Бошқа сўзлар билан айтганда ҳокимият - бу бошқа одамлар ҳуқуқига таъсир ўтказиш имконияти. Таъсир - бир шахснинг иккинчи шахснинг ҳуқуқ, муносабатлари ва ҳиссиётларига ўзгартириш киритувчи ҳар қандай ҳаракатдир. Таъсир воситалари турлича, қулоққа шивирлаб айтилган сўздан тортиб, пичоқ ўқталишгача бўлиши мумкин. Шунингдек, бир одам ўзининг ғоялари билан иккинчи одамга таъсир этиши мумкин. Раҳбарлар шундай таъсир этишлари керакки, бу фақат бир ғояни қабул қилишга эмас, балки ҳаракатга - натижавий меҳнатга олиб келсин. Ўзининг таъсирини ва лидерлигини самарали қўллаш олиши учун ҳар бир раҳбар ҳокимият манабаларини қўллаши керак.

Кўпгина одамлар ҳокимиятни зўравонлик, куч ва агрессия билан боғлайдилар. Бундай қарашларни тушуниш мумкин, чунки ҳокимиятнинг асосида айнан қўпол куч туради, ҳатто зуравонлик фақат спортда ва кинода бўлади деб ҳисобловчи юқори ривожланган жамиятда ҳам куч ҳокимиятнинг зарурий қисми эмас. Ҳамма ташкилотларда самарали ишлаш учун тегишли ҳокимиятни қўллаш шарт.

Лидерлик назариялари аниқланган турли тадқиқотлар натижаларига ҳулоса қилар эканмиз, шахсий сифатларга асосланган, ҳуқуқ- атвор ва вазиятли ёндашувларнинг ҳар бири муаммонинг маълум қисмини ечишга имкон беришини, лекин тўлиқликни таъминлай олмаслигини кўрамиз. Бу ёндашувларнинг ҳеч бири тўлиқ қабул қилинган эмас ва танқидларга учраётган бўлсада, амалиётда у ёки бу даражада қўлланиб келинмоқда. Ҳозирги пайтда лидерлик ҳодисаси ва лидер тимсолини амалий ҳамда назарий жиҳатдан акс эттирувчи ва илмий тадқиқотлар натижаларини умумлаштирувчи ягона ёндашув ёки назария мавжуд эмас. Тадқиқотчилар берган баъзи умумий ҳулосаларни келтириб ўтамиз:

- бошқа инсонлардан фарқли равишда лидерларга хос бўлган стандарт сифатлар тўплами мавжуд эмас. Турли вазиятларда самарали раҳбарлар лидерликнинг ўзига хос сифатларини белгилаб берадилар. Бунда лидернинг шахсий хусусиятлари таркиби унинг қўл остидаги ходимлари хусусиятлари, фаолияти ва вазифаларига мос келиши лозим.

- К. Левиннинг тадқиқотлари асосида раҳбарлик ёки лидерликнинг уч услубини ажратиб кўрсатиш мумкин: авторитар, демократик ва либерал. Бунда лидер ходимлар билан муносабатга асосланган инсонга йўналтирилган ёки натижага йўналтирилган вазифалар натижага йўналтирилган бўлиши мумкин. Лидернинг самарадорлиги аниқ вазиятдаги лидерлик услубини қўллашга боғлиқ.

- гуруҳ учун жуда қулай ёки ноқулай вазиятларда вазифаларга йўналтирилган лидер мувоффақиятга эришади. Инсонларга йўналтирилган лидерлик барқарор вазиятларда қўл келади.

- раҳбариятнинг лидерлик салоҳиятини таълим бериш орқали ошириш мумкин.

- энг самарали лидерлар “ўз ҳаракатлари учун масъулиятни ҳис этадилар, мақсадга эришишга интиладилар, ижро этилиши зарур бўлган аниқ вазифалар бўйича маълумот ва тажрибага эга бўладилар.

- лидернинг кадриятлари компаниянинг маданияти, ишдан кетгандан сўнг ҳам ташкилотда сақланиб қолади. Яъни лидернинг ҳар бир ҳаракати унинг компаниясига таъсир этади.

Бундан ташқари лидерлик салоҳиятини оширишга қаратилган назарияларининг ривожланишига бир қатор консалтинг фирмалари ҳам ўз ҳиссасини қўшган. Жумладан, Андерсон консалтинг фирмасига қарашли стратегик ўзгаришлар институтнинг охириги тадқиқотлари келажакда глобал лидерларга хос хусусиятлар аниқланган. Глобал лидерларга қуйидагилар юклатилади:

- ўз қобилият ва билимларини доимий такомиллаштириш, ўз ҳаракатларини объектив баҳолаш қобилиятини ривожлантириш, ўз кучли томонларидан фойдалана олиш ва билимларидаги камчиликларни тўлдириш. Лидер атрофдагиларнинг ишончини оқлаши, маънавий қадриятларга риоя қилиши, ҳиссиётлари, тафаккури ва шахсий сифатларини уйғунлаштира олиши керак.

- ички ва ташқи таъсир воситаларини яратган ҳолда ташкилотга раҳбарлик қилиш. Раҳбарлар бу воситаларни асосан норасмий кўринишда шакллантира олиши лозим. Глобал лидерлар йиғма - матрицали, ўзаро боғлиқ, вақтинча “командалар”ни бошқара олишлари муҳим аҳамиятга эга. Лидер ташкилотнинг яширин кўринмас салоҳиятини аниқлаб олиши ва шакллантириши керак. Бу салоҳият билим, инсон капитали, молиявий ресурслар билан белгиланади.

- Персоналнинг шахсий малакаси, шунингдек бутун ташкилотнинг касбий малака даражасини ошириб бориш, бунда муаммони ечишда турли фикрлаш усулларини қўллаш ва рағбатлантириш керак. Келажак лидери фикрлар хилма-хиллиги, ижодий мунозаралардан самарали фойдаланиши, шу билан бирга қарашлардаги умумийлик, ҳаёт тарзидаги боғлиқликни амалиётда қўллаб олиши лозим. Муаммоларни глобал тасаввур этиш билан бирга глобал лидер турли ёшдаги гуруҳлар мотивациясини тушуниши ва уларни қўллаб олиши керак.

Тадқиқотларда шунингдек глобал лидерларнинг 14 та асосий хусусиятлари аниқланган:

1. Глобал тоифаларга асосан фикрлаш.
2. Потенциал имкониятларни кўра олиш.
3. Келажакнинг умумий тасаввурини ярата олиш.
4. Инсонларнинг қобилияти ривожланиши ёрдам бериш, ваколатларни уларга узатиш.
5. Инсонлардаги фарқларни қадрлаш.

6. Ишга командалари ёндашув, ҳамкорлик ҳиссини ривожлантириш
 7. Ўзгаришларга ҳайрихоҳ бўлиш.
 8. Технологияларни билишини намоён қилиш.
 9. Ижодкорона таклифларни рағбатлантириш
 10. Мижозларнинг эҳтиёжларини қондиришни таъминлаш.
 11. Рақобатчилар билан курашда мувоффақиятга эришади.
 12. Шахсий ютуқлари, юқори даражадаги билим ва малакасини намоён қилади.
 13. Жамоавий раҳбарликка тайёр эканлигини ифода этади.
 14. Ташкилотда қабул қилинган қадриятларга мувофиқ ҳаракат қилади.
- Биринчи қарашда бу талабларнинг барчасига риоя қилиш мураккабдек туюлади. Лекин бунда замонавий лидер эга бўлиши лозим бўлган асосий талаблардан бири - тизимли фикрлашнинг жорий этилиши барча муаммоларни ҳал этади.

Бу ҳолда турли хусусиятга эга талабларни тартиблаштириш ва умумлаштириш имконияти туғилади.

Тизимли фикрлашнинг асосий тамойили тадқиқот объектининг тизими сифатида ўрганилишидир. “Бизнес, инсон фаолиятининг бир кўриниши сифатида маълум бир тизимни ифодалайди. Бу ерда йиллар давомида намоён бўладиган яширин алоқалар ҳам мавжуд бўлади”¹⁰. Ҳар биримиз баъзида сезмаган ҳолда кўплаб тизимлар фаолиятининг иштирокчилари бўлиб қоламиз.

Лидер ўзига ҳос ваколат бўлиб, уни тақсимлаш мумкин эмас. Уни қабул қилиш ва фахр билан эгалик қилиш ёки четга ўтиш мумкин.

5.3. Ташкилот бошқарув тизимида раҳбарнинг лидерлик сифатларини ошириш масалалари

¹⁰ Синге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающийся организации//Пер.с англ- М.: ЗАО “Олимп- Бизнес”, 1999- 406 с.

Инсонинг лидер бўлишга интилишига нима мажбур қилади? Лидерларнинг вужудга келиш механизми, хусусиятлари ва йўналишларининг субъектив жиҳатларига 3. Фрейднинг психоаналитик назарияси аниқлик киритади. Унинг нуқтаи назарига кўра, лидерлик асосида онгсиз равишдаги ҳиссиётларга берилиш ётади. Инсонда раҳбарлик ва лидерлик мавқеига эга бўлиш ўзини ноқулай сезиш, ожизлик ва уқувсизлик каби ҳолатларни енгишга имкон беради. Психоанализ назариясига кўра лидерга бўйсунуш ҳам ўзига ҳос таърифланади - лидерни субъектив равишда қабул қилиш ва унга бўйсунуш инсонда болаликдан шаклланади ва раҳбар томонидан ҳимояланиш ва обрўли шахсларга яқин бўлишга эҳтиёж кўринишида ифодаланади.

Фрейд издошлари ҳокимиятга интилувчи ва авторитар хусусиятларни ёқловчи алоҳида шахсларнинг турини аниқланади. Бу турдаги шахслар носоғлом жамиятларда шаклланади ва оммавий ҳадиксираш ва асабийлик, тушкун ҳолатларга сабаб бўлади. Бу турдаги лидерлар раҳбар даражасига эришса, ўз ҳукумронлигини ходимларга мажбурий ўтказиш, уларнинг ҳуқуқларини бузишга ҳаракат қилади. Бу турдаги лидерлар қаттиқ назорат остида бўлиши зарур.

Воситали мотивация. Лидерликка интилишининг психоаналитик мотивацияси лидернинг яна бир турини ажратиб кўрсатади. Бу лидерлар ҳокимиятга интилмайди, ҳокимият улар учун бошқа мақсадларга эришиш учун восита ҳисобланади:

Моддий ёки маънавий-ахлоқий мақсадлар ўйинги асосланган мотивация. Мотивация уйинга асосланган бўлиши ҳам мумкин-лидер раҳбарлик жараёнини қизиқарли, уйин сифатида қабул қилади. Бу ҳолда лидернинг мотиви бўлиб бошқарув фаолиятининг мазмуни ҳисобланади инсонлар уртасидаги муносабатларни ташкил этиш жараёнидаги мураккаб ва жамоа учун муҳим муаммоларни ечишга иштиёқ билан киришилади.

Лидерликнинг таснифланиши турли-тумандир. Гуруҳда лидерлар турларини аниқлаш қайси мезонларга кўра амалга оширилади?

Устувор функцияларга боғлиқ равишда лидерларнинг қуйидаги турларини ажратиб кўрсатилади:

1. Ташкилотчи лидер. Унинг асосий сифати, жамоа эҳтиёжларини ўзининг шахсий вазифалари сифатида қабул қилади ва фаол ҳаракат қилади. Бу лидер келажакка ишонч билан қарайди ва барча муаммоларни ечиш мумкин деб ҳисоблайди, одамларни ишонтира олади.

2. Лидер-ижодкор. Бу лидерлар енгиликларга интилади, хавфли ва ечиши қийин бўлган муаммоларни ечишга киришади. Буйруқ бермайди, балки муҳокама қилишга чақиради.

3. Лидер –курашчи. Иродали, ўз кучига ишонган шахс. Хавф-хатар ва ноаниқликларга биринчи бўлиб қарши боради, уйлаб ўтирмай курашга киришади. Ўз нуқтаи - назаридан четлашмайди ва ён босмайди. Бироқ бу лидерлар ўз ҳаракатларини олдиндан пухта уйлаб кўрмайди.

4. Лидер дипломат. Бу лидерлар вазиятни жуда яхши билади, ноозик жиҳатларга таъсир этиб кимларга қандай таъсир этилиши билади.

5. Лидер- ҳамдард. Бу лидерларга ходимларни оғир пайтларда қўллаб-қувватлайди. Улар ходимларни ҳурмат қилади, уларни руҳан қўллаб – қувватлайди.

Гуруҳдаги умумий лидерлик қуйидаги ташкил этувчилардан иборат бўлади (лидерликка хос роллар):

а) ишбилармонликка асосланган лидерлик. Ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал этишига қаратилган расмий гуруҳлар учун хосдир. У юқори малака, тажрибага эга бўлиб, ташкилий масалаларни ечишда унга тенг келадигани йўқ “гуруҳ қўллари”;

б) ҳиссиётларга асосланган лидерлик. Инсоний ҳайрихоҳлик, лидернинг шахслараро муносабат иштирокчиси сифатидаги жалб эта олиш қобилияти туфайли норасмий ижтимоий гуруҳларда юзага келади “гуруҳ юраги;”

в) ахборотга асосланган лидерликда лидерга унинг юқори билим, керакли ахборотга эга эканлиги учун муражжат қилишади. У ҳамма нарсани билади, тушунтириб бера олади ва керакли ахборотни топишга ёрдам беради- “гуруҳ ақли”.

Юқоридаги уч компонентнинг ҳаммасини ўзида мужассамлаштирган лидер энг яхши лидер бўла олади, лекин универсал лидерлар камдан-кам учрайди.

Ижро этадиган ролига кўра Л.И. Уманский 6 турдаги лидерларни ажратиб кўрсатади;

- 1) Ташкилотчи (гуруҳни бирлаштириш функцияси);
- 2) Ташаббускор (ғояларни илгари суриш ва янги муаммоларни ечиш);
- 3) Гуруҳ кайфиятига таъсир этувчи (гуруҳ кайфиятининг шаклланишида етакчилик қилади);
- 4) Эталон (намуна, идеал, “юлдуз”);
- 5) Уста (маълум фаолият турининг моҳир мутахассиси);
- 6) Билимдон (кенг билимлари билан ажралиб туради).

Бундан ташқари персонални бошқаришда лидерлар гуруҳда уларни қабул қилишларига кўра таснифланади:

- 1) “Бизлардан бири” – гуруҳ аъзолари ичида ажралиб турмайди, “тенглар ичида биринчи” сифатида қабул қилинади;
- 2) “Бизлардан энг яхши”– гуруҳ аъзолари ичидан кўплаб сифатлари (ишбилармонлик, ахлоқий, мулоқот ва бошқа) билан ажарилиб туради ва тақлид қилиш учун намуна ҳисобланади;
- 3) “Яхши одам” энг яхши ахлоқий сифатларга эга шахс сифатида қадрланади: тарбияли, инсонпарвар, ёрдам беришга тайёр, эътиборли.
- 4) “Хизматчи”- ўзининг тарафдорлари кизиқишларини ифодаловчи ролида чиқишга ҳаракат қилади, уларнинг фикри билан ҳисобланшади ва улар номидан ҳаракат қилади.

Юқоридаги лидерни қабул қилиш кўриншлари гуруҳнинг ҳар бир аъзоси томонидан турлича ифодаланиши мумкин. Жумладан бир ходим лидерни “бизлардан бири” сифатида қабул қилиши, бошқалар “хизматчи” сифатида қарашлари мумкин.

Психологик таҳлилчилар лидернинг ўнга кўринишини тавсифлайдилар:

1. “Оталарча ғамхўр ҳукмдор”- уни ҳурмат қиладилар.
2. «Йўлбошчи» - унга тақлид қилишади;
3. “Зулмкор”- ундан қўрқишади ва унга бўйсунушади.
4. “Ташкилотчи”- инсонларни бирлаштиради, уни ҳурмат қиладилар.
5. “Келиштирувчи” уни ёқтирадилар ва кўпинча камчиликларини сезмайдилар.
6. “”Қаҳрамон”- инсонларни ўзининг орқасидан эргаштира олади.
7. “Салбий таъсир этувчи”- инсонларни низоларга ундайди ва уларга ҳиссий жиҳатдан зарарли таъсир этиш манбасчи ҳисобланади;
8. “Намоёнда”- атроф-муҳитга ижобий таъсир этади, уни севадилар, илоҳийлаштирадилар.
9. “Кувғинга учраган”.
10. «Айбларни бошқаларга юкловчи».

Охирги икки тур лидерлар антилидер бўлиб, салбий ҳаракатлар объекти ҳисобланади ва натижада гуруҳда салбий ҳиссиётлар кучаяди.

Лидерликнинг табиий ёки сунъийлиги, туғма хусусиятларга асосланган ёки тарбияланган лидерлик масаласи баҳс-мунозарали ҳисобланади. Бу масала лидерликни бошқариш сифатида қаралади ва беш жиҳатни ўз ичига олади:

- 1) Лидерларни аниқлаш;
- 2) Уларнинг ривожланиши;
- 3) Гуруҳ манфаатларини ҳисобга олиш;
- 4) Норасмий лидерлик;
- 5) Деструктив лидерликни бартараф этиш.

Туғма ёки шаклланган лидерлик сифатларига эга инсонларни аниқлаш ва уларни раҳбарлик лавозимларига жалаб этиш лидер бўлиб туғиладилар ҳамда лидерларни мақсадли шакллантириш мумкин деган ғоялардан келиб чиқади. Биринчи ҳолда лидерлик сифатларини аниқлаш ва ундан ташкилот мақсадлари учун қўллаш, иккинчи ҳолатда эса-ташкилотга тайёр шаклланган лидерларни жалб этиш ҳақида сўз боради.

Лидер қобилиятларини аниқлаш усуллари –тест ўтказиш, биографиясини ўрганиш, меҳнат стажини таҳлил қилиш, қуйи буғин менежерларидан юқори буғин раҳбарлиги учун номзодларни саралаш ва уларни ўқитиш ҳисобланади. Бу усуллар Германия, АҚШ, Францияда кенг қўлланилади.

Лидерлик юқори раҳбарият билан боғлиқ бўлиб, ташкилотда биринчи лидер – раҳбар экан, қуйидаги саволлар туғилади: Замонавий раҳбар лидерлик ҳақида нималарни билиши керак; ҳозирги замонда лидер-раҳбарга қандай талаблар қўйилади ва лидер бўлиб етишиш учун нималар қилиш лозим.

Лидерлик масалаларининг тадқиқот қилишда хорижий фирмаларда лидерлик салоҳиятига эга бўлишни қуйидаги саккиз мезон бўйича аниқлайди:

1) узлуксиз равишда ўзи устида ишлаш: ўқийман; саволлар бераман, қўшимча таълим курсларига қатнайман;

2) бошқа одамларга хизмат қилишга йўналганлик: доим бошқаларга ёрдам беришга ҳаракат қиламан;

3) бошқаларга яхши муносабатда бўлиш, низолардан қочиш;

4) бошқаларга ишониш; бошқа инсонни ҳимоя қилар эканман, унинг ижобий томонларини кўра оламан;

5) вақт ва ҳаракатларни оқилона тақсимлаш: мен ўз вақтимни иш, оила ва жамият ўртасида оптимал тақсимлашга ҳаракат қиламан;

6) ички ишонч, келажакка умид, ҳодисаларга соғлом қараш-ҳаётга саргузат сифатида қараш;

7) ўзига танқидий қараш, фикрлар хилма-хиллиги бошқалар хизматларини тан олиш;

8) жисмоний соғлом бўлиш, ақлий ва маънавий ривожланишга эътибор бериш.

Бунинг учун лидерлик салоҳиятини оширишда зарур сифатларни мақсадли шакллантириш ва ривожлантириш лозим. Раҳбар ташкилотда қуйидаги жараёнларни амалга оширади:

- шахсий мотивлашишни ишлаб чиқиш, яъни мақсадни ва унга эришиш имкониятларини ўрганиш;

- индивидуал ақлий ва ахлоқий лидерлик сифатларини ривожлантириш;

- гуруҳ аъзолари билан муносабатда лидернинг ижтимоий обриси ва самимийлигини таъминлаш;

- вазиятни тез ва баҳолаш, гуруҳ аъзолари қизиқишларини билиш ва ҳисобга олиш бўйича кўникмаларига эга бўлиш;

- раҳбар фаолиятида расмий ва норасмий лидерликни мужассамлаштириш;

- деструктив лидерликни бартараф этиш. Ташкилот фаолиятига асосан деструктив лидерлар - янгиликларга қарши гуруҳлар, уюшган жиноятчилар гуруҳлари лидерлари катта зарар етказди. Бу ҳолатни бартараф этиш учун “лидер-эргашувчилар” тизими йўқотилади - лидер ишдан бўшатилади; гуруҳи бошқа участкаларга тарқатиб юборилади; лидер қўшимча вазифалар берилиб, мулоқот вақти қисқартирилади. Бу усуллар маъмурий характерга эга бўлиб, қонун, ҳақ-ҳуқуқ жиҳатдан доим ҳам самарали натижа бермайди. Шу сабабли иккинчи турдаги усуллар, яъни лидернинг характерини ўзгартириш учун шахсий суҳбатлар ўтказиш, лидерни раҳбариятга яқинлаштириш, унга алоҳида эътибор қаратиш каби тадбирларни қўллаш керак¹¹.

Юқорида кўриб чиқилган назарий ҳолатлар раҳбар фаолиятида лидерлик сифатларининг аҳамиятини кўрсада, Ўзбекистон корхоналари амалиётида

¹¹ Стомеренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – “Учебники XXI века”, Ростов на Дону: “Феникс” 2001-512 с.

лидерлик салоҳиятини оширишга етарли эътибор берилмайди. Бу ҳолат куйидаги муаммолар билан белгиланади:

1. Корхоналарда менежмент бўйича етарли билимга эга мутахассисларнинг етишмаслиги.
2. Лидерлик сифатларини ривожлантиришга иккинчи даражали масала сифатида қараш.
3. Раҳбарнинг лидерлик қобилияти ва салоҳиятини белгилаб берувчи мукамал услубиятнинг ишлаб чиқилмаганлиги.
4. Корхоналар бошқарув тизимларининг барча даражаларидаги менежерларнинг лидерлик кўникмаларини оширишга эътиборнинг пастлиги.
5. Корхоналарда бошқарув бўйича, хусусан лидерлик салоҳиятини ошириш бўйича малака ошириш тадбирлари учун маблағларнинг ажратилмаслиги.

5.4.Раҳбарнинг лидерлик кўникмаларини ривожлантириш йўналишлари

Охирги йилларда янги авлод раҳбар кадрларини тайёрлаш кўпчилик компаниялар учун асосий муаммолардан бири ҳисобланади. 1990 йилларнинг ўрталаригача глобаллашув таъсирида компаниялар ва уларнинг раҳбарияти асосий эътиборини диверсификациялашган фаолият ва мавжуд тажрибали мутахассисларга қаратди. Бунда менежерларнинг “янги оқими”ни тайёрлаш эътибордан четда қолиб, бу масала кадрлар бўлимига юклатиб қўйилди. Менежерларни тарбиялашга умуман аҳамият берилмади.

2000 йилларда ахборот технологиялари соҳасидаги ривожланиш ва демократик ҳолат ташқи муҳитни ўзгартириб юборди, янги раҳбарларда техник кўникмалар ва лидерлик қобилиятларнинг етишмаётганлиги аниқ бўлиб қолди. Лидер қобилиятлари, салоҳияти етишмаётган раҳбарият корхона рақобатбардошлиги салбий таъсир эта бошлади. Раҳбар кадрларни қидириш, ёллаш, четдан таклиф этиш ёки қайта тайёрлаш керакли самара

бермади. Бир неча йил олдин вазият ижобий томонга ўзгарди, энди юқори бошқарув тренер, тарбиячи, ҳикоячи ролида ҳам чиқа бошлади.

Бунда лидерлик салоҳиятини ошириш санъатини уни бевосита қўллаш шароитида ўрганиш қўлайроқ. Янги лидерларни ташқи тренингларда эмас, балки корхона ичида ўқитиш менежерларга лидерликнинг амалий аҳамиятини ва намоён бўлишини ўз кўзи билан кўриш имкониятига эга бўлади. Бундан ташқари лидернинг фаолиятини бевосита ўрганиш амалий жиҳатдан кучли таъсир воситаси ҳисобланади.

Иккинчидан, лидерлик бўйича машғулотларни компанияда ҳурмат ва обрўга эга ходимлар бериши билимларни яхши қабул қилишга олиб келади. Бошқача қилиб айтганда лидерликни лидерлардан ўрганиш керак, бу кадрларга компания қадриятлари, бошқарув тамойилларини ўзлаштиришга имкон беради. Бу мезонлар йиғидиси ўз аксини “ҳикоя қилувчи” (инглизча “telling”) услубиятида топган. Бу услубиятга асосан таълим олаётган менежерлар келажакда компанияни бошқарувчи раҳбар даражасига етиши учун зарур тажрибага эга бўлишади.

“Ҳикоячи” услубияти компания раҳбарининг 10 дақиқалик табрик нутқи бўлмай, балки машаққатли ва узоқ давом этадиган жараён ҳисобланади. Унинг самарадорлиги қуйидаги тамойиллар билан белгиланади:

1. Аниқ йўналишга эга бўлиш ва компаниянинг стратегик вазифалари билан боғлиқлик лидернинг стратегик ва ташкилий салоҳиятини оширишга имконият беради. Бунда тўпланган тажрибанинг корхона жорий вазифалари билан алоқасини таъминлаш лозим. Ҳикоячи бу ҳолда компания тарихи, ўз ҳаёти тажрибаларидан мисоллар келтиради.

2. Ҳикоянинг тингловчилар даражаси ва мавқеига мослиги. Машғулот раҳбари (ҳикоячи)га ўз ҳикоясини тингловчилар лидерликнинг эгаллаб турган савиясига мос тажрибалар асосида олиб бориши керак.

3. Ҳикоячининг (авторитети) обрўси. Ҳикоячи юқори мартабага, намуна учун арзийдиган шахс бўлиши билан бирга а тингловчиларни ўзига қарата

олиши, ҳурматга сазовор бўлиши, нотиклик маҳоратигни эгаллаган, “талабалар” учун “профессор” бўлиши лозим. Фақат шу ҳолдагина ҳикоя бўлғуси лидерлар томонидан тўғри қабул қилинади ва самарали бўлади.

4. Драмага асосланган элемент. Ҳикоя тингловчиларнинг диққатини жалб этиши лозим. Бунинг учун мураккаб чақириқ, драматик элемент бўлиши керак. Драма мураккаб қарор қабул қилиш ва раҳбар тажрибасидаги машаққатли танлов доирасида шакллантирилади.

5. Юқори даражадаги идрок этиш қийматига эга бўлиши. Ҳикоя таълим олишни рағбатлантириши ва тингловчи ҳулқ-атвори, маданиятини ўзгартириши лозим.

“Янги лидерлар”ни тайёрлаш дастурида ҳикоячи услубияти. Ҳикоячи услубияти янги лидерларни тайёрлашнинг самарали воситаси бўлиши учун барча томонларнинг машаққатли ҳаракатлари ва манфаатдорлиги бўлиши лозим. Бунинг учун компаниядан қуйидаги ҳаркатлар амалга ошириш талаб этилади:

- бошқарув аппаратини фаол иштирок этишини таъминлаш. Бу дастурнинг муваффақияти бошқарув аппаратининг “лидерларни шакллантириш”да фаол иштирок этиш билан белгиланади;

- раҳбар сифатини белгиловчи умумий талабларни ишлаб чиқиш. Дастурнинг самарадорлиги компанияни бошқаришга ягона ёндашув мавжудлиги билан белгиланади;

- мавжуд альтернатив ечимларни ўрганиш. Менежерларни тайёрлашда ҳикоячи усули билан бирга ёки алоҳида бошқа усуллар ҳам қўлланилишда мумкин: таркибий коучинг (суҳбат), амалий машғулотлар, университет дастурлари ва комплекс тестлар.

- дастур учун “ҳикоячилар” гуруҳини танлаб олиш. Гуруҳга бу дастур қизиқиш билдирган раҳбарлар, кадрлар хизмати раҳбарлари ҳамда юқори буғин менежерларини тайёрлаш тажрибасига эга мутахассислар киритилади.

- иштирокчилар ва ҳикоячиларни тайёрлаш. Ҳимоялар ўзининг таълим мақсадига эришиши учун уларни туриш, тайёрлаш ва репетициясига мутахассисларни жалб этиш керак. Тингловчиларни саралаб олиш, бунда улар дастур мақсадлари ва диалогдаги ўз вазифалари ҳақида аниқ ахборотга эга бўлишлари лозим;

- диалог, реакция ва ҳаракатларни рағбатлантирувчи мавзуларни танлаб олиш керак. Ҳикоячидан бошқарув жиҳатлари ҳақида самимий ҳикоя қилиш талаб этилади.

Ҳикоя минбардан туриб маъруза қилиш эмас, балки мунозарага ундаш шаклида бўлиши муҳимдир. Ҳикоя 30 дақиқа атрофида давом этиши, сўнгра бошқарув муаммоси таҳлил қилиниши лозим. Мунозарадан кейин ҳар бир тингловчи бошқарувнинг турли муаммоларига бағишланган олдиндан тайёрланган ғояларини таклиф этадилар, лидерлик салоҳиятини ривожлантириш бўйича тадбирлар режасини тузадилар.

Ҳикоячи усули - лидерлик салоҳиятини оширишга қаратилган ягона усул эмас ва у менежерликнинг бошқа техник ҳамда воситалари билан бирга ҳам қўлланиши мумкин. Шу билан бирга ҳикоячи усули жорий ўн йилликнинг энг муҳим усулларида бири сифатида оддий менежерларни эмас, балки айнан лидерларни тайёрлаш диққатга сазовордир. Бу усулни Ўзбекистон Республикасида фаолият юритаётган компанияларда лидерларни тайёрлашда қўллаш юқори самара беради.

Самарали бошқарув компаниянинг барча даражаларида амалга оширилиши керак, шу сабабли келажакни кўра билувчи менежерлар компаниянинг олтин заҳирасини ташкил этади. Айнан улар компаниянинг стратегик жиҳатдан энг муҳим капитали ҳисобланади. Улар бўлғуси раҳбарларни тайёрлашда ҳам асосий урин эгалайди.

Таянч иборалар: лидерлик, хусусиятларга асосланган, ҳулқ-атворга асосланган, трансформацион, вазиятга асосланган ва харизматик лидерлар,

лидер ва менежернинг фарқли жиҳатлари, ҳокимият турлари, “ҳикоячи” услуби.

Назорат учун саволлар:

1. Инсониятнинг тарихий ривожланишида лидерликни тадқиқот қилиш босқичлари ҳақида гапириб беринг.
2. Замонавий менежментда лидерликни тавсифлашнинг асосий ёндашувларини таърифлаб беринг.
3. Лидер ва менежернинг фарқли хусусиятлари нималардан иборат?
4. Лидерликнинг асосий назариялари нималардан иборат?
5. Ҳокимият манбалари ҳақида тушунча беринг.
6. Раҳбарларда лидерлик кўникмаларини ривожлантиришнинг асосий услублари ҳақида айтиб беринг.

6-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕДЖМЕНТДА ВАЗИФАЛАР ВА ВАКОЛАТЛАРНИНГ ТАҚСИМЛАНИШИ

6.1.Вазифалар ва уларни тавсифлаш зарурияти

Ҳар қандай корхонанинг маъмурий аппарати фаолиятининг самарадорлигини таъминлашда ходимлар ўртасида вазифаларни тўғри

тақсимлаш муҳимдир. Ташкилотда вазифаларни белгилашда ташкилотнинг структурасини ҳисобга олиш алоҳида аҳамиятга эга.

Ташкилот структураси ташкилотнинг ўз мақсадларига самарали равишда эришишини таъминлайдиган бошқарув поғоналари ва функционал соҳалар ўртасидаги мантиқий ўзаро муносабатни ифодалайди.

Ҳар бир ташкилотда меҳнат тақсимоти мавжуд бўлади. Айниқса, ихтисослаштирилган меҳнат тақсимоти кенг тарқалган – бунда маълум ишни мутахассисга, яъни шу ишни ташкилот нуқтаи назаридан энг яхши бажара оладиган ходимга юклаш тушунилади. Одатда вертикал ва горизонтал меҳнат тақсимоти ажратиб кўрсатилади. *Вертикал меҳнат тақсимоти* ташкилотда бошқарув даражалари иерархиясини ташкил этади. *Горизонтал меҳнат тақсимоти* бир поғонадаги ходимлар ўртасида амалга оширилади. Масалан: ўрта бўғин менежерлари, факультет деканлари, кафедра мудирлари.

Ихтисослашув (биринчи бор бу ибора А.Смит томонидан 1776 йилда қўлланилган) мураккаб тушунча бўлиб, мақсадга эришишда вазифаларни ходимнинг ихтисослиги, кўникма ва тажрибасига асосланган ҳолда тақсимлашни назарда тутати. Инсоннинг индивидуал ҳатти-ҳаракати ва фаолияти муваффақиятига таъсир этувчи омиллар қуйидагилардир: қимматликлар – бу инсоннинг умумий тушунчаси, нима яхши-ю нима ёмонлиги, нимага бефарқлигига эътибор қилиш, эҳтиёжлар, қобилият, укув, ўз ҳаракатларидан натижа кутиш, берилган маълумотларни қабул қилиш ва ҳоказо. Ихтисослашув ва меҳнат тақсимотидан ташқари, ходимлар ўртасидаги хизмат муносабатлари ҳам катта аҳамиятга эга. Агар ходимлар ташкилот бўлинмалари ўртасидаги хизмат муносабатлари аниқ белгиланмаса ва мувофиқлаштирилмаса, ихтисослашувнинг самарадорлиги бўлмайди. Ваколатларни тақсимлаш раҳбариятнинг ташкилотда ходимлар ўртасидаги расмий ўзаро алоқани ўрнатиш воситаси ҳисобланади. Ваколатларни тақсимлаш ва вазифаларни тавсифлаш орқали раҳбар қандай мутахассисни тегишли лавозимга ишга қабул қилиши мумкинлигини аниқлайди. Чунки

ташкilot режалари амалга оширилиши учун, ҳар бир ходим ташкilot мақсадларидан келиб чиқадиган маълум бир вазифани бажариши керак бўлади. Албатта, ташкilot мақсадларини белгилаш, стратегияларни ишлаб чиқиш бу вазифаларнинг бажарилишига маълум маънода ёрдам беради. Лекин бундан ташқари, ташкilot фаолиятида ходимлар ўртасидаги расмий муносабатларни ташкил этиш, вазифаларни мувофиқлаштириш муҳим аҳамиятга эга.

6.2.Вазифалар, жавобгарлик ва ваколатлар. Уларни тақсимлаш, узатиш усуллари

Ташкил этиш – бу ташкilotнинг ўз мақсадига етишда ходимларнинг самарали фаолият кўрсатишига имкон берувчи ташкilot структурасини яратиш жараёнидир. Бунда икки жиҳат диққатга сазовордир. Биринчиси, ташкilot тузилишининг стратегия ва мақсадларга мувофиқ бўлишидир. Биз унинг иккинчи жиҳати, яъни юқори раҳбариятнинг қуйи бўғин билан алоқасини таъминловчи ваколатлар доирасидаги муносабатларини эътиборни қаратишимиз мақсадга мувофиқ. Раҳбариятнинг турли даражадаги ваколатлар ўртасидаги муносабатни белгилаш воситаси бўлиб тақсимлаш ҳисобланади.

Ваколатларни тақсимлаш (ваколатларни узатиш) – бу вазифа ва ваколатларни уларни бажаришга жавобгарликни олган шахсга тақсимлаш тушунилади. Унинг воситасида раҳбарият ходимлар ўртасида ташкilot мақсадларига эришиш билан боғлиқ беҳисоб вазифаларни тақсимлайди. Мантиқан қараганда, агар мавжуд вазифа бирор ходимга узатилмаган бўлса, бу вазифани раҳбарнинг ўзи бажаришга мажбур бўлади. Кўп ҳолларда бошқарувнинг мазмуни ўз вазифаларини бошқалар томонидан бажарилишига эришиш деб тушунилади. Амалиёт кўрсатишича, айнан вазифаларни узатишни нотўғри қўллаш кўплаб ривожланаётган ташкilotлар инқирозига олиб келган. Ваколатларни тақсимлашни самарали амалга ошириш учун унинг жавобгарлик

ва ташкилот ваколатлари концепциялари билан боғлиқлигини тушуниб олиш керак бўлади.

Жавобгарлик - бу мавжуд вазифаларни бажариш мажбуриятини олиш ва унинг амалга оширишига жавоб беришдир. Амалда ходим ўзига берилган лавозим доирасидаги вазифаларни бажариш эвазига маълум мукофот олиш ҳақида ташкилот билан шартнома тузади. Табиийки, агар маъмурият ходими ўз вазифасини нотўғри бажарса, уни тузатишга мажбур бўлади ёки оқибатлари учун жавоб беради.

Шуниси муҳимки, ваколатларни узатиш ваколатлар қабул қилингандан кейингина амалга оширилади, жавобгарлик эса тақсимланиши мумкин эмас. Раҳбар ўз қўл остидагиларга жавобгарликни бериб, ўзи четда қолиши мумкин эмас. Масалан операция вақтида врачнинг ҳамширага; тижорат бўйича директорнинг савдо агентига; туман ҳокимининг ҚФЙ раисига ваколатларни бериши уларнинг жавобгарлигини камайтирмайди. Шунини алоҳида қайд этиш зарурки, жавобгарликнинг ҳажми менежер ойлик маошининг юқорилигини изоҳловчи сабаблардан бири ҳисобланади.

Шу билан биргаликда, маъмурий ходим маълум бир вазифаларни қоникарли бажариш учун жавобгарликни ўз зиммасига олса, ташкилот уни зарур ресурслар билан таъминлаши лозим. Раҳбарият буларни ваколатларни вазифалар билан бирга тақсимлаш орқали амалга оширади.

Ваколат - ўзида ташкилот ресурсларидан чекланган ҳолда фойдаланиш ва унинг баъзи ходимларини маълум вазифаларни бошқаришга йўналтиришни ифодалайди. Ваколатлар айнан шахсга эмас, балки унинг лавозимига тақсимланади. Масалан ташкилотда бўлим бошлиғи бошқарув бўйича бошқа бўлимга ўтказилди. Энди у илгариги бўлим ходимларига буйруқ бера олмайди.

Ваколатларнинг табиатини ўрганишда икки концепцияга асосланиш мумкин (6.1-расм):

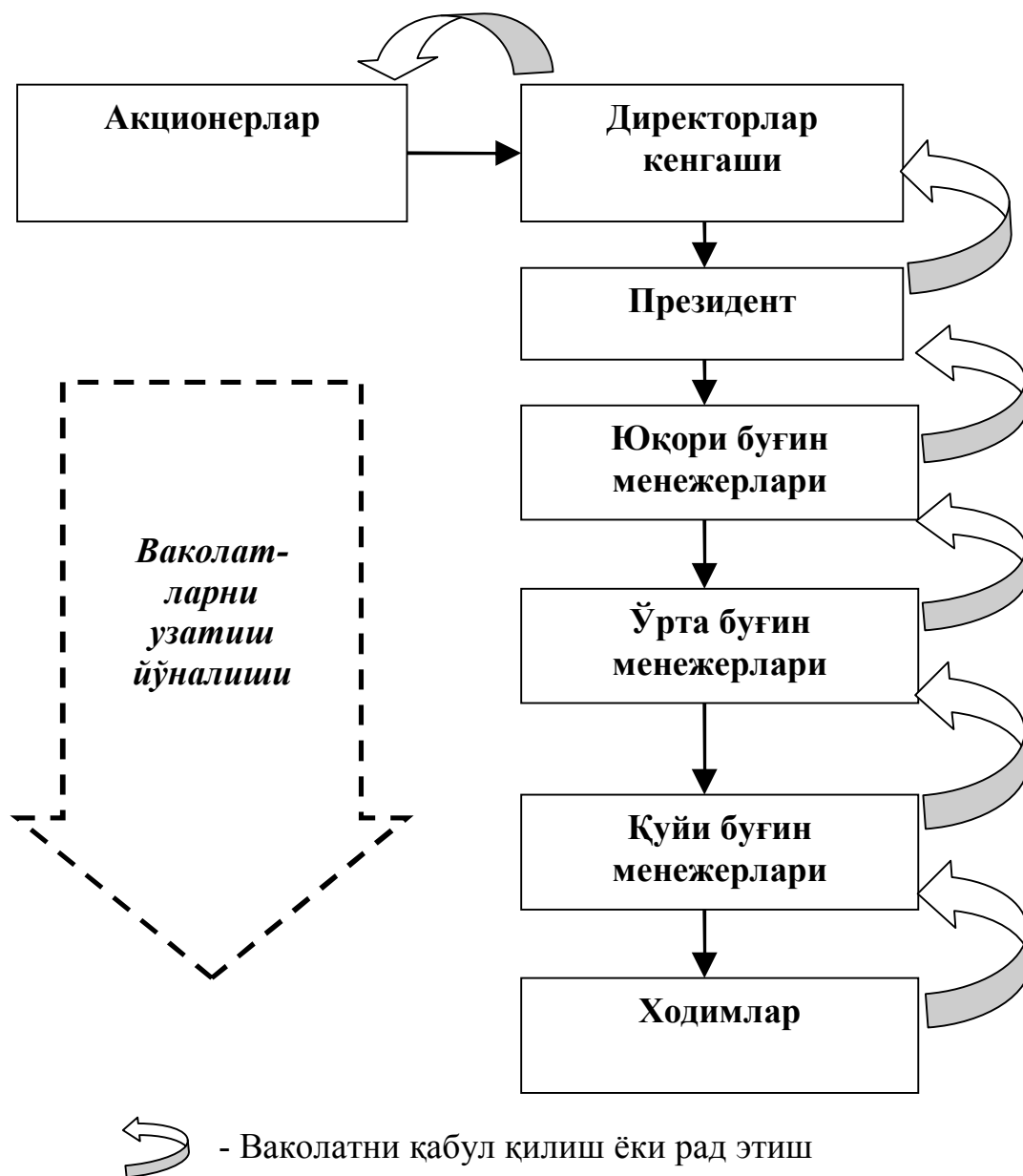
- Мумтоз концепцияга кўра, ваколатлар юқори бўғиндан қуйисига берилади.

- Маъмурий концепция ёки ваколатларни қабул қилиш концепциясига кўра ходим раҳбар талабларини рад этиши мумкин. Ходим ваколатга ахборот сифатида (буйруқ сифатида) қараб, уни ташкилот манфаатлари нуқтаи назаридан келиб чиқиб бажариши ёки бажармаслиги мумкин. Шундай қилиб, агар ходим раҳбардан ваколатларни олмаса, ваколатларни бериш рўй бермайди.

6.3.Вазифалар бажарилишини назорат қилиш.

Бўйсунуш ҳақида тушунча

Умуман, маъмурий ходимларнинг ваколати уларнинг бошқарув поғонаси ўсиши билан ошиб боради. Ҳар бир ходимнинг лавозими доирасидаги барча ваколатларнинг маълум чегараси мавжуд. Ҳатто энг юқори раҳбарнинг ҳам ваколатлари чегараланган. Масалан: Акционерлик жамияти директори акционерлар олдида ҳаражатлар учун жавобгардир. Директорлар кенгаши келишувисиз раҳбар ўз маошини мустақил равишда белгилай олмайди ёки ошира олмайди.



6.1-расм. Ташкилотда ваколатларни узатиш концепциялари

Ваколатларнинг хусусиятлари маълум маънода ташкилот фаолият кўрсатаётган жамиятнинг анъана, урф–одати, маданияти билан аниқланади. Ходимларнинг кўпчилиги раҳбар буйруғига унинг ижтимоий адолатлилиги учун буйсунадилар. Раҳбар анъана, қимматликларга мос бўлмаган, қонунга ҳилоф ваколатларни тақсимлай олмайди. Бироқ, амалиётда ваколатларни узатишда меъёрий чегарадан четга чиқиш ҳоллари ҳам учрайди.

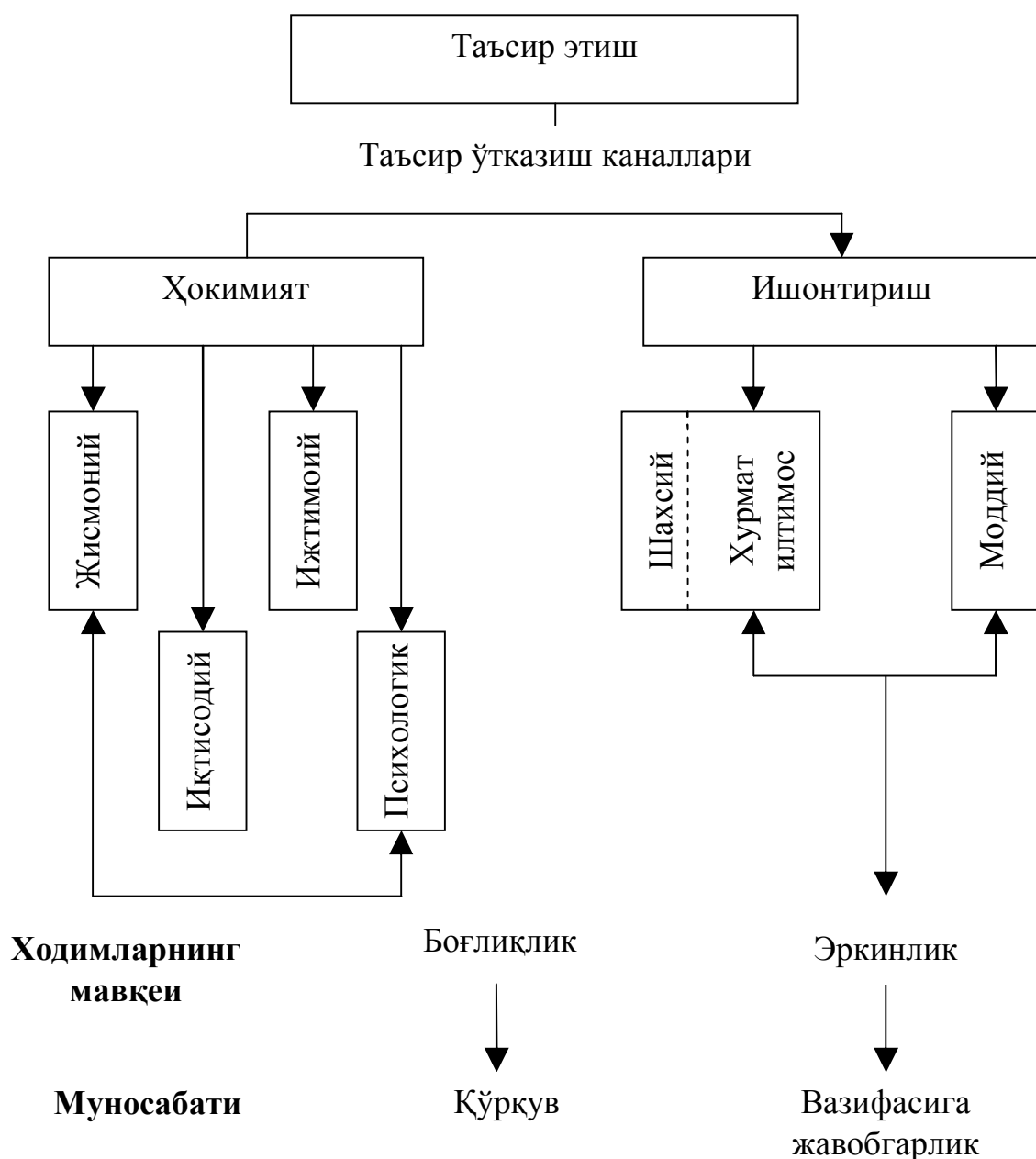
Ҳокимият деганда – ваколатдан фарқли улароқ, вазиятга таъсир кўрсатиш ёки ҳаракат қилишнинг мавжуд имкониятини тушунамиз. Бошқача қилиб айтганда, ваколат маълум лавозимга эга шахс қандай ҳуқуқларга эга эканлигини билдиради. Ҳокимият эса, унинг амалда қандай имконият ва ресурсларга эгалик қилишини ифода этади (6.2-расм.). Ҳокимият қилиш усуллари ташкилотга зарар ёки фойда келтириши мумкин. Масалан, раҳбар ходимни ишдан бўшатиш ваколатига эга, директор ташкилотга тегишли маблағни шахсий эҳтиёжи учун ўзлаштириш ҳолатлари учраб туради.

Чизиқли ва аппарат (штабли) ваколатлар. Ваколатларнинг фаолият доирасини уларнинг хусусиятларини ўзлаштиришда муҳим аҳамиятга эга. Шунинг учун ваколатларнинг даражалари ўртасидаги муносабатларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ. Улар икки асосий турга бўлиб ўрганилади:

Чизиқли ваколатлар - раҳбардан бевосита унинг қўл остидаги ходимга берилади. Айнан шу турдаги ваколатлар раҳбарнинг ўз қўл остидагиларни мақсадларга эришишда йўналтиришда ҳукмронлик қилишга имкон беради. Бу ҳолда раҳбар ваколат доирасида бошқа раҳбарлар билан келишмасдан ҳаракат қилиши мумкин. Масалан, бош шифокор касалхонани таъмирлаш учун ҳомийлар маблағларини жалб этиши мумкин. Бундан ташқари маълум бир лавозимга мос деб ҳисоблаган кишини ишга олиши, унга иш ҳақи ҳажмини белгилаши мумкин.

Чизиқли ваколатларни ваколатларни узатиш ташкилот бошқарув даражалари иерархиясини ифода этади. Улар ўзига хос буйруқ занжирини ҳосил қилади. Ваколатларни узатиш асосида тузилган буйруқлар занжири жуда кичик ташкилотлардан ташқари барча расмий ташкилотлар учун хос.

Штабли ваколатларни аниқлашдан олдин нима учун чизиқли ваколатлар баъзи ҳолларда ташкилот эҳтиёжларини қондира олмаслигини тушуниб олиш лозим. Бунинг учун маъмурий аппаратнинг келиб чиқиш тарихини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.



6.2-расм. Раҳбарнинг ходимларга таъсир этиш шакллари

Биринчи бўлиб штаб тушунчаси Александр Македонский (эр.ав. 336-323) қўшинларида қўлланилган. Офицер учун жангда ўз аскарларига жангда раҳбарлик қилиш ва бир вақтнинг ўзида стратегик режалар ишлаб чиқишнинг иложи бўлмаган. Буни таъминлаш учун ҳарбийлар икки тоифага бўлинган: тактик ва стратегик режалар тузиш билан шуғулланувчи штаб офицерлари ҳамда аскарларга буйруқ берувчи сафдаги офицерлар – дала командирлари.

Солдатлар буйруқ олишда чалкашмаслиги учун А.Македонский штаб офицерларидан буйруқ бериш ваколатларини олиб қуйган.

Кўп йиллар мобайнида штабли аппаратдан фойдаланиш имкониятлари чекланган бўлган. Лекин охириги йилларда ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги, технологияларнинг ривожланиши, рақобатнинг кучайиши ташкилотларда турли малакага эга бошқарув кадрларига бўлган эҳтиёжни оширди. Масалан, фармацевтика фирмасига химиклар, сифатли назорат қилувчи техниклар, дастурловчилар, ҳуқуқшунослардан ташкил топган маъмурият керак. Штаб концепцияси замонавий ташкилотлар эҳтиёжларини қондириш учун такомиллаштирила бошлади. Натижада ҳозир маъмурий аппаратлар (штаблар) ва штабли ваколатларнинг кўплаб турлари вужудга келди. Ҳозирги пайтда уларни асосан уч гуруҳга ажратиш мумкин:

1) Консультатив аппарат. Чизиқли бошқарув баъзида махсус малака талаб қилувчи муаммоларга дуч келади, шунда у масалани ечиш учун шунга мувофиқ аппарат тузади. Бу аппарат кўпинча ҳуқуқ, янги технология, малака ошириш, кадрлар билан ишлашда қўл келади.

2) Хизмат кўрсатувчи аппарат. Баъзида аппарат функциялари маълум хизматлар бажаришга қаратилган бўлади. Масалан: кадрлар бўлими ходимлар рўйхатини олиб боради, ишга номзодларни топади, лавозимларга тавсия этади. Яъни маъмурий аппарат ҳам консультатив, ҳам хизмат кўрсатиш функцияларини бажаради, жумладан жамоатчилик билан алоқа, маркетинг, молия, режалаш, моддий таъминот, ҳуқуқий масалалар ва бошқалар. Бу функционал бўлинмалар раҳбариятнинг самарали қарор қабул қилиши учун ахборот етказиб беради.

3) Шахсий аппарат. Унинг вазифасига раҳбар хизмат фаолияти учун нима керак бўлса, шуни бажариш киради. Одатда ташкилотда унинг аъзолари ваколатга эга бўлмайди.

Президент→ унинг шахсий аппарати;

Ректор→ ёрдамчиси, котибаси

Бундай аппарат қарор қабул қилиш, ахборотларни етказиш вазифасини бажариш давомида раҳбар қабулига киришни назоратга олиш, раҳбарга ахборот оқимини чеклаш имкониятига эга. Шу сабабли бошқа ходимлар шахсий аппарат билан яхши муносабатда бўлишга ҳаракат қиладилар. Масалан, кўпинча котибалар ўз ваколатидан анча юқори ҳукмронликка эга бўлиб олади.

Штабли (маъмурий) аппарат ғоясини яхши тушуниш учун ундаги ваколатларни узатиш табиатини кўриб чиқиш зарур бўлади. Улар чекланган, яъни фақат консультатив ёки шунчалик умумий бўлиши мумкинки, штабли ва чизиқли мажбуриятлар ўртасидаги фарқни ажратишнинг иложи бўлмай қолиши мумкин.

Аппарат (штаб) ваколатлари ўз навбатида бир қанча турларга бўлинади:

1) Тавсияли ваколатлар. Бунда чизиқли раҳбарлар аппаратга тавсиялар учун мурожаат қилади, улар бу тавсияларга амал қилишлари шарт эмас. Ҳатто улар аппаратга айтмаган ҳолда бу муаммони мустақил ҳал этишлари мумкин.

2) Мажбурий келишув. Ҳизмат фаолиятида аппарат чизиқли бошқарув билан айрим келишмовчиликларга дуч келса, фирма баъзи масалаларида аппаратнинг ваколатини мажбурий келишув билан кенгайтириши мумкин. Бу ҳолда чизиқли раҳбарлар белгиланган масалаларда бошқарув аппарати кўрсатмаларига риоя этишга мажбур бўлади.

3) Параллел ваколатлар. Юқори раҳбарият аппаратга чизиқли раҳбарларнинг қарорларини рад этиш ҳуқуқини беради. Бундан мақсад ҳукмронликни мувозанатлаштириш ва қўпол хатоларга йўл қуймасликдир.

4) Функционал ваколатлар. Бунда функционал ваколатга эга аппарат ўз соҳаси даражасидаги маълум масалаларда янги фикрлар таклиф этиши ёки таъкидлаши мумкин. Бундай ваколатлар ташкилотлардаги меҳнат муносабатларида кўп қўлланилади.

5) Аппарат ичидаги чизиқли ваколатлар. Йирик ташкилотларда аппарат кўплаб ходимлардан иборат бўлади, яъни унинг бошқаруви бир нечта

бўлимлардан иборат бўлади. Бунда менеджерлар аппарат иерархиясида чизиқли ваколатларга эга бўладилар. Масалан, вазирлик, концернлар, банк бошқарув идоралари кўп поғонали бошқарувга асосланади.

6.4.Ваколатлар тақсимланишини самарали ташкил этиш

Бошқарув функциялари ўзаро боғлиқ, шунинг учун ваколатларни ва вазифаларни самарасиз узатиш ҳар бир кейинги функциянинг бажаришига тўсқинлик қилади. Бунда биринчи ўринда ташкилотда қайси ўринда чизиқли ва қайсиниси штабли эканлигини аниқлашдан иборат. Анъанавий ташкилотларда чизиқли бошқарувга асосий фаолият билан боғлиқ соҳалар, яъни ишлаб чиқариш, сотиш ва молия функциялари тегишли. Иккинчи масала чизиқли ваколатларнинг мувофиқлаштириш бошқарув аппарати роли. Учинчи масала ваколатларни узатишга тўсқинлик қилувчи омилларни аниқлаш ва уларни ечиш усуллари ишлаб чиқиш билан боғлиқ.

Маъмурий ходимлар фаолиятида қайси ваколат чизиқли ва қайсиниси штабли эканлиги ташкилот мақсади ва стратегиясига боғлиқ. Ташкилий структура ташкилотнинг умумий стратегиясидан келиб чиқади. Масалан: Юридик фирмада ҳуқуқшунослар ташкилотнинг асосий ходимлари бўлиб ҳисобланади. Бошқа ташкилотларда эса ҳуқуқшунос хизмати аппарат фаолиятига мансуб ёки таълим бериш фаолияти одатдаги фирмада аппарат хизматига кирса, коллежда чизиқли бошқарув фаолиятига тегишли. Молиявий жараён ташкилотда асосий фаолият, шунинг учун чизиқли ваколатга киради, лекин молиявий муносабатларни юритиш, бухгалтерия ҳисоби, аудит, молиявий фаолиятни бошқаришда ёрдамчи воситалар ҳисобланади, яъни аппарат хизматини ташкил этади.

Чизиқли ваколатлар раҳбар ва ходим ўртасидаги муносабатни соддалаштиради ва шахсийлашувига олиб келади. Ходим муаммога дуч келса, кимга мурожаат этишни билади. Ҳамма ким қандай вазифани бажариши

ҳақида аниқ тассавурга эга бўлади. Бунда икки тушунчани муҳим деб ҳисоблаймиз:

- яккабошчилик, яъни ҳар бир ходим фақат бир кишига бўйсунishi, унга ҳисоб бериши ва ундан топшириқ олиши керак;

- бошқарув меъёрларини чеклаш. Ҳар бир раҳбар бошқарув яккабошчилик меъёрларига риоя этиши керак. Бошқарув бўғинларини камайтириш, барча назоратни ўзи олиб боришга интилиш салбий оқибатга олиб келади. Ваколатларни узатиш кутилаётган натижа ва мажбурият, мақсадлар ягоналиги ва уйғунликни таъминлашнинг асоси бўлиши мумкин. Агар раҳбарият ваколат олувчиларнинг шахсий сифати ва эҳтиёжларини ҳисобга олмаса, раҳбар ва ваколат олувчиларда ўртасида муаммолар юзага келади. Ваколатларни узатиш самарали алоқани талаб этади. Раҳбар ўз мажбуриятларига эга бўлиб, уларни унинг қўл остидаги ходимлар бажаради. Уларни бажариш учун ходимлар раҳбар улардан нима талаб этаётганлигини билиши керак.

Албатта, ваколатларни узатиш мотивация, таъсир этиш ва етакчилик билан боғлиқ. Раҳбар ўз ходимларини вазифаларни бажаришга ундай олиши лозим. Шу билан бирга вазифаларни узатишда кшп хатоликлар учрайди. Раҳбарларнинг ваколатларни узатишни унчалик хуш кўрмасликларининг асосий сабабларини қуйидагилар билан изоҳлаш мумкин:

- «Мен буни ходимдан яхшироқ қиламан» деган хато фикр;
- раҳбарда касбий кўникмалар ва қобилиятнинг йўқлиги;
- қўл остидаги ходимларга ишонмаслик;
- таваккалчилик билан боғлиқ ҳавф-хатардан қўрқиш;
- ташкилотда мавжуд ҳавф–хатардан раҳбарни огоҳлантирувчи танланма назоратнинг йўқлиги.

Ваколатларни тақсимлаш ва вазифаларнинг бажарилишини таъминлашда ходим томонидан масъулиятни зиммасига олмаслик ҳавфи туғилади. Ушбу

ҳавфни юз беришидан олдин аниқлаш керак. Бунинг учун бўйсунувчиларнинг ваколатларни ўзига олишдан қочиш сабабларини билиш муҳимдир, яъни:

- ходим мустақил фикрлашдан кўра раҳбардан сўрашни қулайроқ деб билади. Бу маълум даражада ходимнинг жавобгарлигини камайтиради;
- ўз хатоларини танқид қилишларидан кўрқади. Натижада ходимда ташаббускорлик пасаяди, ҳаркатлари ишончсиз бўлади;
- ходимда топшириқни бажариш учун зарур ахборот ва ресурслар етишмайди. Ходим вазифани бажара олмаслигига кўзи етади ва уни зиммасига олмасликка ҳаракат қилади;
- ходимда унга ҳаддан ташқари кўп вазифалар юкланганлиги ҳақидаги фикрнинг мавжудлиги;
- ходимда ўз билим ва тажрибасига ишончнинг йўқлиги;
- ходимга етарли ижобий рағбатлантириш воситалари таклиф этилмаслиги.

Маъмурий ходим фаолиятини самарали ташкил этиш ваколатлар ва вазифалар балансини мувофиқлаштиришни тақозо этар экан, раҳбар ваколатлар ва вазифаларнинг табиатини чуқур тушуниши, ходимга унинг қобилияти ва лавозимига мос вазифаларни юклаши ҳамда тегишли ваколатларни узатиши лозим. Бу жараён айниқса, кўп босқичли иерархик тузилишга эга ташкилотларда жиддий муаммоларни келтириб чиқариши мумкин.

Таянч иборалар: Ташкилот структураси, бошқарувнинг ихтисослашуви, ваколатларни тақсимлаш (узатиш), жавобгарлик, жавобгарликнинг ҳажми, ваколат, ваколат концепциялари, ҳукмронлик, чизиқли ваколатлар, маъмурий аппарат турлари, консультатив аппарат, хизмат кўрсатувчи аппарат, шахсий аппарат, тавсияли ваколатлар, мажбурий келишув, паралел ваколатлар, функционал ваколатлар, аппарат ичидаги чизиқли ваколатлар, яккабошчилик, бошқарув меъёрларини чеклаш.

Назорат учун саволлар

1. Вазифаларни тавсифлаш зарурияти нимада?
2. Вазифаларни тақсимлашда ходимларнинг индивидуал ҳислатлари қай тарзда ҳисобга олиниши мумкин?
3. Вазифалар, ваколатлар, жавобгарлик ва бўйсунуш ўртасидаги алоқани тушунтириб беринг.
4. Вазифаларнинг бажарилишида назоратнинг аҳамияти қандай?
5. Вазифаларни тақсимлаш жараёнининг самарадорлигини қандай аниқлаш мумкин?

7-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА ВАҚТНИ БОШҚАРИШ

7.1.Маъмурий менежментда иш вақтини белгилаш ва режалаштириш

Маъмурий менежментда самарадорлиги ходимлар меҳнатини ташкил қилишга, вақтни режалаштиришга кўп жиҳатдан боғлиқ. Вақтни бошқариш, кўл остидаги кишилар билан зарур мулоқотни ташкил қилиш, ахборот ва ҳужжатлар билан ишлай билиш раҳбар ходим фаолиятини аниқ ташкил этилишининг муҳим соҳасидир.

Йиллик, чораклик, ойлик ва ҳафталик иш режаларини тўғри ишлаб чиқиш раҳбарнинг иш вақтини мақсадга мувофиқ тақсимлаш имконини яратади. Турли даражадаги раҳбарларнинг иш режалари олдиндан келишиб олинган ҳолда тузилган бўлиши лозим. Бунда, биринчи навбатда, энг юқори лавозимли раҳбарларнинг иш режаси ишлаб чиқилиши зарур.

Маъмурий ходим ва раҳбарнинг иш вақти қандай мақсадларга сарфланаётганини вақти-вақти билан таҳлил қилиб турилса, ўз самарасини кўрсатади. Шундай таҳлил асосида ишларнинг мавзулари ишлаб чиқилади ҳамда уларни бажаришга сарфланадиган вақтнинг тахминий меъёрлари белгиланади.

Маъмурият ходимларининг йиллик иш режаси. Мазкур режанинг асосий мақсади бошқарув тизимининг келажақдаги ҳолатини белгилаш ва унга эришиш йўллари аниқлашдир. Бу режа бир йил давомида бажарилиши лозим бўлган ишларни ўз ичига олади. Улар таркибига қуйидагилар киради:

- йиллик ҳисобот ҳужжати;
- йиллик буюртмачилар билан шартномалар тузиш;
- келгуси йил режаси;
- йил мобайнида бажариладиган ишлар режаси;
- йил давомида ўтказиладиган мажлис ва йиғилишлар режаси;
- корхона жамоасининг турли тадбирларни ўтказиш режаси ва бошқалар.

Бу ишларга ажратилган вақт баъзида тахминий бўлиши ҳам мумкин. Шунинг учун уларга йил давомида аниқлик киритиб турилади.

Ойлик иш режаси. Мазкур режа ташкилот мақсадларини ҳар бир маъмурий ходимг аниқ топширқ ҳолатигача етказиш учун мўлжалланган. Бу режа ой давомида бажариладиган ишлардан иборат бўлиб, унга қуйидагилар киради:

■ давлат ва тармоқ ҳажмидаги ҳисобот ишлари ва буюртмалар бажарилишининг назорати;

■ корхона миқёсида маъмурият ва жамоат ташкилотлари томонидан қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини текшириб бориш.

■ ўз қўл остидаги бўлимларнинг иш натижаларини таҳлил қилиш ва хулоса чиқариш.

Бунда ойнинг тўрт ҳафтасида иш билан бандлик бир хилми ёки ҳар хиллигига аҳамият бериш зарур. Раҳбар ходимнинг асосий вазифаси ойлик иш ҳажми ҳафталар ўртасида тўғри тақсимланишига эришишдан иборатдир.

Ҳафталик иш режаси. Бу энг мураккаб режа ҳисобланади, чунки вазифаларни бажариш тартиби ва технологиясини мужассамлаштиради. Бу режада зарур масалалар яхши ўйлаб, фикрлаб кўрилади. Ҳафта давомида бажариладиган ишлар миқдори жуда кўп, жумладан, вазирлик ва ҳокимиятлар чақириғидан тортиб то ходимларни шахсий масалалар бўйича қабул қилиш ва ҳужжатлар билан ишлашгача. Бундай ҳажми катта ишда тартиб ва интизом ўрнатиш учун маъмурий ходимнинг иш вақтини иккита асосий гуруҳга бўлиш мумкин:

а) иш билан банд вақти;

б) ишдан бўш вақти.

Маъмурий ходимларнинг иш билан банд вақти ўз навбатида яна икки турга бўлинади: иш билан мутлоқ ва шартли бандлик.

Мутлоқ банд бўлинадиган иш вақтига нонушта вақти, вазифаларни тақсимлаш ва мувофиқлаштириш учун ажратилган вақт, директор хонасида

ўтказиладиган ҳафталик йиғилишларда катнашиш, ташқи ташкилотлар томонидан ташкил этилган тадбирларда иштирок этиш, ходимларни шахсий масалалар бўйича қабул қилиш ва бошқалар киради.

Шартли бандлик вақтига корхона ҳудудидаги ёки шаҳар идоралари йиғилишларида иштирок этиш зарур бўлган иш соатлари киради. Шунинг учун раҳбар шаҳар идора ташкилотлари йиғилиши ва мажлисларида иштирок қилиш зарур бўлган кун ва соатларни олдиндан белгилаши зарур. Бундай иш вақтини яна икки қисмга бўлиш мумкин: чекланган ва шахсий бўш вақт.

Чекланган бўш вақти. Ҳар бир раҳбар ўз қўл остидаги ходимлар учун аниқ кун тартибини ўрнатиши керак. Шунинг учун қуйидаги ишларнинг бажариш вақтини ажратиши зарур: ишлаб чиқариш бирлигини ва кичик булимларнинг умумий мажлисини ўтказиш; маълум иш доирасидаги масалалар бўйича масъул мутахассислар йиғилишини ўтказиш; ҳужжат тайёрловчи ходимларнинг иштироки мажбурий бўлган иш коғозларини имзолаш; бўлимлар ишларига таалуқли ва бошқа тадбирлар учун сарфланадиган вақт (қисқа муддатли йиғилиш ўтказиш, иш жойларини айланиб чиқиш ва ҳоказолар); ходимларни шахсий масала бўйича қабул қилиш. Агар раҳбар ўз лавозимига янги тайинланган бўлса, унда у дастлабки 3-4 ҳафта давомида фақат раҳбарлик вазифасини ўрганиш билан шуғулланиши, сўнгра ўз иш режасини мустақил равишда тузишга киришгани маъқул.

Маъмурий менежментда иш ҳужжатлари билан ишлашни ташкил қилиш учун вақт ажратишни бошқариш муҳим аҳамиятга эга.

Раҳбар ва унинг муовинларининг асосий вақти иш ҳужжатлари билан ишлашга сарфланади. Шу сабабли улар билан самарали ишлашни йўлга қуйиш вақтни тежашда муҳим аҳамиятга эга. Иш ҳужжатлари билан танишиш, тегишли тадбирлар ишлаб чиқишда маъмурият ходимлари техник воситалардан, ЭХМлардан фойдалансалар мақсадга мувофиқ бўлади.

Ҳужжатлар келиши билан раҳбарга киритиш, тегишли ижрочиларга йўналтириш ва бажарилиши учун аниқ муддатлар белгилаш зарур.

Маъмурий менежментда ўз ишини режалаштириш услублари ўрганиш катта аҳамият касб этади. Бунда ўз ишини режалаштириш, фаолият йўналиши тузиш, компьютер ёрдамида иш вақтини тартибга солиш ва шу каби усуллардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади.

7.2. Вақтни бошқаришни ташкил қилиш

Раҳбарлар томонидан вазифаларни тақсимлаш ўрганиб чиқилганда уларнинг ҳаракатларида аниқ тенденция маълум бўлди - тўла уйғунлашмаган барча вазифаларни қўл остидаги ходимларга ошириш. Бундай тенденция объектив жиҳатдан қуйидагилар билан асосланади:

■ ахборотлар оқимининг ошиб бориши. Ҳозирги вақтда ҳар бир ташкилотнинг ташқи муҳит билан алоқалари фақат раҳбар орқали ўтиши етарли бўлмайди. Раҳбар фақат ўта муҳим алоқаларни ўзи амалга оширади ва ташқи муҳит билан бўлган муносабатларга ходимларни жалб қилади;

■ вазифа ва муаммоларнинг мураккаблашуви. Замонавий менежер фаолиятида стандарт вазиятлар камайиб бормоқда. Бозордаги ўзгаришлар ҳар бир масалага ижодий ёндошишни талаб қилади;

■ раҳбар ишининг оғирлашиши. Тадқиқотлар шуни кўрсатдики, ҳар бир раҳбар белгиланган иш вақтидан 20-30% кўпроқ ишлар экан. Айрим тадқиқотчиларининг фикрича муваффақиятга эришишга интиладиган менежер ҳар куни 10-12 соат ишлашга мажбурдир.

Албатта бундай ҳолат вазифалар тақсимланишида ва бажарилишида бир қанча масалалар ҳал қилинишини, талаб қилади. Ушбу масалаларнинг асосийси иш вақтини тақсимланишига боғлиқ бўлиши олимлар томонидан аниқланган.

Ҳар бир менежернинг иш вақтида мажлис ва кенгашлар билан чамбарчас боғлиқ. Агар иш вақтидан мажлис ва кенгашлар вақти олиб ташланса ва қуриладиган масалалар сонига бўлинса, ҳар бир алоҳида вазиятга

3-15 дақиқа вақт сарфланар экан. Яъни менежер иш куни давомида ўз диққатини ўнлаб марта ўзгартиришга мажбур бўлади.

Бундай ҳолат иккита қонуниятни вужудга келтиради:

1) Одамнинг онги маълум вазифага кўникиш учун вақт талаб қилади, яъни вазифа самарали бажарилиши унга диққат жалб қилишни талаб қилади. Турли масалалар ўзига эътиборни тортганда ходимнинг ақлий имкониятлари кескин пасаяди ва хато қилиш эҳтимоли ошади. Меҳнат унумдорлиги пасайиши билан биргаликда толиқиш (чарчаш) ҳолати ҳам кўпроқ учрайди.

2) Иш вақтининг жуда кичик даврларга бўлиниши муҳим муаммо ва кундалик вазифа ўртасида фарқнинг йўқолишига олиб келади. Бунинг натижасида оддий масалага ҳам, муҳим муаммога ҳам бир хил вақт ажратилади ва хато қилиш эҳтимоли кескин ошади.

Ушбу қонуниятларнинг мавжудлиги маъмурий менежментда иш вақтини тақсимлаш тамойилларининг қўлланишига асос бўлади.

а) мансабга бевосита боғлиқ бўлган вазифалар улушини аниқлаш. Ҳар бир лавозим учун масъулиятига мос ҳолда қарор қабул қилиш ҳуқуқи ҳам берилиши зарур, шунда кичик масалалар бошқарувнинг юқори поғонасига олиб чиқилмайди;

б) ўринбосар ва муовинларнинг салоҳиятидан тўлароқ фойдаланиш. Кўпчилик вазифалар раҳбардан махсус масалалар билан танишишни ва қўшимча маълумот йиғишни талаб қилади. Вазиятни ўрганиш ва таклифларни тайёрлашни муовинларга топшириш вақтнинг унумдорлигини ошириш омили ҳисобланади.

в) жорий ва стратегик масалалар билан шуғулланишга вақт ажратиш. Бунинг учун раҳбар кундалик вазифалар учун аниқ вақт ажратади ва шу вақт ичида муҳим муаммолар билан шуғулланмайди. Аксинча стратегик масалаларга ажратилган вақтда ҳеч кимни қабул қилмайди.

7.3. Иш ҳужжатлари билан ишлаш учун вақт ажратиш

Маъмурий менежментда ходимлар меҳнатини ташкил қилишга, вақтни режалаштиришга кўп жиҳатдан боғлиқ.

Вақтни бошқариш қўл остидаги кишилар билан зарур мулоқотни ташкил қилиш ахборот ва ҳужжатлар билан ишлай билиш раҳбар ходим фаолиятини аниқ ташкил этилишининг муҳим соҳасидир.

Йиллик, чораклик, ойлик ва ҳафталик иш режаларини тўғри ишлаб чиқиш раҳбарнинг иш вақтини мақсадга мувофиқ тақсимлаш имконини яратади. Турли даражадаги раҳбарларнинг иш режалари олдиндан келишиб олинган ҳолда тузилган бўлиши лозим. Бунда, биринчи навбатда, энг юқори лавозимли раҳбарларнинг иш режаси ишлаб чиқилиши зарур.

Маъмурий ходим ва раҳбарнинг иш вақти қандай мақсадларга сарфланаётганини вақти-вақти билан таҳлил қилиб турилса, ўз самарасини кўрсатади. Шундай таҳлил асосида ишларнинг мавзулари ишлаб чиқилади ҳамда уларни бажаришга сарфланадиган вақтнинг тахминий меъёрлари белгиланади.

Маъмурий менежментда иш ҳужжатлари билан ишлашни ташкил қилиш учун вақт ажратишни бошқариш муҳим аҳамиятга эга. Раҳбар ва унинг муовинларининг асосий вақти иш ҳужжатлари билан ишлашга сарфланади. Шу сабабли улар билан самарали ишлашни йўлга қуйиш, вақтни тежашда муҳим аҳамиятга эга. Иш ҳужжатлари билан танишиши, тегишли тадбирлар ишлаб чиқишда, маъмурият ходимлари техник воситалардан, ЭҲМ лардан фойдалансалар мақсадга мувофиқ бўлади.

Ҳужжатлар келиши билан раҳбарга киритиш, тегишли ижрочиларга йўналтириш ва бажарилиши учун аниқ муддатлар белгилаш зарур.

Маъмурий менежментда ўз ишини режалаштириш услубларини ўрганиш катта аҳамият касб этади. Бунда ўз ишини режалаштириш, фаолият йўналишини тузиш, компьютер ёрдамида иш вақтини тартибга солиш ва шу каби усуллардан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Таянч иборалар: вақт ресурси, вақтни бошқариш, маъмурият ходимларининг йиллик иш режаси, ойлик иш режаси, ҳафталик иш режаси, мутлоқ банд бўлинадиган иш вақти, шартли бандлик вақти, чекланган бўш вақти.

Назорат учун саволлар

1. Иш вақти деганда нима тушунилади?
2. Иш вақтига қўйиладиган асосий талаблар нималардан иборат?
3. Иш вақти билан боғлиқ қандай режа турлари мавжуд?
4. Вақтни бошқаришнинг моҳияти нимадан иборат?
5. Иш вақтини гуруҳлаштириш қандай тартибда амалга оширилади?

8-БОБ. МАЪМУРИЙ КАДРЛАР ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ ВА АТТЕСТАЦИЯ ЎТКАЗИШ

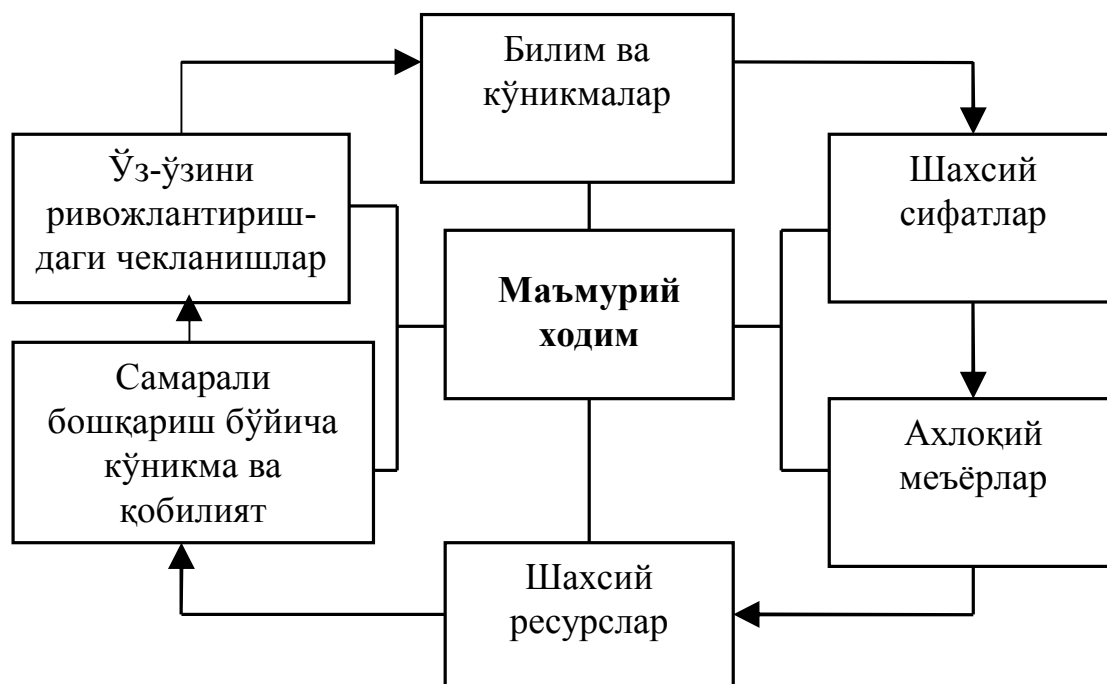
8.1.Маъмурий ходимлар фаолиятини баҳолаб боришнинг аҳамияти ва зарурияти. Аттестация тушунчаси

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида маъмурий ходимлар корхона ва ташкилотларда асосий бўғин ҳисобланади. Маъмурий ходимлар-ташкилотнинг раҳбарлари, бошқарувчилари, ҳамда бошқарув фаолиятини амалга ошириш жараёнида хизмат кўрсатадиган ходимлардир.

Корхона ва ташкилотларда маъмурий ходимлар фаолиятини баҳолаб бориш катта аҳамиятга эга, чунки корхонанинг самарали фаолият кўрсатишида, катта ютуқларда эришишида, жамиятда ўз мавқеига эга бўлишида ходимларнинг самарали фаолияти асосий омил бўлиб ҳисобланади. Маъмурий ходимлар фаолиятини баҳолаш кадрларни самарали танлаш ва жой-жойига қуйиш, кадрларни тақдирлаш тизимини такомиллаштириш, уларни вазифаси бўйича юқори поғонага кўтариш ва маъмурий ходимларнинг малакасини ошириш учун зарур. Корхона ва ташкилотларда ходимларни иш фаолиятини ҳамиша баҳолаш бориш талаб қилинади. Бу баҳолашлар ходимларнинг раҳбар кадрлар резервига қўшилишида, юқори мансабга кўтарилишида зарур ҳисобланади. Аввало ишга жалб қилишнинг ўзи баҳолашдир. Ходимларни бошқарув аппаратида жалб қилишда, мансабдан мансабга кўтаришда бир қатор баҳолар талаб қилинади: ходимнинг лавозими, эришган ютуқлари, иш тажрибаси, салоҳияти, қобилияти, ривожланиш истиқболи ва бошқалар.

Ходимларни ишга жалб қилишда бир қанча расмий баҳолар қўлланилади. Булар, анкета, суҳбат ўтказиш, тест каби кенг қўлланиладиган усуллардир. Бу жараёнларда ходимларни баҳолашда бир қанча асосий талаблар қўйилади: ходимнинг ёши, тажрибаси, иш стажи, билими, маълумоти, қатъийлиги, виждонлиги, олдинги иш жойида эришган ютуқлари ва бошқалар (8.1-расм).

Ходимнинг баҳоси - бу ходим ишнинг натижасига бериладиган баҳодир. Одатда ходимнинг ишига қараб ва эришган ютуқларига қараб баҳо берилади. Бу жараёнда муаммолар тўғилиши мумкин. Бунинг учун ходимни баҳолашда икки таркибий қисми эътиборга олиш зарур: ходимнинг фаолият натижаларини баҳолаш ва шахсий фазилатларини баҳолаш.



8.1-расм. Маъмурий ходимга қўйиладиган замонавий мезонлар-талаблар

Фаолият натижаларини баҳолаш корхонада ҳақиқий меҳнатнинг мазмуни, ишнинг сифати ва ҳажмини, корхонанинг технологик карталари, режалар ва дастурларида белгиланган меҳнат натижалари билан таққослашга қаратилган. Фаолиятни баҳолаш меҳнатнинг миқдори, сифати ва интенсивлигини баҳолаш имкониятини беради. Ходимнинг меҳнатини баҳолашда ходимнинг фаолияти ташкилот учун қониқарли, кутилган натижани таъминлай оладими каби масалаларни эътиборга олиш зарур.

Ходимнинг шахсий хусусиятларини баҳолаш унинг иш фаолият турига тайёрлиги, билим ва малака даражаси ҳамда келгусида ўсиш имкониятларини

ўрганиш ва баҳолашга қаратилган. Бу баҳолашда ходимнинг шахсий сифатлари: интизомлилиги, виждонлиги, ишчанлиги, тадбиркорлиги ва бошқа фазилатларини инобатга олиш лозим. Баҳолаш жараёни учун керакли элементларни қандай аниқлаш керак, қандай маълумотларга таяниш лозим деган саволлар туғилади. Бу масалалар тўлиқ ҳал қилиниши лозим. Чунки ходим баҳоланиш жараёнида ўзининг барча фазилатларини кўрсата олмайди. Ҳозирги шароитда ходимларни баҳолашда баҳолашнинг ҳар томонлама мукамал, илғор усулларини қўллаш мақсадга мувофиқ.

Маъмурий ходимлар иш фаолиятини баҳолаш асосан шу ташкилот раҳбарияти, бўлим бошлиқлари томонидан баҳоланиб боради. Раҳбар ходимларнинг эътиборини қозониши ва уларга тўғри баҳо бериши лозим. Раҳбар ўз ходимларининг шахсий фазилатларини, юриш туришини, ишни самарали ва ўз вақтида бажариши каби масалалар бўйича тасаввуарга эга бўлиши лозим.

Корхона ва ташкилотларда маъмурий ходимларнинг иш фаолиятини назорат қилиш, уларни рағбатлантириш баҳолашда муҳим аҳамият касб этади. Ҳозирги бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида турли мулк шаклларига эга бўлган кичик корхоналар, ўрта ва йирик корхоналар вужудга келди. Ҳар бир ташкилотларнинг раҳбарияти маъмурият ходимларини, ишчилар ва хизматчиларни, янги қабул қилинаётган кадрларни тўғри баҳолаши зарур. Чунки корхонада тўғри баҳоланиб борган кишилар албатта корхона ва ўз мақсадларига эришадилар.

Меҳнат фаолиятига кўра аттестация, яъни ходимларнинг меҳнатини баҳолаш ва натижаларини уларга етказиш, иш топшириқларини бажаришни такомиллаштириш ҳар қандай ташкилот рағбатлантириш тизимида асосий ўрин эгалайди. Аттестация менежментга қуйидаги имкониятларни яратади:

- А) тез ўзгарувчан ташқи муҳитда ресурсларни оптимал тақсимлаш,
- Б) ходимларни мотивлаштириш ва рағбатлантириш;
- В) ходимлар билан мустаҳкам тескари алоқани ўрнатиш;

Г) ишчи гуруҳ ичида адолатни ўрнатиш;

Д) ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш;

Е) меҳнатга жойлашишнинг тенг имкониятлари қоидаларига риоя қилиш.

Бундан ташқари, аттестация ходимларнинг юқори даражадаги самарадорликка эришганлари учун рағбатлантиришга муҳим сабаб ҳисобланади. Шундай қилиб, аттестация бошқарувни такомиллаштириш ва ходимларнинг касбий ўсишини таъминлайди. Аттестация тизими ижтимоий муҳит талабларини ҳисобга олган ҳолда ташкил этилади. Худди шундай, АҚШ қонунчилиги тажрибаларига кўра аттестация тизимига меҳнат билан бандликка тенг имкониятлар таъминлаш бўйича қатъий мезонлар ўрнатилади. Фаолият натижаларига кўра аттестация тизими:

- ташкилий зарурият ҳисобланади;
- баҳолашнинг аниқ объектив мезонларига асосланиши лозим;
- лавозим мажбуриятларини чуқур таҳлил қилишга имкон беради;
- қўлланилаётган мезонлар ходимнинг бажараётган ишчи топшириқлари хусусиятига бевосита боғлиқ бўлишини таъминлайди;
- мувофиқ тадқиқотлар билан такомиллаштириб борилади;
- малакали экспертлар томонидан амалга оширилади;
- ташкилотнинг барча аъзоларини қамраб олади;
- камситилишларга йўл қўйилмасдан амалга оширилиши зарур.

Юқоридаги шартларнинг бажарилиши аттестациянинг маълум таъминларини ишлаб чиқишни тақозо этади. Анъанавий қабул қилинган аттестация дастурларида ходимларнинг камчиликлари ва кучли томонларига кенг аҳамият берилган бўлса, замонавий дастурлар эса ходимларнинг жорий фаолияти кўрсаткичлари ва истиқболдаги мақсадларини таҳлил қилиш, ташкилот билан фаол ҳамкорликни ўрнатишга қаратилган. Аттестация тизимининг асосий таъминларига қуйидагилар киради:

1. Натижаларга қаратилганлик. Бунга кўра ҳаракатларнинг ўзи етарли эмас, меҳнат маълум натижаларга эришиш имконини бериши керак.

2. Асосий эътибор мақсад ва вазифаларга қаратилади. Мазкур тамойилга кўра ходим ўзига юклатилган топшириқларнинг моҳиятини аниқ билиши керак.

3. Мақсадларнинг ходимлар ва менежер ҳамкорлигида ўрнатилиши, яъни ходимларнинг режалаштиришда иштироки фаолиятга қизиқишнинг кучайишига олиб келади. Кўпчилик ходимлар мураккаб топшириқларни бажариш, команда фаолиятида иштирок этиш орқали индивидуал ривожланишга, ўзини намоён этишга интилади.

4. Тескари алоқа тизимлари. Бошқарув аппарати томонидан меҳнат натижалари баҳоланиши ҳақидаги ахборот ижрочининг ўзига етказилиши ишчи топшириқлар бажарилишининг самарадорлигини ошириш имкон беради.

Аттестация бўйича суҳбат ўтказиш ходимлар фаолиятини баҳолашнинг асосий жараёни ҳисобланади. Аттестациянинг кўплаб ташкилот тизимлари менежерлардан ходимлар фаолият натижаларининг турли жиҳатларини, хулқ-атвор ва шахсий сифатларини баҳолашни талаб этади. Аттестация тизимлари, унинг ўсиш ва такомиллашув салоҳиятини ўрганишни назарда тутади. Бу ахборотни баҳолаш процедураси ва шакллари турли тумандир. Баъзи ташкилотларда текширувчиларнинг ёзма ҳисоботлари қабул қилинган; бошқаларида критик (салбий ва ижобий) вазиятларнинг таҳлили таклиф этилади; кўпчилик фирмаларда хилма-хил рейтинг усуллари қўлланилади.

Қабул қилинган аттестация тизимидан қатъий назар, суҳбат давомида менежер ходимга баҳолаш натижасини етказа олиши шарт. Шахсий суҳбат ўтказиш менежерга ходим билан узвий алоқани ўрнатиш, вужудга келган муаммоларни муҳокама қилиш имконини беради. Кейин икки томон биргаликда мақсадларни ва ходимнинг ташкилот тизимидаги ўрни аниқлайди.

Аттестация бўйича суҳбат ўтказиш ходимнинг мотивациясини оширишнинг ажойиб имкониятидир.

Аттестация дастурларининг ўрганиш асосида уларнинг самарадорлигига таъсир этувчи бир қатор омилларни аниқлаш мумкин:

- текширувчининг аттестациядан ўтаётган ходим меҳнати хусусиятларидан хабардорлиги;
- унумдорликнинг ўлчаш мумкин бўлган стандартларидан фойдаланиш;
- фаолиятнинг аниқ натижаларига муносабат этиш;
- ходим фаолияти ҳақида четдан кузатувчиларнинг маълумотларини қидириш ва фойдаланиш;
- танқид доирасини қисқартириш, бу ходимнинг камчиликларни бартараф этишда диққатини тўплашига имкон беради;
- ходимнинг таклифлари ва фаолиятга муносабатини фаол қабул қилиш;
- муаммоларни ҳамкорликда муҳокама қилиш.

Баъзи ташкилотларда аттестация жараёнининг расмий таркибига ходимларнинг ўзини-ўзи аттестациялашни ҳам киритадилар. Дастлаб ходим ўз фаолиятини мустақил таҳлил қилади ва ўзининг кучсиз ҳамда кучли томонларини баҳолайди. Кейинги босқичда уларнинг баҳоси менежер баҳоси билан таққосланади, бу эса турли фикрларни очик муҳокама қилиш ва кейинги ҳаракатларни мувофиқлаштириш имконини беради.

Шу билан бирга аттестация жараёнида юзага келиши мумкин бўлган муаммоли вазиятларнинг олдини олишда аттестациянинг асосий хусусиятларини ҳам эътибордан четда қолдирмаслик керак. Жумладан:

- суҳбат давомида томонлар ўртасида конфронтациянинг вужудга келиши;
- эмоцияларнинг кучайиши. Паст кўрсаткичга эришган ходим бошқалар олдида «ўз юзини» йўқотмаслик учун аттестация натижаларини инкор этишга ҳаракат қилади.

Шу сабабли, аттестациянинг баҳолаш хусусиятига эгаллиги, комплекс бошқарувнинг асосий вазифаси бўлиб, менежердан иш хусусиятларини билишни, ходимнинг фаолияти ва эҳтиёжларини ўрганишни талаб этишини эътибордан четда қолдирмаслик керак. Бундан ташқари аттестациянинг самардорлигини пасайтириш билан боғлиқ муаммоларни айтиб ўтиш мақсадга мувофиқ.

- менежернинг ҳаётий тажрибасизлиги, ташкилий масалаларни тушунмаслиги;
- ходимлар фаолияти ҳақида ахборот тўплаш имкониятининг йўқлиги;
- ходимларни баҳолаш жараёнига жалб эта олмаслик;
- ходимларнинг аттестацияга маъносиз, ахборотларни бузиб кўрсатувчи ўйин сифатида қарашлари.

Аттестация тизимида баҳолаш усуллари тўғри танлаш муҳим аҳамиятга эга, чунки ходимнинг йўл қўйган хато ва камчиликлари жамоа мавқеини туширишга олиб келади. Бунга сабаб ишга қабул қилишда баҳолаш жараёнида йўл қўйилган хатолар бўлиши мумкин. Корхонада самарали баҳолаш тизимини қўлламамаслик, бир томондан кучли қобилиятга эга бўлган ходимларни нотўғри баҳолаш ва ишдан четлаштириш ташкилотни ҳалокат ёқасига олиб келиши мумкин.

8.2. Аттестация ўтказиш - маъмурий ходимлар фаолиятини

баҳолашнинг муҳим воситаси сифатида

Маъмурий ходимлар иш фаолиятини баҳолашнинг алоҳида тури - бу ходимларни аттестациядан ўтказишдир. Ходимларни аттестациядан ўтказиш меҳнат даражаси, шахс сифатлари ва салоҳиятнинг бажариладиган фаолиятга қўйилган талабларга мувофиқ келишини баҳолашга қаратилган кадрлар иши бўлиб ҳисобланади. Аттестация белгилашнинг асосий мақсади ишнинг бажарилишини назорат қилиш эмас, балки юқори даражада фойдаланиш учун имкониятлар ва заҳираларни аниқлаш, ҳамда ходим эгаллаб турган лавозимига

лойиклигини аниқлашдан иборатдир. Агар у эгаллаб турган лавозимига лойик деб топилса, унда уни яна юқори лавозимга кўтариш имконини қидириш керак бўлади. Умуман аттестацияни хизматчининг меҳнат фаолиятига берилган объектив баҳо деб тушуниш мумкин. Бир қатор ҳолатларда унинг касб маҳоратини рағбатлантириш воситаси сифатидан унга юқори тоифа (малака) берилиши, юқори ойлик маоши таъминланиши мумкин. Одатда аттестацияни раҳбар тайинлаган махсус аттестация комиссияси ўтказди. Аттестацияни ўтказиш функциялари менежерлар ва кадрлар бўлими бошлиқлари ўртасида тақсимланади. Бундан ташқари, комиссия таркибига бўлим бошлиқлари, жамоат ташкилотларининг вакиллари, мутахассислар киритилиши мумкин.

Ҳозирги даврда бошқарув аппаратидаги барча маъмурий ходимлар, бундан ташқари қуйи бўлим раҳбарлари ва барча мутахассислар мансабларидан қатъий назар аттестациясидан ўтказилади. Ривожланган мамлакатлар фирмаларининг тажрибасига қарасак, бу жараённинг бир қанча вариантлар мавжуд, бунда раҳбарлар аттестациядан норасмий тартибда ҳам ўтказилиши мумкин. Аттестация ўтказишнинг муҳимлиги шундаки, у ходимлар фаолиятини ўрганиш ва тартиблашга, уларнинг ишбилармонлик кўникмаларини ва билим даражасини оширишга имконият яратади. Аттестация жараёнида ходимларнинг ишига ёки лавозимига лойик ёки лойик эмаслигига баҳо берилиши лозим. Шунинг эътиборга олиш лозимки, лавозимига нолайик деб топилган ходим бундан қаттиқ таъсирланиши, бу эса ходимнинг келажакдаги ишларига салбий таъсирини ўтказиши мумкин. Шу сабабли аттестация виждонан, ҳаққоний ўтказилиши муҳим аҳамиятга эга.

Аттестация қилинаётган ходимларнинг фаолиятига баҳо беришда уларнинг режа топшириқларини бажаришдаги шахсий хизмати, меҳнат интизоми, ўз вазифасини сидқидилдан бажариши инобатга олиниши зарур. Ана шулар асосида аттестация қилувчилар очиқ овоз бериш билан қуйидаги баҳоларни бериши мумкин:

1. Бажараётган лавозимига лойик – аттестациядан ўтди.

2. Ходим кўрсатилган нуксонларни кейинги ўтказиладиган аттестациягача йўқотса, бажараётган лавозимига лойиқ – аттестациядан шартли ўтди.

3. Эгаллаб турган лавозимига нолойиқ – аттестациядан ўтмади.

Бундай баҳолашдан сўнг аттестация комиссияси тавсиясига кўра ходимлар юқори лавозимларга кўтариши ёки бошқа вазифага ўтказилиши мумкин. Бунда ходимларнинг эришган ютуқлари аттестация комиссияси талабига жавоб бериши муҳим ҳисобланади. Аттестация натижалари овоз бериш асосида тасдиқланади, бу аттестациядан ўтувчи ходим иштирокисиз бажарилади. Аттестация маълумотлари танишиб чиқиш учун раҳбариятга топширилади. Аттестация ҳужжати ходимнинг шахсий ҳужжатлар йиғмажилдида сақланади. Ишлар тугатилгандан сўнг аттестация комиссияси томонидан корхона маъмурияти ва жамоа ташкилотлари вакиллари иштирокида корхона ривожланиши, ходимлар малакасини ошириш, уларни тегишли жойларда ўқитиш тўғрисида лойиҳалар ишлаб чиқилади ва тегишли тавсиялар берилади.

Ўзбекистон Республикаси ташкилотлари амалиётида маъмурий ходимларни аттестация қилишнинг қуйидаги усуллари қўлланилади.

1. Тест ва синовлар ўтказиш усули. Тест ўтказиш ходимларни баҳолашда зарур бўлган жараёнлардан бири сифатида қаралади. У ходимнинг алоҳида жиҳатларини очиш учун зарур. Тест ўтказиш ходимнинг техник ва меҳнат кўникмаларини аниқлашга қаратилган. Тестлар муайян ишларни бажариш учун билими ва малакаси етарли ёки етарли эмаслигини аниқлаш мақсадида ўтказилади. Синов ўтказишда ходимга махсус ишлар, вазифалар юклатилади. Одатда бу усуллар ҳокимият томонидан раҳбар ходимларни баҳолашда қўлланилади.

2. Функционал вазифаларни ва қонуний ҳужжатларни билиш бўйича махсус савол-жавоблар ўтказиш, бунда ходимнинг амалга ошираётган вазифаси ва тўлдирадиган ҳужжатлардан қай тартибда фойдаланиши текширилади.

3. Махсус вазифаларни бажара олиш кўникмалари бўйича синовлар ўтказиш, яъни аттестация ўтказилаётган ходим муаммоли вазият ёки махсус топшириқларни еча олиш қобилияти орқали баҳоланади. Бунда ходимнинг ўз касбига мослиги, билими, вазифани қандай бажариши аниқланади.

4. Кўл остидаги ходимлар фикри асосида аттестация ўтказиш. Бунда махсус саволлардан иборат анкеталар тузилади. Анкетага маъмурий ходим ҳақида ходимларнинг фикрини ўрганиш бўйича саволлар киритилади. Бу баҳолашнинг салбий томони шундаки, аттестацияланувчига нисбатан шахсий ғарази бўлган ходимлар анкетани нотўғри тўлдириши мумкин.

8.3. Аттестацияни ўтказиш босқичлари

Аттестациядан ўтувчи шахс унга бериладиган маълумотлар билан камида бир ой олдин таниш бўлиши керак. Аттестация комиссияси тўпланган маълумотларни ва аттестация қилувчининг иш фаолияти тўғрисидаги маълумотларни эшитади.

Аттестация жараёни бир неча босқичларда амалга оширилади:

1. Тайёргарлик босқичи.
2. Аттестацияни ўтказиш босқичи.
3. Аттестация якуни ва натижалари баҳолаш.

Аттестацияга тайёрлаш жараёни муҳим босқичлардан бири бўлиб, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- аттестацияни ўтказишнинг тамойиллари ва услубини ишлаб чиқиш;
- аттестацияга тайёргарлик ва ўтказиш бўйича меъёрий ҳужжатларни чоп этиш (буйруқ, аттестация комиссияси рўйхати, аттестацияни ўтказиш услуби, аттестацияни ўтказиш режаси, раҳбарларни тайёрлаш дастури, шахсий маълумотларни сақлаш юзасидан йўриқнома);
- аттестация тадбирларини ўтказишга махсус дастурлар тайёрлаш (яъни услуб бўйича биринчи марта аттестация ўтказилаётганда);

■ аттестация материалларини тайёрлаш (бланкалар, шакллар ва бошқалар).

Аттестацияни ўтказиш босқичи қуйидаги тадбирларни ўз ичига олади:

■ аттестация қилинадиганлар ва раҳбарлар ҳисоботларни тайёрлайдилар;

■ аттестация ўтказиладиган ходимлар баҳолаш шаклларини тўлдирадилар;

■ натижалар таҳлил қилинади;

■ аттестация комиссиясининг йиғилиши ўтказилади.

Аттестация натижаларини яқун қилиш асосан қуйидаги тадбирлардан иборат:

■ кадрлар ҳақидаги маълумотларни таҳлил қилиш, шахсий маълумотларни чиқариш ва фойдаланишни ташкил қилиш;

■ ходимлар билан ишлаш бўйича савияларни тайёрлаш;

■ аттестация натижаларини тасдиқлаш.

Бу босқичлар аттестацион комиссия иш режасида бўлади ва комиссия аъзолари бу босқичлар тўғрисида тўлиқ маълумотга эга бўлиши лозим.

Аттестация комиссияси тайёргарлик босқичида ўзининг тамойиллари ва услублари, яъни фаолият жараёнида амал қилинадиган асосий қонун-қоидалар ва тартиблар, аттестация қандай меъёрларда олиб борилади каби масалаларни мукамал ишлаб чиқиши лозим. Шу билан биргаликда аттестация ўтказилаётган объектнинг ҳолатига қараб аттестация режаси, мақсадлари, аттестацияни ўтказиш вариантлари, фаолиятни амалга ошириш вақти кабилар ишлаб чиқилади. Аттестация ўтказилаётган объектнинг асосий хусусиятларини эътиборга олган ҳолда алоҳида дастурлар ишлаб чиқилади ва амалга ошириш жараёни шунга мувофиқ равишда белгиланади. Кейин аттестация жараёнида меъерий ҳужжатлар тайёрланиги кўзда тутилади. Бунда аттестация ўтказиш тўғрисида буйруқ, аттестация комиссия рўйхати, раҳбарларни тайёрлаш дастури, шахсий маълумотларни сақлаш юзасидан йўриқномалар тайёрланади.

Аттестация ўтказиш босқичида эса аттестацияланувчиларни аниқлаш, уларни рўйхатини тузиш, уларнинг ҳарактеристикасини тайёрлаш ва тасдиқлаш каби масалалар амалга оширилади. Шу билан биргаликда аттестациядан ўтувчилар сифатига баҳо берилади ва аттестациядан ўтганларни қуйилган баҳо билан таништирилади. Аттестацияланувчилар қандай ҳисоботларни тайёрлайдилар, қандай баҳолаш шакллари тўлдириладилар шу кабилар тўғрисида олдиндан маълумотларга эга бўлиши лозим. Бу масалалар ҳал қилингандан сўнг комиссия йиғилиши ўтказилади.

Аттестациянинг якуний босқичида натижаларга кўра ходимлар ҳақидаги маълумотлар таҳлил қилинади, маъмурий ходимни баҳолаш натижалари ҳақидаги шахсий маълумотлардан фойдаланишни ташкил қилиш каби масалалар кўриб чиқилади.

Ходимлар фаолияти жараёнида қандай натижаларга эришган, қандай билимларга эга, ходим корхонанинг ривожланишига ўз ҳиссасини қўша оладими шу кабилар тўғрисида якуний хулосаларга келинади. Агар ходим ўз лавозимида нолойиқ деб топилса, ўз вазифасидан четлатилиши ёки лавозимида камчиликларини тузатсагина, шартли равишда қолдириши мумкин. Ходим лавозимида лойиқ деб топилса, унинг маоши кўтарилиши, ўз вазифасида қолдирилиши ёки юқори лавозимларга кўтарилиши мумкин.

Аттестация комиссияси маълум бир хулосаларга келгандан сўнг ходимлар билан ишлаш бўйича тавсиялар тайёрлайдилар ва аттестация натижаларини тасдиқлайдилар. Шулар тўғрисидаги маълумотлар корхона раҳбариятига топширилади ва чора кўриш учун тегишли тавсиялар берилади.

Маъмурий ходимларнинг иш фаолиятини баҳолаб бориш ва аттестациядан ўтказиш маъмурий менежментнинг муҳим масалаларидан бири бўлиб, бу баҳолаш бозор иқтисодиёти шароитида ходимларнинг ишини такомиллаштириш, рағбатлантириш, ходимлар малакасини ошириш орқали корхонанинг самарали фаолият юргатишга эришилади.

Маъмурий ходимларни баҳолаш ва аттестациядан ўтказишнинг мақсади корхонанинг бозор иқтисодиёти шароитида самарали фаолият кўрсатишда малакавий билимдон ходимларга эга бўлишни кўзда тутади. Бунинг учун ходимларни тўғри баҳолаш, баҳолашнинг оптимал усуллари ишлаб чиқариш талаб этилади.

Ҳозирги шароитда корхоналарда ходимларни баҳолашга етарли эътибор берилмаслиги натижасида ходимлар фаоллигининг пасайиши, ишга қизиқишнинг пасайиши кузатилмоқда. Натижада, бошқарув фаолиятининг самарадорлиги пасайиб, ташкилот иқтисодий ночор аҳволга тушиб қолмоқда. Бунинг учун ходимларни баҳолаш билан боғлиқ муаммолар аниқланиб, ўз вақтида бартараф қилиниши лозим. Бунда ҳукумат органлари томонидан корхонада ходимларни баҳолаш тўғрисида раҳбарлар, бошқарувчиларга тегишли кўрсатмалар бериб борилиши мақсадга мувофиқ бўлади.

Аттестация ўтказишда баҳолашни оптимал усуллари қўллаш, илғор хорижий мамлакатлар тажрибасидан фойдаланиш зарур. Маъмурий ходимларни фаолиятини даврий равишда баҳолаш ва аттестациядан ўтказиб туриш ходимларни натижага интилиш ва ўз устида ишлашга ундайди, ҳамда ташкилот муваффақиятга эришувнинг асоси ҳисобланади.

Таянч иборалар: Аттестация, меҳнатни баҳолаш, ходимни баҳолаш, аттестация ўтказишда қўлланиладиган усуллар, тест ва синовлар ўтказиш усули, функционал вазифаларни ва қонуний ҳужжатларни билиш бўйича махсус савол-жавоблар ўтказиш, махсус вазифаларни қобилияти бўйича синовлар ўтказиш, қўл остидаги ходимлар фикри асосида сўров ўтказиш, аттестация жараёни босқичлари, аттестация жараёнининг тайёргарлик босқичи, аттестацияни бевосита ўтказиш босқичи, аттестация якуни ва натижаларни баҳолаш.

Назорат учун саволлар

1. Маъмурият ходимларини баҳолашнинг зарурияти нимадан иборат?
2. Ходимларни баҳолашнинг асосий турларини айтиб беринг.

3. Аттестация ўтказиш қандай мақсадларни кўзлайди?
4. Аттестация жараёни ва унинг ўтказиш тартиби қандай?
5. Аттестация неча босқичда ўтказилади?
6. Аттестация натижаларига кўра қандай тадбирлар амалга оширилиши кўзда тутилади?

9-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВДА АХБОРОТ ТИЗИМЛАРИ

9.1.Ахборотларнинг маъмурий бошқарувдаги ўрни

Ахборот технологиялари бугунги кунда ҳаётимизнинг ҳамма соҳаларини қамраб олган. Ахборот технологияси - объект, жараён ёки ҳодисаларнинг ҳолати ҳақида янги сифат ахбороти олиш учун маълумотлар йиғиш, қайта ишлаш ва узатиш восита ва услублари жамланмасидан фойдаланадиган жараёндир. Технология - сўзи юнонча “techne” санъат, маҳорат, уқув маъноларини англатади ва маълум хусусиятга эга жараёнларни ифодалайди.

Жараён деганда олдига қўйган мақсадга эришишга йўналтирилган ҳаракатларнинг муайян йиғиндиси, жамланмаси тушунилади. Жараён инсон томонидан танланган стратегияга қараб белгиланиши ва турли восита ва услублар жамланмаси ёрдамида амалга ошириши керак.

Моддий ишлаб чиқариш технологиялари деганда хом-ашё ёки материалларнинг ҳолати, хусусиятлари, шакллари қайта ишлаш, тайёрлаш, ўзгартириш восита ва услублари жамлигини белгиловчи жараён тушунилади.

Ахборот нефть, газ, фойдали қазилмалар ва бошқалар каби анъанавий моддий захира турлари каби жамиятнинг қимматли заҳиралардан биридир. Демак, уни қайта ишлаш жараёнини моддий заҳиралардан қайта ишлаш жараёнлари билан қиёслаганда технология сифатида қабул қилиш мумкин.

Ахборот технологияларининг мақсади инсон таҳлил қилиши учун ахборотларни ишлаб чиқариш ва унинг асосида бирор-бир ҳатти-ҳаракатни бажариш бўйича қарор қабул қилишдир. Ахборот технологиялари жамият ахборот заҳиралардан фойдаланишнинг энг муҳим жараёнлардан биридир. Ҳозирги пайтга келиб у бир неча эволюцион босқичларни босиб ўтди, улардан ҳар бирини алмашинуви асосан фан ва техника тараққиётининг ривожланиши, ахборотни қайта ишлашнинг янги техник воситалари пайдо бўлиши билан

белгиланади. Ҳозирги жамиятда ахборотни қайта ишлаш технологияларни асосий техник воситаси бўлиб, шахсий компьютер хизмат қиляпти, у технологик жараёнлар концепциясини қўриш ва ундан фойдаланишга ҳам, сирнатижа ахборот тизимига ҳам муҳим таъсир кўрсатади. Шахсий компьютернинг ахборот соҳасига тадбиқ этилиши ва алоқанинг телекоммуникация воситаларидан қўлланилиши ахборот технологиялари ривожланишидан, бунинг натижасида, «янги», «компьютерли» ёки «замонавий» синонимлардан бирини қўшиш ҳисобига номини ўзгартиришида янги босқични белгилаб берди. Замонавий сифати бу технологиянинг эволюцион хусусиятни эмас, балки новаторлик жиҳатини таъкидлайди(9.1-жадвал).

Замонавий ахборот технологиялари – шахсий компьютерлар ва телекоммуникация воситаларидан фойдаланган ҳолда фойдаланувчи ишини қулайлаштиришга қаратилган комплекс ечимларга эга ахборот технологиясидир. Замонавий ахборот технологияларининг асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат:

- интерактив (ўзаро мулоқотли) иш режими;
- бошқа дастурий маҳсулотлар билан интеграциялашган ўзаро алоқа;
- маълумотлар ва вазифанинг қўйилиши билан боғлиқ ўзгаришлар

жараёнига мослашувчанлик.

9.1-жадвал

Замонавий ахборот технологияларнинг асосий хусусиятлари

Услубият	Асосий белгилари	Натижа
Ахборотни қайта ишлашнинг принципиал янги воситалари	Бошқарув технологияси «ичига ўрнашиш»	Коммуникацияларнинг замонавий технологияси
Яхлит технологик тизимлар	Мутахассис ва менежер ишининг интеграцияси	Ахборотни қайта ишлашнинг замонавий технологияси
Ахборотни мақсадга	Ижтимоий муҳит	Бошқарув қарорларини

йўналтирилган ҳолда яратиш, узатиш, сақлаш ва акс эттириш	қонуниятларини ҳисобга олиш	қабул қилишнинг замонавий технологияси
---	--------------------------------	---

9.2. Маъмурий бошқариш муаммоларини ҳал қилишда ахборот технологияларни роли

Ахборотлар асосан менежмент тизимида лойиҳалаштириш, лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва жорий этиш йўллари ва илмий билимлар мажмуасига таянади. Менежментда ахборот технологиялар тизими конкрет йўналишга эга бўлиб, конкрет масалаларни ҳал этишга таянади ва шу асосда бошқарув ва унинг стратегиясини режасини ишлаб чиқиш ва жорий этиш масалаларига асосланади. Ахборотлар ёрдамида бошқарув қарорлари ишлаб чиқилади ва жорий этилади. Умуман ахборот технологияларни менежментда қўллаш тарихи қуйидаги уч поғонадан иборат:

1. Ахборотларни қўлда ишлаш усуллари.
2. Қисман механизациялашган услублари.
3. Автоматлаштирилган тизимлар.

Ҳозирги шароитда менежментда ЭҲМларни қўллаш жуда катта аҳамиятга эга. ЭҲМлар менежерларни кўпгина керакли ахборотлар билан таъминолайдилар. Масалан, молиявий аҳвол тўғрисидаги ахборот, товарларни реализацияси тўғрисида ахборот, товарлар захираси тўғрисидаги ахборотлар ва ҳоказо.

Бу ахборотлар менежерлар учун энг керакли ахборот ҳисобланади, чунки бу ахборотларсиз ҳозирги шароитда бизнесни тўғри йўлга қўйиб бўлмайди. Менежерлар кўпгина ахборотлар асосида мавжуд муаммоларни ҳал қилиш учун улардан кенг фойдаланадилар. Корхона бошқарув фаолияти бўйича ахборотлар банкни тузишда асосан уч муаммода дуч келиши мумкин:

а) қабул қилинаётган ахборотлар ҳажми жуда катта бўлиши натижасида қўллаш жараёнининг мураккаблашуви;

б) жуда катта миқдордаги ахборотларни бир вақтнинг ўзида корхона бошқарув фаолияти учун ишлатилиши ўз урнида салбий таъсир кўрсатиши мумкин;

в) ахборотлар тизимини бунёд қилиш учун кетган ҳаражатлар ўзини оқламаслиги.

Юқоридагиларни эътиборга олган ҳолда ахборотларни тузишдан олдин маъмурий ходимларнинг ахборотларга бўлган талаб даражасини ўрганиш керак, акс ҳолда маълум бир миқдордаги маълумотлар умуман керак бўлмай қолиши ҳам мумкин.

Маъмурий бошқаришда ахборот технологияларни қўллашдан мақсад ташкилотда бошқарув қарорларини қабул қилишга алоқаси бўлган барча маъмурий ходимларнинг ахборотга бўлган эҳтиёжларини қондиришдир. Бу технология бошқаришнинг ахборот тизими муҳиtida ишлашга йўналтирилган ва бошқарувнинг барча даражаларига жорий этилиши мумкин.

Бошқарувнинг замонавий ахборот технологиялари турли функционал кичик тизимлар (бўлинмалар) ходимлари ёки фирма бошқаруви даражаларининг мос ахборот эҳтиёжларини қондиришга тўғри келади. Улар етказиб берадиган ахборот фирманинг ўтмиши, ҳозир ва эҳтимолдаги келажаги ҳақида маълумотни сақлайди. Бу ахборот доимий ёки махсус бошқарув ҳисоботлари турларига эга.

Автоматлаштириш тарихан ишлаб чиқариш жаарёнларида қўлланила бошланган ва кейинчалик офисларда тарқалган. Бошқарувда дастлаб котибалик ишини автоматлаштириш амалг оширилган. Коммуникация воситалари ривожланган сари маъмурий ходимларида офис технологияларини автоматлаштиришга қизиқиш кучайиб борди. Автоматлаштириш маъмурий ходимлар меҳнати унумдорлигини кескин ошириш имкониятини туғдирди.

Офисни автоматлаштириш бошқарув коммуникациясининг анъанавий тизимини (мажлислар, телефон кўнғироқлари ва турли кўринишдаги буйруқлар) инкор этмайди, балки уни тўлдирилади. Автоматлаштирилган офис ташкилот

бошқарувининг барча даражаларидаги менежерлар учун ташкилот ичида кечадиган хизмат алоқаларини қўллаб-қувватлаши учунгина эмас, балки ташқи муҳит билан ҳам алоқаларни тақшил этишда муҳим аҳамиятга эга.

Автоматлаштирилган офисли ахборот технологияси – коммуникация жараёнларини ҳам ташкилот ичида, ҳам ташқи муҳит билан ахборот узатиш ва у билан ишлашнинг компьютер тармоқлари ва бошқа замонавий воситалар негизида ташкил этиш ва қўллаб – қувватлашдир. Офисли автоматлаштирилган технологиялар бошқарувчилар, мутахассислар, котибалар томонидан фойдаланилади, улар айниқса муаммоларни гуруҳли ҳал этишда эътиборга лойиқ. Бу афзалликлар офисни автоматлаштириш туфайли юзага келадиган қулайликларнинг бир томонини ҳисобланади. Бундан ташқари Автоматлаштирилган офис воситасида маъмурий ходим қабул қилинадиган қарорларнинг турли вариантларини таққослаш, бошқарув жараёнларини оптималлаштириш имкониятига ҳам эга бўлади. Шу сабабли компьютер менежерларга кундалик оператив алоқаларни таъминлаш ва ва истиқболдаги режаларни тузишда зарур, шунинг учун ҳам маъмурий ходимнинг иш жойи компьютер ва бошқа ахборот технологиялари билан жиҳозланиши мақсадга мувофиқ.

9.3.Ахборотларни қайта ишлаш технологиялари ва бошқаришнинг коммуникация воситалари

XX аср охири ва XXI аср боши – жамиятнинг саноатлашган тизимдан ахборотлашган тизимга ўтишнинг нишонлаш даври бўлади. Ахборотлашган жамиятда ахборот –ижтимоий бойлик яратувчи соҳада ишлаб чиқаришнинг асосий омили ҳисобланади.

Аммо шунини айтиш керакки, ахборотлашган жамият инсоният ривожланишининг модели сифатида «кимсасиз жойда» намоён бўлмайди. Бунинг учун жиддий интеллектуал-технологик асос зарур. Бугунги кунда эса, ғарб иқтисодиётида ахборот бизнеси ана шундай замин ҳисобланади.

Ахборот бизнеси ўзининг мураккаб инфраструктураси ва кўптармоқли (комплекс) кўриниши билан тадбиркорлик фаолиятининг янги бир соҳасини ифодалайди. Бир томондан қараганда, ахборот бизнеси – банклар, биржалар, аудиторлик компаниялари қаторида тадбиркорлик фаолиятининг яхлит тизими инфраструктурасига тегишли, иккинчи томондан қараганда эса у – бизнеснинг мустақил бир соҳасидир.

Ахборот бизнеси ғарб мамлакатларида 60- йилларида пайдо бўлди ва 70-йилларда мустақил тармоқ сифатида шаклланди. 80-йилларда эса ўзининг инфраструктураси билан йирик кўп тармоқли комплексга айланди. Замонавий ғарб иқтисодиётидаги бу янги соҳанинг жуда кенг ривожланиш миқёсини қуйидаги рақамлар тасдиқлайди. Жаҳон бўйича ахборотлар билан ишлаш технологияси истеъмоли 1990 йилда 2 трлн. АҚШ долларига етган, 1995 йилда эса шу кўрсаткич 3,2 трлн.АҚШ долларига етди.

АҚШ ва Японияда аҳолининг бандлилик меъёри бўйича, ахборот технологиялари билан боғлиқ саноат моддий ишлаб чиқариш соҳасидан ўзиб кетди. Ҳатто XX асрнинг 90-йилларда АҚШ да барча ишчиларнинг 60 фоизи ахборот саноати соҳасида банд эди. Ахборот бизнеси ривожланишининг бугунги йўналишлари шундаки, у ўсиш сурати бўйича, бандлилик ва қатор иқтисодий кўрсаткичлар бўйича бошқа анъанавий ишлаб чиқариш тармоқларидан ўзиб кетган.

Ахборот тармоғининг инфраструктураси устида тўхталар эканмиз, шунини айтиш лозимки, ахборот бизнеси соҳаси жуда кенг бўлиб, ўз ичига ахборот билан боғлиқ бўлган қатор фаолият турларини олади. Шунинг учун ҳам ахборот инфраструктураси таркиби ўзгариб, ҳажми ошиб бормоқда.

Бизнеснинг замонавий инфраструктурасини қарар эканмиз, турли мамлакатлардаги турли мутахассислар уни ҳар хил тавсифлайдилар. Шулардан айрим қарашларни келтириб ўтамиз. Ю.М.Канигин ахборот инфраструктурасида қуйидаги асосий элементларни ажратиб кўрсатади: турли типдаги ҳисоблаш марказлари; абонентларни турли ахборот ресурсларидан

фойдаланиш имконияти билан таъминлайдиган абонемент пунктлари; электрон ҳисоблаш ва ахборот салоҳиятини потенциалини бошқаришни таъминлайдиган ташкилий элементлар тўплами; программа ва ахборот таъминотида ҳисоблаш марказининг эҳтиёжларини қондирувчи тармоқнинг ташкилий элементлари ва бошқа таъминловчи элементлар. Ахборот инфраструктураси схемаси қуйидаги сегментларни ўз ичига олади:

I.Мазмуний ахборот: кинофильмлар; газета, журналлар; микрофильмлар; ахборот бюлетенлари, маълумотнома кўрсатмалари; китоблар, докладлар, ёзувлар; видеодисклар, плёнкалар.

II.Ёрдамчи хизматлар: таҳлика (риск)ли капитал, банклар; сунъий интеллект тизимларни лойихалаштириш; тизимлар иш вақтини тақсимлаш; дастурлаш; ҳужжатларни электрон узатиш, маълумотларни киритиш; бозор ва бизнес шартлари тадқиқотчилари, реклама агентлари; хизматлар бюроси, биржалар.

III.Ахборотлар билан ишлаш технологияси: компьютерлар, қурилмалар; идора (контора) жиҳозлари; оптик аппаратлар; микрофилмлар, лазер дисклар; печат қилиш ускуналари, ҳисоб варақлари; ксерокс ёрдамида нусхалаш.

IV.Интегралловчи технология: қурилмалар; шахсий коммутаторлар; мулоқот тизимлари; рақамли маълумотлар.

V.Алоқа воситалари: радио, телевидение, телефон; узатиш воситалари; видеодисклар, тола оптикاسи; почта алоқаси воситалари, коммутаторлар.

VI. Алоқа каналлари: махсус етказмалар, почта; телеграф, телефон; халқаро алоқа воситалари, сунъий йўлдошлар орқали алоқа, алоқанинг тижорат воситалари; кўчувчи ва блокли аппаратура.

VII.Мақсадли хизматлар: янгиликлар хизмати; электрон ва ноэлектрон маълумотлар банки учун дастлабки ахборотлар; фонд биржалари ҳақидаги ахборотлар; кутубхоналар, видеотекалар; статистик индекслар; маълумотлар банки эгалари; мулоқот тизимлари.

Кўриниб турибдики, инфраструктура бу ерда ўз ичига фаолиятнинг турли кўринишларини олади. Биз ушбу мақоланинг ўзига ҳар бир фаолиятнинг хусусиятлари тўғрисида батафсил тўхталиб, таҳлил қилишимиз табиийки, нореал бўлади. Шунинг учун бу схемадан жуда зарур битта сегментни тўлалигича олиб, бутун эътиборни шунга қаратамиз ва шу асосда ахборот бизнеси ривожланишининг асосий йўналишларини кўрсатамиз.

Юқорида айтиб ўтганимиздек, жуда зарур сегмент сифатида учинчи сегментни, яъни ахборотлар билан ишлаш технологияси сегментини олдик. Бу сегмент ўз ичига замонавий ахборот бизнесининг асосий устиворликларини олади: компьютерлар қурилмалар, компьютер жиҳозлари, оптик аппаратуралар, микрофилмлар, лазер дисклар, чоп қилиш қурилишлари ва ксерокс ёрдамида нусхалаш.

Бошқариш соҳасидаги америкалик мутахассислардан бири Г.Поппелнинг фикрича, ахборотлар билан ишлаш технологияси деганда қуйидагиларни тушуниш лозим:

Ижтимоий турмушнинг барча соҳаларида ҳисоблаш техникасидан фойдаланиш ва алоқа тизимларини ташкил қилиш, ахборотларни йиғиш, узатиш, сақлаш ва қайта ишлаш. Ахборотлар билан ишлаш технологияси ахборот бизнесининг технологик асоси бўлиб, у кўпинча мустақил тарзда ривожланади. Ахборотлар билан ишлаш технологияси соҳасидаги оламшумул ютуқларни ҳақиқий тан олган америкалик мутахассислар XXI асрнинг бошларидаёқ бу соҳадаги тараққиётни башорат қилдилар. Улар бу тараққиётнинг ҳаракатлантирувчи кучи деб қуйидаги асосий «ахборот тенденцияларини» санаб ўтдилар:

- 1) ахборот маҳсулоти ролининг ошиб бориши;
- 2) ўзаро ҳамкорликда ҳаракат қилиш эҳтиёжининг ривожланиши;
- 3) оралик даражаларни йўқотиш;
- 4) глобаллашув;

Ахборот маҳсулоти программа воситалари, маълумотлар жамламаси ва эксперт таъминот сифатида намоён бўлади. Ахборот маҳсулоти ахборотнинг турли хил шакли сифатида инсон билимларининг манбаи ҳисобланади. Г.Эмерсон ахборотга «йиғилган фикрлар ва саноксиз ақл тажрибалари» деб таъриф берган эди. Демак, юқоридагилардан келиб чиқиб, ақлий меҳнат вакилларининг фаолияти, олинаётган ахборотнинг мазмуни, аниқлиги ва вақтида олинганлигига кўпроқ даражада боғлиқ бўлади. Ахборотлар билан ишлаш технологияси ва ахборотни ҳосил қилиш ўрнигача етказиб бериш ва билимлардан фойдаланиш учун зарурдир. Ахборот маҳсулотининг маълумот қисми кишиларнинг фикрлаш доирасини кенгайтиради, намоёиш қисми эса хордиқ чиқаришни таъминлайди.

Бизнес оламида ақлий меҳнат вакиллари фирма иши илгарилаб кетишини таъминлайдиган қарорлар қабул қилади, маҳсулотларини ишлаб чиқаради, товарларни ва хизматларни сотади ва сотиб олади. Бизнес операцияларини муваффақиятли амалга ошириш ақлий меҳнат вакиллари томонидан олинadиган ахборот маҳсулотига боғлиқ. Америкаликлар тажрибаси шуни кўрсатадики, фирмаларнинг кўпчилига ахборот маҳсулотига ҳаддан ортиқ маблағларни сарфлашади. Бунинг эвазига эса, ақлий меҳнат вакиллари ижодий унумдорлик «сифатида» жуда кам «қайтим» олишади.

АҚШда ақлий меҳнат ходимлари деб аталувчи 30 миллион менежерлар ва бошқа мутахассислар ўз фирмаларига 1 трлн. доллар сарфлашади. Шу бир йилни ўзида бошқа сарфларнинг самарадорлигини ошириш мумкин бўлган ахборотлар билан ишлаш технологияси тизимига 75 млрд. долларни сарфлашади. Бу эса барча ҳаражатларнинг 7 фоизини ташкил қилади. Бу ҳаражатларнинг моҳиятларини «Буз Аллен Гамилтон инк» фирмасининг текширишлари кўрсатади, яъни ақлий меҳнат ҳаражатларининг 30% энг яхши ахборот маҳсулотини излаш учун сарфланади. Барча соҳалардаги каби ишбилармонликда ҳам юқори даражада ахборот билан таъминланганлик ва ахборотнинг юқори даражада ишончлилиги жуда катта бир иқтисодчи

мутахассис тасдиқлаши мумкин. Шунинг учун ҳам, компания ва фирмаларда зарур ахборот етишмаслиги туфайли, ҳар йили 200 млрд. доллар «йўқотиш» содир бўлиши ҳайрон қоларлидир.

Ахборотлар билан ишлаш технологияси бизнеснинг турли соҳаларига чуқур кириб борар экан, у рақобатни асослайдиган турли хил қиймат кўрсаткичларини ўзгартиради. Бу эса иқтисодиётнинг турли тармоқларида оралиқ бўғинларини тугатиб, янги йўналишларни ифодаловчи улкан таркибий ўзгаришларини амалга оширишни тақозо этади. Бунда оралиқ бўғинлар стеъмолчи билан ишлаб чиқарувчи ўртасидаги воситачиларни ўз ичига олувчи босқичларни билдиради.

Ҳозирги вақтда ахборотлар билан ишлаш технологияси аллақачон компаниялараро ва компаниялар ичида оралиқ вазифаларини тугатиш имкониятларини таъминламоқда. Телемаркетинг ва «компьютер-компьютер» буюртмалар тизими, масалан, оралиқ савдо ташкилотларини қисқартирмоқда ёки умуман йўқ қилмоқда. Умумий фойдаланувчи терминалларга (қурилмаларга, «электрон киоска») «кира олган» ҳаридорлар, сотувда бор бўлган товарларни буюртма қиладилар ва электрон купон оладилар. Шунга ўхшаш мисолларни банк ишидан ва бошқа қатор тармоқлардан келтириш мумкин.

- Ахборотлар билан ишлаш технологиясини бундай буюк кучга айланишнинг асосий сабаби шундаки, у битимларни тузишдан асосий айрибошлаш маҳсулоти сифатида қатнашади, масалан, ўргатувчи дастурларни сотиб олинаётган вақти ёки «маслаҳат» хизматларини кўрсатиш бўйича шартнома тузилаётган вақтда. Бу корхона ичидаги ўзаро муносабатларда (ишлаб чиқариш, таъминлаш), корхоналараро муносабатларга яққол кўринади. Ахборотлар билан ишлаш технологияси ривожланишининг яна бир йўналиши ахборот бизнесининг глобаллашувидир. Назарий нуқтаи назаридан исталган одам бугунги кунда ахборот истеъмолчиси ҳисобланади. Шунинг учун ҳам ахборот бозори имкониятлари ҳозиргача ҳам чексиз ҳисобланади. Дунёдаги

рақобатнинг кучайишининг асосий сабаблардан бири ахборотлар билан ишлаш технологиясининг конкрет бир турларига бўлган талабнинг дунё миқёсида тарқалишидир.

Юқорида келтирилган маълумотлардан кўриниб турибдики, ахборот бизнесининг мамлакатлар иқтисодиётига таъсири кунда-кунга ортиб бормоқда. Жумладан, бизнинг республикамизда ҳам бу соҳага катта эътибор қаратилмоқда. Айниқса, республикамизда мустақилликка эришгач, мазкур соҳада қатор тадбирлар амалга оширилди. Республикамиздаги барча бизнес инфраструктурасига кирувчи банк тузилмаларининг, биржаларининг компьютерлаштирилганлиги, замонавий коммуникация воситалари билан жиҳозланганлиги ва бу тузилмаларда жаҳоннинг исталган бир давлат билан ахборотлар алмашинуви амалга оширилаётганлиги, электрон рекламаларнинг ҳаётимизда тобора муҳим аҳамият касб этаётганлиги, умуман айтганда юқорида келтириб ўтилган ахборот бизнеси сегменти ичига кирувчи барча элементларнинг республикамизда вужудга келтирилганлиги, амал қилаётганлиги бунинг ёрқин далилидир.

Демак, иқтисодиётимизда ахборот маҳсулотининг, ахборотларни қайта ишлаш технологиялари, бошқарув-коммуникация воситаларининг ролини ортиб бориши ахборот бизнесининг иқтисодиётимиз таянчи эканлигини кўрсатмоқда.

9.4. Ахборотлаштириш инфраструктураси ва таракқиёти

Иқтисодий муҳитдаги туб ўзгаришлар, бозор муносабатларининг ривожланиши тадбиркорлик фаолияти анъанавий турларининг ўзгаришига, янги-янги кўринишларининг пайдо булишига олиб келди. Ҳозирги пайтда ҳар қандай ташкилот ишлаб чиқариш салоҳиятининг шаклланиши ва персонал малакаси ахборот технологияларини қўллаш билан боғлиқ. Бу гап аввало ахборот инфраструктураси – ахборотларни қайта ишловчи ва ахборотга оид бошқа хизмат кўрсатувчи, ходимлар ва фойдаланувчиларга ўргатувчи, маслаҳат

берувчи ва услубиятга доир ишларни бажарувчи тузилмаларнинг фаолиятига таалуклидир.

Ҳозирги кунда ахборот инфраструктураси соҳасидаги ташкилотлар амалга оширадиган фаолият халқ хўжалигининг «ахборот хизмати» тармоғини ташкил этади. Ҳозирги вақтда республикамизда ҳисоблаш марказларини, автоматлаштирилган бошқарув тизимларини барпо этиш, самарали ахборот технологиясини жорий қилиш бўйича тадбирлар етарли даражада ташкил этилмаган. Жами вазирлик ва бошқалармаларнинг 70% игина ахборот-ҳисоблаш тизимларини яратиш билан шуғулланилган, халос.

Бу қолоқликни бартараф этиш мақсадида жамиятни ахборотлаштиришнинг лойиҳалари ишлаб чиқилди ва қўйидаги вазифаларни амалга ошириш кўзда тутилади:

- жамиятни ахборотлаштиришга тайёрлашнинг тадбирлар мажмуасини амалга ошириш, яъни бу муаммони ҳал этиш учун зарур сиёсий, иқтисодий, ижтимоий мутахассислар тайёрлаш ва бошқа шу каби шарт-шароитларни яратиш;

- аҳолининг компьютер саводхонлигини таъминлаш, янгича фикрлаш ва ахборот маданиятини шакллантириш;

- ўқиш-ўқитиш жараенларини қайта қуриш ва ўқув муассасаларининг техник базасини янги ҳисоблаш воситалари билан таъминлаш;

- мутахассисларни қайта тайёрлаш тармоқларини ривожлантириш, информатика, кибернетика, бир-бирига боғлиқ бўлган бошқа фанлар бўйича олиб борилаётган асосли тадқиқотларни янада кучайтириш;

- хўжалик механизмини такомиллаштириш, ташкилий тузилмалар, хўжжатлар оқими, бошқарув тартиботларини қайта қуриш ахборотлаштириш индустриясининг хўжалик механизмини вужудга келтириш, ахборотлаштиришнинг ҳуқуқларини ишлаб чиқиш;

- ЭҲМ ва ҳисоблаш тизимларининг истиқболли лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва шахсий ЭҲМ ҳамда бошқа ҳисоблаш техникаси воситаларининг

асосий қувватларини оммавий равишда ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва ўзлаштириш;

- математик ва дастурий таъминотни ишлаб чиқиш, маълумотларнинг банкларини ва билимларнинг манбаларини вужудга келтириш;

- ахборотлаштириш соҳасида самарали халқаро ҳамкорлик қилиш юзасидан кенг куламли тадбирларни амалга ошириш.

Юқорида келтирган вазифаларни амалга ошириш энг аввало замонавий ЭҲМ билан таъминлаш, ахборотлаштириш индустриясини ривожлантириш билан боғлиқдир. Бундан ташқари, дастурий ва коммуникацион жиҳатлар ҳам такомиллаштирилиши лозим.

Дастурий жиҳат дастурлашнинг автоматлаштирилган технологиясини компьютерлаштирилган кутубхоналар, матнли, тасвири ва овозли ахборотни қидириш ҳамда ўзгартириш учун дастур билан таъминлашни, маълумотлар базаларини бошқариш тизимлари, эксперт тизимлари ва сунъий интелект, дастурлаш тиллари, қарорлар қабул қилишни қўллаб-қувватлашнинг универсал тизимларнинг, маълумотларнинг ташқи базаларида ахборотни тезкор қидириш, сўров тиллари, статистик пакет, матнни қайта ишлаш учун дастур билан таъминлашни ривожлантиришни ўз ичига олади.

Коммуникацион жиҳат телеанжуман алоқа, электрон почта, факс ахборотини ўзатиш, локал тармоқлар, овозли почта, ялпи ва минтақавий тармоқларни ривожлантиришга қаратиши лозим. Ахборотлаштириш инфраструктураси ривожланишининг ҳозирги йўналишларининг таҳлили ахборот хизмати тармоғини такомиллаштиришнинг ҳуқуқий, ташқи ва иқтисодий жиҳатларини тадқиқ қилиш билан боғлиқ вазифалар мажмуасини тезроқ ҳал этиш заруриятини кўрсатмоқда.

Таянч иборалари: Ахборот технологияси, технология, жараён, моддий ишлаб чиқариш технологиялари, замонавий ахборот технологиялари, бошқарувда ахборот технологияларини қўллаш, офисни автоматлаштириш,

автоматлаштирилган офиснинг ахборот технологияси, ахборот инфраструктураси, мазмуний ахборот, ёрдамчи ахборот хизматлари, интегралловчи технология, алоқа воситалари, алоқа каналлари, мақсадли хизматлар, ахборот технологиясини ривожлантиришнинг асосий тенденциялари.

Назорат учун саволлар

1. Жамият ривожига ва ахборотлаштиришнинг даражаси ўртасидаги боғлиқликни тавсифланг.
2. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ахборотларнинг урни.
3. Ахборот бизнесининг маъмурий бошқарув самарадорлигига таъсирини кўрсатиб беринг.

10-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА ИШ ХУЖЖАТЛАРИНИНГ АЙЛАНИШИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

10.1.Маъмуриятда иш ҳужжатлари билан ишлаш

Маълумки, ахборот бошқарув фаолиятида қарор қабул қилиш учун асосий манба ҳисобланади. Шу туфайли маъмурий менежментда иш ҳужжатлари билан ишлаш ва уларнинг айланишини ташкил қилиш муҳим вазифалардан бири бўлиб ҳисобланади. Бу вазифани ташкилотларда алоҳида бўлимлар (иш юритиш, умумий бўлим, котибиятлар, девонхана) ёки кичикроқ корхоналарда котиб-референтлар бажаради.

Маъмурий аппарат ходимларининг ишлари асосан ҳужжат билан боғлиқ бўлади. Мутахассисларнинг фикрича, ҳужжатлар билан ишлаш менежер иш вақтининг 20-50 %ни ташкил қилар экан. Иш ҳужжатлар билан ишлашни кўриб чиқиш аввало "ҳужжат" атамасига аниқлик киритишни тақозо қилади. Одатда ҳужжат деганда маълум восита орқали бошқарув ахборотини акс эттириш тушунилади. Ҳужжат асосидагина бошқарув ахборотини тасдиқлаш, сақлаш, етказиш ва ўзгармаслигини таъминлаш функцияларини бажариш имконияти вужудга келади.

Жумладан, ахборотни тасдиқлаш функцияси ахборотни ишончлиги, тўлиқлиги ва долзарблиги учун масъул шахсни (ҳужжатни имзоловчи) белгилаш билан таъкидланади. Ахборотни сақлаш функцияси ҳужжатни акс эттириш воситаси билан белгиланади (қоғоздаги ёзув, электрон ёзув, видеотасвир, фотосурат, овоз ёзуви). Ахборотни етказиш функцияси ҳужжатни узатиш воситалари орқали таъминланади (алоқанинг ташкилий ва техник воситалари). Ахборотни ўзгармаслигини таъминлаш функцияси ҳужжатнинг

маълум шаклда бўлиши ва бир хил талқин қилиниши билан амалга оширилади.

Юқоридаги функцияларнинг мавжудлиги ҳужжатларга бир қанча талаблар қуйилишига асос бўлади:

1) ахборот билан таъминланганлик, яъни ҳар бир ҳужжат минимал ҳажмда бўлсада ахборот бериши зарур;

2) Расмийлик, яъни ҳар бир ҳужжат бошқарув тизимидаги алоқаларни ўзида мужассамлаштириши, бундан ташқари ҳужжат имзоловчи шахс статуси ва ижрочи кўрсатиши зарур;

3) мувофиқлик, яъни ҳар бир ҳужжат ахборот оқимлари тизимига мос бўлиши зарур;

4) асосланганлик, ҳар бир ҳужжат негизида реал вазият ётиши зарур;

5) самарадорлик, яъни ҳужжатнинг айланиши ташкилот учун маълум иқтисодий самара бериши зарур.

Белгиланган талабларга қатъий риоя қилинишга қарамай, бошқарув аппарати бўғинларида ахборотни узатишда турли ташкилий ва психологик омиллар таъсирида ахборот мазмунининг ўзгариши кузатилади. Тадқиқотлар кўрсатишича, маъмурий бошқарувда ахборотларнинг ўзгаришга қуйидаги ҳолатлар сабаб бўлар эан:

1. Истиқбол хатоси, яъни иккита бир хил ҳодисанинг турлича баҳоланиши. Анча илгари бўлиб ўтган ҳодиса яқинда содир бўлган айнан шундай ҳодисадан юмшоқроқ талқин қилинади.

2. Эмоционал ҳолат хатоси. Жаҳл, қўрқув, қувонч каби руҳий ҳолатлар таъсирида ахборот нотўғри талқин этилади.

3. Диққатни жалб қилиш хатоси. Айрим ҳодисаларга диққатимизни оширишимиз уларни қайд қилиш тезлигини оширади, ахборотнинг аҳамиятини сўнъий равишда оширади. Ҳолбуки ҳодисанинг учраш даврийлиги ўзгармаган бўлади.

4. Шахсий нуқтаи назар билан боғлиқ хатолар. Кўпинча шахслар ҳақиқий ҳолатни ўзларининг тасаввуридаги вазиятдан келиб чиқиб баҳолайдилар ва ахборотни шунинг асосида талқин қиладилар.

5. Ўринсиз огоҳлантиришдан келиб чиқадиган хато. Маълум ҳодиса тўғрисида олдиндан огоҳлантириш уни албатта қайд қилинишига олиб келади. Олдиндан турлича огоҳлантириш олган иккита кузатувчи битта воқеадан турлича хулоса чиқаришлари мумкин.

6. Мақсадларнинг мос келмаслиги билан боғлиқ хато. Одатда бошқарувнинг турли поғоналарида айнан бир ҳодиса ҳар хил талқин қилинади. Бунинг сабаби бошқарув тизими поғоналари турли мақсадларга эга эканлигидир.

7. "Нурланиш самараси" билан боғлиқ хато. Яқинда бўлиб ўтган воқеалар ва ҳодисалар илгари содир бўлган ҳодисаларга бошқача кўз билан қарашга мажбур қилади ва уларнинг моҳиятини нотўғри тушунишга сабаб бўлади. Психологлар бундай ҳолатни "Нурланиш самараси" деб атайдилар.

8. Бошқарув фаолиятининг меъёрдан ошиши билан боғлиқ сабаблар. Маълумки, ҳар бир шахс белгиланган вақт ичида чекланган ахборот ҳажмини ўтказиш қобилиятига эга. Агар у орқали ўтадиган ахборот ҳажми маълум чегарадан ошса, бу ахборотнинг бир қисми йўқолиши, яъни этибордан четда қолиб кетишга олиб келади.

9. Обрў-мартаба тўсиқлари таъсиридаги хатолар. Одатда раҳбар ва ходим ўртасида эркин муносабатлар бўлмаслиги ходим томонидан ахборотни онгсиз равишда ижобий томонга ўзгартиришга олиб келади.

10. Фикрни қисқа баён қилиш зарурати билан боғлиқ сабаблар. Маъмурий ходим ахборот аниқ ва қисқа бўлиш зарурлигини тушунади ҳамда ундаги маълумотларнинг шахсий нуқтаи назаридан кераксиз қисмини олиб ташлайди. Бунинг натижасида ҳужжатнинг маъноси сезиларли ўзгариши мумкин.

Бошқарув ахборотларини ўзида мужассамлаштирувчи ҳужжатлар ҳам маълум тартиб ва қоидалар асосида тизимлаштирилади. Иш ҳужжатлари билан ишлашни тартибга солувчи ҳужжатларни иккига ажратишимиз мумкин:

1. Умумдавлат доирасида амал қиладиган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар. Буларга турли фаолият соҳаларини тартибга солишга қаратилган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатлар, иш юритиш бўйича намунавий йўриқномалар, иш юритишнинг асосий қоидалари, ҳисобот шакллари кабиларни киритиш мумкин.

2. Ташкилотнинг ўзида шаклландиган меъёрий-услубий ҳужжатлар. Буларга ташкилотнинг низоми, таркибий тузилиш ҳақидаги низом, ташкилотнинг ички иш юритиш йўриқномаси, ишлар тавсифномаси, лавозим йўриқномалари кабиларни киритиш мумкин.

Ҳужжатлар билан ишлашнинг энг асосий муаммоси - бу ортиқча ахборотнинг мавжудлиги ҳамда айнан бир ахборотнинг бир неча марта тўпланиши ва сақланишидир. Ортиқча ахборот деганда янги маълумот бермайдиган ёки ушбу вазиятда зарур бўлмаган ҳужжатнинг қисми тушунилади. Масалан, ходим раҳбариятга ҳужжат жўнатганда вазиятни ёритиб, кейин асосий масалага ўтишни тўғри деб ҳисоблайди, чунки раҳбар нимани билиши ва нимани билмаслиги унга номаълум. Натижада ҳужжатда янги ахборот билан биргаликда эски маълумот ҳам ўз аксини топади. Уларни ажратиш имкони бўлмагандан кейин раҳбар ҳужжатни тўлиқ ва диққат билан ўқиб чиқишга мажбур бўлади.

Бундан ташқари кўпчилик ташкилотлар амалиётида айнан бир вазият тўғрисида бир нечта бўлимга ахборот тўплаш вазифаси юклатиш ёки аксинча, илгаридан мавжуд ахборотни қайта йиғиш бўйича кўрсатма бериш ҳолатлари учрайди. Бу эса ахборот тўплаш бўйича ортиқча ҳаракатларнинг амалга оширилишига олиб келади. Ҳужжат билан ишлашнинг яна бир муаммоси раҳбарнинг имзосини олишга ҳаракат қилишдир. Маъмурий ходим ташкилот номидан ахборот берганда иложи борица ҳужжатга раҳбар имзосини

қўйдиришга интилади. Биринчидан - бу ҳужжатнинг обрўсини оширса, иккинчидан масъулият икки кишига тақсимланади. Бироқ раҳбар учун бу ортиқча ахборот билан ишлашни англатади. Юқори поғона менежерларининг фикрича, қўлларида ўтадиган ҳужжатларнинг учдан бир қисмигина бевосита уларга тааллуқли. Қолганлари ижрочиларга тақсимлаш ва жўнатиш учунгина раҳбарга тақдим қилинади. Бу тартибдаги иш юритиш натижасида раҳбар иш вақтининг асосий қисмини ҳужжатлар билан ишлашига сарфлашга мажбур бўлади.

Замонавий иш юритиш тизимида ҳужжатларни стандартлаштириш орқали маъмурият вақтини тежаш тенденцияси мавжуд. Офис техникасининг ривожланиши стандарт ахборот дастурлари яратилишига ва ҳужжатларнинг алоҳида зарур қисмини қидириб топишга имконият яратади. Бундан ташқари, инсоннинг сезиш органларига таъсир кўрсатиш воситаларидан фойдаланиш яхши самара бериши мумкин (кўриш, эшитиш, кузатиш ва ҳоказо). Ташкилотларда ҳужжатлар айланишининг электрон тизими жорий этилиши матнли, “озозли”, “тасвири” ахборотларни узатиш имкониятини туғдиради.

10.2. Ҳужжатларни рўйхатга олиш ва айланишини ташкил қилиш

Ташкилотда ҳужжатларнинг тузилган ёки қабул қилиб олинган вақтидан бошлаб ижро этилгунга қадар ёки жавоби жўнатишгача бўлган вақтдаги ҳаракати ҳужжатлар айланиш даври дейилади. Йил мобайнидаги жами ҳужжатлар оқимининг миқдори ташкилотдаги ҳужжатлар айланиш ҳажмини ифодалайди. Бу кўрсаткич иш ҳужжатлари билан ишлайдиган ходимлар сонини аниқлашда катта аҳамиятга эга.

Маъмуриятдаги ҳужжатлаштириш жараёни қўйидаги ҳужжатлар оқимида бўлинади:

- кирувчи (келиб тушувчи) ҳужжатлар;
- чикувчи (жўнатиладиган) ҳужжатлар;

■ ички ҳужжатлар.

Бошқарувнинг турли соҳаларига оид ҳужжатлар оқимининг ҳар бири ўз хусусиятига эга. Бу уларнинг таркиби, қайта ишланиши ва ҳаракати билан боғлиқ. Масалан, маркетинг, моливий бошқарув, бухгалтерия ҳисоби бўлимларида турли маълумотларни акс эттирувчи ўзига ҳос ҳужжатлар кўринишлари мавжуд. Шундай бўлсада, технологик жиҳатдан ҳужжатлар билан ишлаш ва айланишини ташкил этишни умумий хусусиятларга эга бўлган қуйидаги асосий босқичларга бўлиш мумкин (10.1-расм):

- ҳужжатларни қабул қилиш ва дастлабки қайта ишлаш;
- рўйхатдан ўтказиш;
- дастлабки кўздан кечириш ва ижрочилар бўйича тақсимлаш;
- бажарилишини назорат қилиш;
- маълумот-сўров иши;
- ҳужжатларни ижро этиш ва тасдиқловчи ахборотларни жўнатиш.

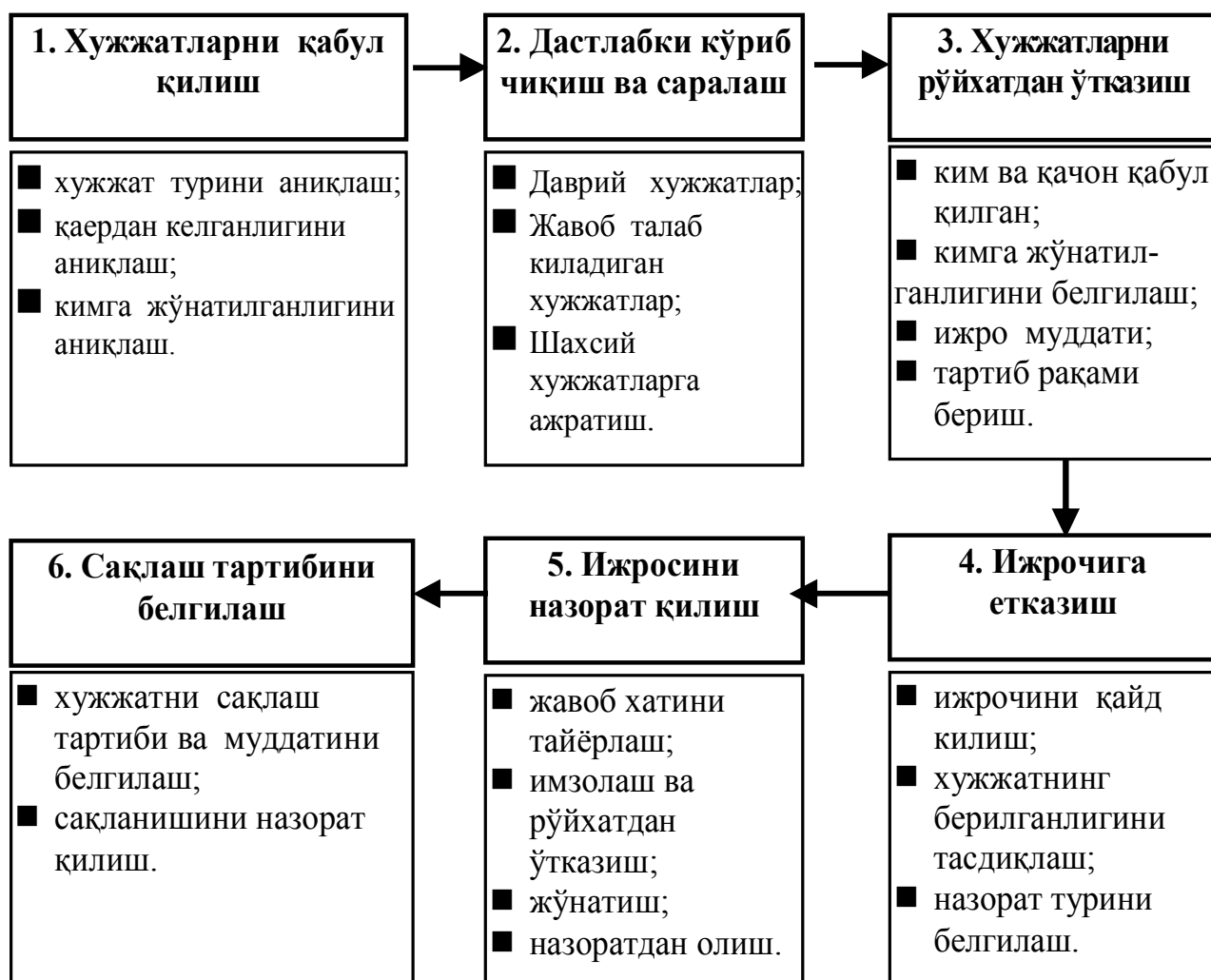
Ҳужжатларни рўйхатга олиш учта мақсадни кўзда тутеди:

1. Ҳужжатларни ҳисобга олиш.
2. Бажарилишини назорат қилиш.
3. Ҳужжатлар бўйича маълумот иши.

Маъмурий менежментда рўйхатга олиш жараёни ташкилотда ҳужжат ҳақида маълумотлар банкини яратиш учун унинг асосий кўрсаткичларини кўчириб олишни англатади.

Ҳужжатдан одатда олинган вақти, кириш рақами (индекси), ҳужжатнинг санаси, индекси (унинг асосий белгилари), муаллифи-кимнинг ҳужжати эканлиги, мавзуси-нима ҳақдалиги, резолюция, ижро муддати, ижрочи (ким ижроси устида ишлаши), ҳаракати, ҳужжат сақланадиган йиғма жилд рақами каби кўрсаткичлар олинади.

Рўйхатга олиш журнал, карточка ва автоматлашган қайд этиш шаклларида амалга оширилиши мумкин.



10.1-расм. Ташкилотларда хужжатлар айланишининг асосий босқичлари

Хужжатлар айланишини ташкил қилишда муҳим жараёнлардан бири - назоратдир. Назорат ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий манзарасини кўришга имкон яратади. Назорат натижалари қабул қилинган қарорларнинг таъсирчанлиги ва ўз вақтида бажарилишига боғлиқ. Буларнинг барчаси маъмуриятдан тезкор ва мустақил назорат тизимини ўрнатишни тақозо қилади. Ижро этиш муддатлари, ижро сифати қонунчилик ва ташкилот ички тартиб-қоидалари асосида белгиланади.

Хужжатларнинг айланишини самарали ташкил қилишда бир қанча тавсиялар ишлаб чиқилган бўлиб, улардан айримларини келтириб ўтиш мақсадга мувофиқ. Аввало ушбу тавсиялар хужжатнинг белгиланган манзилга тўғридан-тўғри етказилиши билан боғлиқ. Девонхона (канцелярия) томонидан

хужжатнинг бевосита ижрочиға юборилишини таъминлаш раҳбарға келиб тушадиган қоғозларни 30%гача камайишиға олиб келади, нотўғри хужжат ёки тижорат сирини ташкил қилувчи ахборотнинг чиқиб кетиш эҳтимоли эса атиги 5%ға ошади. Бу тадбирлар ташкилотға келиб тушадиган хатларнинг 30%ини қуйи ходимлар томонидан қайта ишланишиға имкон беради.

Бундан ташқари хужжатларни саралашда котиб-референтнинг ваколатларини ошириш ҳам яхши натижа беради. Кўп ҳолларда телефон орқали сўзлашув ёзма хужжатдан кўра самаралироқ булиши мумкин, шу сабабли ёзма хужжатдан масалаға нуқта қуйиш учунгина фойдаланиш тавсия этилади. Хужжатлар айланиш самарасини оширишнинг яна бир йўналиши ижрочини тўғри танлаш танлаш ва унга аниқ кўрсатма беришдир. Хужжатнинг юқори чап бурчагида қуйиладиган ёзув (резолүция, виза) ушбу хужжат бўйича аниқ масъул шахсни тайинлайди ва ундан нима кутилаётганини, ижро муддатларини ёритиб беради. Шу сабабли резолүция аниқ тадбирларни белгилаши лозим. "Кўриб чиқилсин", "Маълумот учун", "Таклиф киритиш учун" каби резолүциялар ходимларни ҳаракатға ундамайди ва қўшимча тушунтиришларни талаб қилади. Шу сабабли резолүция мазмуни маълум маънода раҳбарнинг ахборот билан ишлаш маданияти ва ахборотни қайта ишлаш тезлигига эътиборини кўрсатиб беради.

Хужжат билан ишлаш унинг маъносини англаш ва уни қайта ишлаш технологияси билан боғлиқ ҳолда қўйидаги босқичларға бўлинади:

- хужжатда ифодаланган ахборотни қабул қилиш;
- ахборотни қайта ишлаш;
- ечимни ёки ҳаракатлар моделини шакллантириш;
- хужжатға резолүция қўйиш.

10.3.Хужжатларнинг жўнатилиши ва сақланишини ташкил қилиш

Хужжатларни жўнатишдан олин унинг тўғри расмийлаштирилганлиги текшириб кўрилади:

- имзонинг борлиги;
- сананинг борлиги;
- мавзусининг борлиги;
- барча бетларининг мавжудлиги ва шу кабилар текшириб кўрилади.

Хужжатларни почта, факс, компьютерлар орқали жўнатиш мумкин. Маъмурият фаолиятида ички хужжатларни тарқатиш тизими алоҳида эътиборга эга. Агар ташқи хужжатларни жунатиш тартиби стандартлашган бўлса, ички хужжатларни ижрочиларга етказиш тизими ҳар бир ташкилотда алоҳида ишлаб чиқилади. Масалан, бир қанча тармоқ бўлимлардан ташкил топган корхоналарда ички хужжатлар мунтазам равишда ўтказиладиган йиғилиш давомида тарқатиб берилади, бошқа бир ташкилотларда бўлим бошлиқларига ёзма ахборот берилади ва ҳоказо. Ички хужжатларни жўнатишнинг ягона самарали технологияси мавжуд бўлмасада, аммо манзилга хужжатни етказиш бўйича бир қанча умумий қоидалар ишлаб чиқилган:

1) хужжатнинг мазмуни ва аҳамиятидан қатъий назар унга тартиб рақамини бериш;

2) барча ходимлар учун тушунарли ягона хужжатлаштириш тизимни қўллаш, яъни ташкилотдаги ҳар бир бўлимнинг хужжатлар йиғмажилди номенклатурасини тузиш, ҳар бир йиғмажилдга тааллуқли хужжатга индекс бериш тартибини ишлаб чиқиш керак;

3) хужжатни жунатишда анъанавий ахборот каналларидан фойдаланиш;

4) раҳбар ва ижрочи ўртасидаги узвий алоқаларни таъминловчи тизимини ривожлантириш;

5) хужжатларни сақлашда улардан қайта фойдаланиш учун қулайлик яратиш.

Хужжатларнинг сақланишини таъминлаш учун идора архиви ташкил қилинади ва уларнинг сақланиши бўйича масъул шахс тайинланади. Тугалланган хужжатлар йиғма жилдлари маълумот олиш учун фойдаланиш мақсадида маълум муддат (кўпинча икки йил) бўлимда сақланади, сўнгра

далолатнома тузилиб, идора архивига топширилади. Хужжатлар йиғма жилдлари бўлимларда шкафларда, сейфларда сақланади. Хужжатлар йиғма жилдлари муқовасида ташкилотнинг номи, бўлимнинг номи, йиғма жилдларнинг номеклатура бўйича индекси, сарлавҳаси, сақлаш муддати, йиғма жилд очилган ва ёпилган саналар кўрсатилади.

Доимий ва узоқ муддат сақланадиган йиғма жилдлар (10 йилдан ортиқ) икки нусхада тузиладиган рўйхат бўйича далолатнома асосида архивга топширилади. Бу хужжатлар камида ҳар уч йилда бир марта кўздан кечирилиб, тартибга солиниши керак.

Таянч иборалар: Маъмурий бошқарув хужжатлари, ахборотни тасдиқлаш функцияси, ахборотни сақлаш функцияси, ахборотни етказиш функцияси, бошқарув хужжатларига қўйиладиган талаблар, умумдавлат доирасидаги меъёрий-ҳуқуқий хужжатлар, ташкилотнинг ўзида шаклланадиган меъёрий-услубий хужжатлар, хужжатлар оқими, хужжатлар ҳаракатининг босқичлари, хужжатларни рўйхатга олиш ва сақланишини ташкил этиш.

Назорат учун саволлар

1. Бошқарувда иш хужжатларига қўйиладиган асосий талаблар нималардан иборат?
2. Бошқарувда ахборотлар билан ишлашда юзага келадиган асосий муаммолар нималардан иборат?
3. Хужжатлар айланиш жараёни қандай босқичлардан иборат?
4. Ички хужжатларнинг жўнатилиши ва сақланиши қандай тартибда ташкил этилади?
5. Хужжатлар айланишининг назорати қандай тартибда амалга оширилади?

11-БОБ. МАЖЛИСЛАРНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА ОЛИБ БОРИШ

11.1.Маъмурий менежментда мажлис ўтказишнинг аҳамияти

Маъмурий менежментда ишлаб чиқаришга оид ҳар хил йиғилишлар ўтказиш ва ўтказилаётганларида иштирок этиш катта аҳамиятга эга. Бундай йиғилишларда фаолиятнинг устувор масалалари муҳокама этилади ва ҳал этилади. Мажлисларда маъмурият аъзолари ва ходимлар билан келишиладиган масалаларни муҳокама қилиб, барчага маъқул келадиган қарорлар қабул қилиш имконияти яратилади. Бундан ташқари, корхона раҳбарлари ходимлар билан юзма-юз бўладилар. Натижада маъмурият ишининг самарадорлигини ошириш имконияти туғилади.

Корхонанинг мулк шакли ва бошқарув услубига қараб мажлисларни олиб бориш, муҳокама этишда ўзига хос ёндашувлар қўлланилади. Муайян вақтда, муддатда мажлис ўтказиш катта амалий аҳамиятга эга. Бунда йиғилиш мавзуси ва мақсадига қараб катнашувчилар доираси аниқланади. Йиғилишда раҳбар маъруза қилиши ёки сўзга чиқиши мумкин. Шунинг учун у яхши тайёргарлик куриши, нотиклик санъатига эга бўлиши, мақсадини аниқ тушунтира олиши керак. Ҳар қандай йиғилишдан сўнг унинг ишини таҳлил қилиш самаралидир. Бунда мақсадга қай даражада эришилгани маълум бўлади.

Иш юзасидан учрашувлар давомида раҳбарнинг ўз ходимлари билан учрашиб, йиғилиш ўтказиб туриши муҳим аҳамиятга эга. Йиғилишларнинг мазмуни, вазифаси ва натижаси ҳар хил бўлиши мумкин. Йиғилишларни маъноли, маданиятли ва керакли мавзуда ўтказиш ҳам раҳбарнинг малакасидан дарак беради. Мажлис ва кенгашлар қуйидаги белгиларга асосан тасниф этилиши мумкин.

а) Мажлис мақсади бўйича: ходимлардан ахборот йиғиш; мураккаб қарорларни қабул қилиш учун ахборот шакллантириш; фикр алмашиш; ғоялар шакллантириш; ходимларга кўрсатма бериш; коллегиял қарор қабул қилиш; бўлинмалар фаолиятини уйғунлаштириш.

б) Даврийлиги бўйича: мунтазам чақириладиган; вақти-вақти билан ташкил қилинадиган; зарурат туғилганда чақириладиган.

в) Олдиндан кўра билиш имкони бўйича: режали; режадан ташқари.

г) Иштирокчилар таркиби бўйича: ўзгармас; ўзгарувчан.

д) Кўриладиган масалалар доираси бўйича: доимий; ноаниқ (раҳбар хоҳишига кўра); аралаш; меъёрий ҳужжатлар томонидан белгиланган; юқори ташкилот томонидан белгиланган.

е) Иштирокчилар сони бўйича: чекланган; ўрта; кенгайтирилган.

ж) Қарорларни расмийлаштириш бўйича: раҳбарнинг оғзаки фаромойиши; ҳужжатлаштирилган; ақлий ҳужум; мунозара, фикр алмашиш.

11.2. Мажлис чақириш тартиби

Мажлисларнинг ўтказилиши мураккаб жараён бўлиб, маъмуриятдан пухта тайёргарлик, тажриба ва интизомни талаб этади. Мажлисларни ўтказиш тартиби умумий ҳолда маълум кетма-кетлик асосида амалга оширилади (11.1-расм).

Маъмуриятда йиғилишлар белгиланган режалар асосида ёки вазиятдан келиб чиқиб чақирилиши мумкин. Ҳар қандай мажлисни ўтказишда тайёргарлик босқичи муҳим урин тутати. Бунда мажлисларни чақириш тартиби алоҳида аҳамиятга эга. Мажлис чақириш тартиби шу корхонада иш юритиш бўйича йўриқнома ва бошқа далолатномалар билан тартибга солинади.

Ҳар қандай мажлисни бошлашга қадар унинг вазифасини (меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, унумдорликни ошириш, рағбатлантириш ва ҳоказо), мажлисни олиб бориш усулини (нимадан бошлаш, нималарни гапириш ва ҳоказо) ва уни ўтказиш вақтини аниқлаш мақсадга мувофиқ бўлади.

Мажлис чақириш учун раҳбар ўринбосари ёки тегишли ходимга мажлис чақириш ҳақида хабарнома тайёрлаш ҳақида топшириқ беради. Хабарнома

телефон орқали ёки бошқа алоқа воситалари орқали етказилиши мумкин. Хабарномада таклиф этилган ходимнинг исми ва шарифи, мажлис қачон ва қаерда ўтказилиши, қандай масалалар қурилиши, тайёргарлик қурилиш лозим бўлган масалалар ва бошқалар кўрсатилади. Қўшимча маълумотлар олиш учун мурожаат қилинадиган кишининг телефон рақамлари кўрсатилиши мақсадга мувофиқ.

1. Мажлисни самарали ўтказиш учун раҳбар унга пухта тайёргарлик кўриши зарур. Тайёргарлик даврида мажлиснинг камида уч томонини ўйлаб қуриш керак: иқтисодий-молиявий (қанча ҳаражат талаб қилади?) ҳуқуқий



11.1-расм. Мажлисни ўтказиш босқичлари

(қандай саволлар курилади?) ва ташкилий (кимни, қачонга, қандай, масала билан чақириш зарур?).

Мажлисга тайёргарлик кўриш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

Мунтазам чақириладиган мажлислар графигини тузиш, одатда ҳар қандай қушимча масала ушбу режали мажлис даврида куриб чиқилиши мумкин.

1. Кун тартибига киритиладиган масалалар сони ва таркибини белгилаш.

2. Мажлис иштирокчилар сони ва шахсий таркибини белгилаш.

3. Мажлис ўтказиш санаси ва соатини аниқлаб олиш.

4. Кун тартибининг ҳар бир банди бўйича маърузачи ва сўзга чиқувчиларни аниқлаш.

5. Мажлис ўтказиш жойини белгилаш.

6. Мажлис олиб борувчи шахсни аниқлаш.

7. Мажлисга тайёргарлик куриш учун масъул шахсни тайинлаш.

8. Мажлис иштирокчиларига мажлис ўтказиш вақти, жойи, кун тартиби ва тайёрлаш зарур бўлган маълумотлар тўғрисида хабарнома тарқатиш.

9. Олдинги мажлисларда қабул қилинган қарор ва тавсияномаларнинг бажарилишини текшириш.

10. Иштирокчиларга тегишли ҳужжатларни тарқатиш учун кўпайтириш;

11. Зарур бўлган вақтда айрим масалалар бўйича турли нуқтаи назарлардан ўрганиш.

12. Қарор ёки тавсияномалар лойиҳасини тайёрлаш.

13. Кун тартиби масаласи бўйича маъруза матни билан олдиндан раҳбарни таништириш.

14. Мажлис ўтказиладиган хонани тайёрлаш.

15. Баённома олиб бориш учун масъул шахсни тайинлаш.

Мажлис чақирилганлар белгиланган вақтда, белгиланган жойда кечикмасдан, одатда, 3-5 минут олдин ҳозир бўлишлари керак.

Тайёргарлик босқичида мажлиснинг кун тартиби ишлаб чиқилади. Мажлис баёни (қарори) лойиҳаси тайёрланади.

11.3.Мажлисни олиб бориш. Баённомалар юритиш

Иш юзасидан йиғилишлар бошқарувчилик фаолиятининг муҳим шаклларида бири. Учрашув (йиғилишлар) чоғида раҳбар ва унинг қўл остидагилар ўртасида ахборот алмашинади, бошқарув қарорлари қабул қилинади. Жаҳон амалиёти ва тажрибаси кўрсатишича, иш юзасидан ўтказиладиган йиғилишлар кўпчилик раҳбарлар уни ташкил этиш ва ўрганиш техникасини яхши билмаганликлари, тушунмаганликлари учун кўзланган самарани бермайди.

Айрим ҳолларда иш юзасидан йиғилишлар жуда тез чақириладн ва ёмон тайёрланади; уни ўтказишга кўп шахслар кўпинча "биринчи" раҳбарлар жалб қилинади, йиғилишларни асоссиз чўзилиши уларнинг самарадорлигини, маҳсулдорлигини камайтиради; нихоят, иш юзасидан йиғилишларда чиқариладиган қарорлар кўпинча қоникарсиз ҳужжатлаштирилади, бажарилиши ёмон назорат қилинади ва бу эса қарорлар самарадорлигини сезиларлича пасайтиради, бир хил масала юзасидан такрорий йиғилишлар ўтказишга олиб келади.

Иш юзасидан ўтказиладиган йиғилиш корхонада - юзага келадиган долзарб ва жуда мураккаб масалалар бўйича оптимал қарорларни ишлаб чиқаришида жамоанинг фикр-мулохазаларини жалб қилиш усулидир. Бу муносабатда бошқариш жараёни учта асосий босқичда умумлаштирилади.

- ахборотни йиғиш ва қабул қилиш;
- фирма (корхона)нинг барча хизмат фаолиятларини ва барча ходимларни тартибга солиш, йўналтириш;
- қарор қабул қилиш. Ҳар бир рационал ташкил эгилган йиғилиш ўзининг туғридан-туғри вазифасидан ташқари ўқув-тарбиявий вазифани ҳам бажаради. Йиғилишларда ходимлар жамоада ишлаш, муомала маданиятини ўрганадилар

ва ҳоказо. Бундан ташқари, иш юзасидан йиғилишларда раҳбар ўзининг менежерлик фаолиятини кўрсатиш имконияти туғилади. Шундай қилиб, менежернинг бошқарувчилик ҳаракатлари кундалик ишбилармонлик масалалари ва муаммолар ечилувчи жамоа йиғилишлари билан тўлдирилади. Шу муносабат билан иш юзасидан ўтказиладиган йиғилишлар ёрдамида ечилувчи қуйидаги асосий вазифаларни таъкидлаш мумкин:

- корхонани ривожлантириш ва мустаҳкамлаш, уни ҳаётга жорий қилиш;
- корхона (фирма)нинг умумий мақсадларини ҳисобга олган ҳолда, барча бўлимлар ва хизматлар тадбирларининг интеграциялашуви;
- жамоа натижаларини аниқлаш ва ҳисоб-китоб қилиш;
- муаммоларни жамоа бўлиб ечиш.

Иш юзасидан йиғилишлар жуда қисқа муддатларда ўтказилувчи ва маълум бир мақсадга йўналтирилган, меҳнатни ташкил этишнинг ўзига хос турини ифода этади. Ҳар бир раҳбар ўз кўзлаган мақсадларига эришиш учун йиғилишни етарли даражада тайёрлаши ва ўтказиши керак. Йиғилишларда мақсадга эришиш учун жуда муҳим бўлган бир қанча мажбурий омиллар мавжуд, йиғилишни тайёрлаш унинг мақсадга мувофиқлигини аниқлашдан бошланади. Йиғилиш зарурлиги масаласини ҳал қилаётган менежер унда ечиладиган вазифаларни ўйлаши керак (йиғилишнинг қайси шакли бошқаларига қараганда анча маҳсулдор бўлади). Йиғилишни ахборот алмашиш, фикрлар ва муқобил ечимларни аниқлаш, мураккаб ҳолатлар бўйича қарорлар қабул қилишда, уларни таҳлил қилиш зарурияти туғилганда ўтказиш зарур.

Бундан ташқари, ушбу босқичда менежер бу йиғилиш таҳлили, барча муқобил шаклларни таҳлил қилиши керак: юқори турувчи раҳбарият қарори; масалани телефон орқали ечиш имконияти; режа асосидаги бошқа йиғилишларга бирлаштириб юбориш имконияти. Агар шундан кейин менежер йиғилишнинг кераклигига ишонч ҳосил қилсагина, уни амалга ошириш мумкин. Акс ҳолда уни ўтказмаган маъқул.

Йиғилиш ўтказиш зарурлиги тўғрисида қарор қабул қилингандан кейин,

кун тартиби ва қатнашчилар таркиби аниқланади. Кун тартибини тузишда қуйидагиларни аниқлаш зарур:

- муҳокама қилинувчи муаммолар мазмуни ва йиғилишнинг бош мавзуси;
- йиғилишнинг охирги натижаси жавоб бериши керак бўлган шартлар, улар йиғилиш мақсадларини аниқпайди. Шунини айтиш керакки, масалан, ҳар бир мажлис ҳам тайёр қарорлар бера олмайди, яъни муаммолар ечилмаслиги мумкин;

- ким ва қандай тайёргарлик ишлари олиб борилиши керак. Баъзан кун тартибини тайёрловчи, дастлабки қисқа йиғилишлар ўтказувчи, бўлимларда муҳокама қилинувчи ишчи гуруҳини тузиш мақсадга мувофиқ.

Кун тартибини шакллантиришда йўл қўйиладиган асосий хатолар қуйидагилардир:

- йиғилишнинг асосий мавзуси йўқ. Агар улар бир қанча бўлса, у ҳолда уларни аниқ чегарасини таъминлаш ва мос аналитик муҳокамасини қилиш мумкин эмас.

- қатнашчиларга олдиндан муҳокама қилинадиган мавзу тушунтирилган эмас;

- кун тартибига ҳар хил ҳажмдаги ва мазмундаги масалалар киритилади, натижада йиғилиш муҳокамага айланади ва кўпинча айрим қатнашчилар ўртасида баҳс бошланиб кетади, пассив эшитувчилар қаторига қўшилиб кетадиган қатнашчилар сони ошади;

- кун тартиби ушлаб турилмайди, ундан четланилади ва йиғилишга алоқаси йўқ мавзулар кўрилади.

Қатнашчилар таркиби тўғрисидаги масалани ечишда рўйхатни ҳам миқдоран, ҳам сифат нуқтаи - назаридан шакллантиришга эътиборни қаратиш керак.

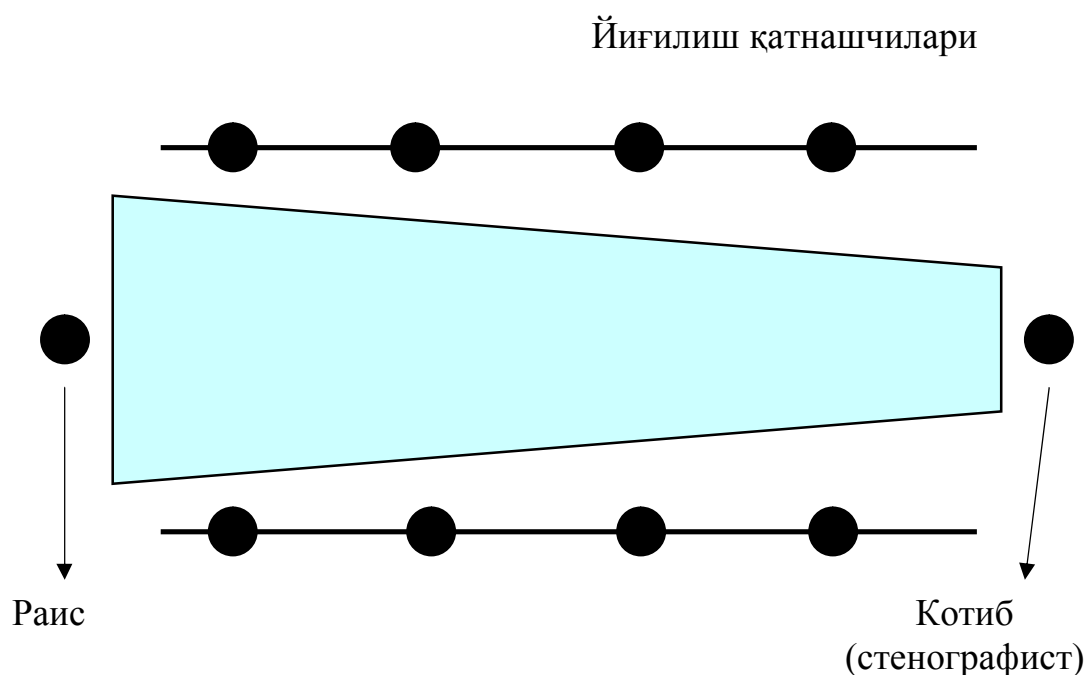
Шунини айтиш керакки, масалан, ҳар бир йиғилишга бўлинмалар раҳбарларини таклиф этиш шарт эмас. Йиғилишларга шундай мансабдор шахсларни таклиф этиш керакки, муҳокама этилаётган муаммо улар

ваколатлари доирасига кирсин. Амалиёт кўрсатишича эса, булар бўлим, бўлинма, хизматлар раҳбарлари ҳисобланади.

Йиғилиш қатнашчилари сонига келсак, у ҳолда йиғилиш залида қанча стул бўлса, шунча кишини таклиф этиш мақсадга мувофиқ эмас. Оптимал варианти - йиғилиш қатнашчилари сонининг масалани муҳокама қилишда фаол иштирок этадиган қатнашчилар сони билан мос тушишидир. Қатнашчиларни танлашнинг асосий мезони - кун тартибидаги масалаларни улар ваколати доирасига тегишлигидир.

Қатнашчилар таркиби аниқлангач, йиғилиш ўтказиш кўпи ва вақти белгиланади. Қоидага кўра йиғилиш учун, ҳафтада малум бир кун белгиланади. Бу эса, унинг қатнашчиларига ўз иш вақтини тўғри режалаштириш ва йиғилишга зарур тарзда тайёрланишга имкон беради. Йиғилиш учун энг яхши кун - чоршанба ёки пайшанба ҳисобланади, чунки ишга қобилятлиликнинг ҳафталик эгри чизиғи душанба ва жумада сезиларлича пасаяди.

Йиғилишлар куннинг 2-ярмида ўтказилгани маъқул. Биоритмлар назариясига кўра, кишининг иш куни давомида меҳнатга қобилятлилиги 2 марта энг юқори чўққисига етади; биринчиси 11.00. дан 12.00. гача ва кечкиси 16.00. билан 18.00. ўртасида. Энг яхшиси йиғилишларни 2-чўққига мўлжаллаган маъқул. Бу эса, иштирокчилар учун қўшимча рағбат бўлади, уларни тез ва самарали ишлашга, "ўтириб" қолмасликка ундайди. Ҳар қандай йиғилиш одамдаги кундалик иш тартибининг ўзгартириши сабабли уни иш кунининг биринчи ярмида ўтказмаган маъқул. БУнда йиғилиш ўтказиладиган хона махсус жиҳозланган ва иштирокчиларнинг ўрни олдиндан белгилаб қўйилган бўлиши керак (11.2-расм).



11.2-расм. Йиғилиш иштрокчиларини жойлаштириш схемаси

Йиғилишларни ўтказган вақтда йўл қуйиладиган асосий камчиликлар:

- унинг давомийлиги белгиланмайди;
- белгиланган давомийлик кузатилмайди;
- йиғилиш жуда узоқ давом этади;
- танаффус қилинмайди;
- маъруза ва чиқишларг учун вақт белгиланмайди;
- қатнашчилар ўз фикрларини қисқа ва аниқ баён эта олмайдилар.

Қоидага кўра, кўпчилик иш юзасидан йиғилишларни ўтказиш жойи (70 фоиздан ортиғи) ташкилот раҳбарининг хонаси ҳисобланади. Бироқ йиғилишни шу мақсадда махсус жиҳозланган хоналарда чақириш мақсадга мувофиқ.

Йиғилишга таклиф қилинганлар столда кўпинча тўғри тўртбурчак шаклида ўтиришади. Бу раҳбар учун ҳам, йиғилиш қатнашчилари учун ҳам жуда ноқулайдир. Столда ўтиришнинг нисбатан қулай шакли "трапесиясимон стол" кенг тарқалган. Бундай столда ҳеч ким бир бировига ҳалақит бермайди, ҳар бир қатнашчи барча қолган қатнашчиларни яхши қуради, раис ва котибага

йиғилишнинг ҳар бир иштирокчиси яхши кўринади. Йиғилиш ўтказиладиган бино нормал температурага ва нормал нисбий ҳаво намлигига, ишлаш учун қулай мебелга, шамоллатиш, совутиш, иситиш тизимларига ва бошқаларга эга бўлиши керак. Йиғилиш ўтказиш жойини аниқлашда йўл қуйиладиган асосий камчиликлар:

- катта йиғилишлар бошлиқ (раҳбар) кабинетида ўтказилади;
- йиғилиш пайтида телефонда гаплашилади ёки йиғилишга алоқаси йўқ шахслар қабул қилинади;
- йиғилиш учун бино жиҳозланмаган ва етарлича ёритилмаган.

Қатнашчиларни йиғилишга тайёрлаш иш юзасидан йиғилишлар ўтказишдаги амалга ошириладиган охириги босқичдир. Бунда барча қатнашчилар кун тартиби ва зарур материаллар билан таништирилади. Ҳар бир киши йиғилишдан олдин йиғилиш мавзуси ва вазифаларини билиши лозим.

Йиғилишларни ўтказишда вақтга алоҳида эътибор қаратиш керак. Кўпчилик кишиларнинг ақлий фаолиятининг оптимал давомийлиги одатда 40-45 дақиқани ташкил этади, яъни ундан кейин тез чарчаб қолишади. 50-60 дақиқадан кейин йиғилиш қатнашчиларининг диққати бўшашади: шовқин, ортиқча ҳаракатлар, ўзаро "гурун"лар бошланади. 30-40 дақиқа танаффусдан сўнг, қатнашчиларнинг ўзини ҳис қилишлари яхшиланади, нормал ҳолат тикланади ва муаммони муҳокама қилишни давом эттириш мумкин. 90 дақиқадан кейин муҳокама қилинаётган муаммога нисбатан диққат ва қизиқиш деярли йўқолади. Йиғилишнинг бу босқичини мутахассислар салбий фаоллик даври деб аташади.

Бу пайтда киши бошқариб бўлмайдиган, ҳар бир нарсага ишончсиз ва асабийлашган ҳолда ёндашадиган бўлиб қолади. Бундай пайтда қабул қилинадиган қарор одатда экстремистик руҳи билан фарқланади.

Агар йиғилиш танаффуссиз икки соат давом этса, у ҳолда унинг қатнашчиларининг 90 фоизи бир қарорга рози бўлишади, улар учун тезроқ йиғилиш тугаса бўлди. Шундай қилиб, йиғилишнинг оптимал давомийлиги 1

соатдан ошмаслиги керак. Агар шароит йиғилишнинг бироз чўзишини тақозо этса, у ҳолда 40 дақиқадан кейин 10-15 дақиқалик танаффус эълон қилиш керак.

Ҳамма регламент нималигини билади, лекин ҳеч ким унга амал қилмайди. Агар йиғилиш бошлангунга қадар регламент ўрнатилмаган бўлса, бу билан йиғилишнинг ўзида иш яхши олиб борилмаслигига шароит туғилади. Регламентга бўйсунишда асосан йиғилиш раисининг роли катта. Бироқ, нафақат раис, бошқа ҳар бир қатнашчи эгаллаган лавозимидан қатъий назар ўрнатилган регламентга бўйсунishi керак.

Йиғилиш баёни раҳбариятга ўз ходимларидан топширилган вазифаларни талаб қилиш ҳуқуқини берувчи дастлабки расмий ҳужжатдир. Йиғилиш котиби баённомада йиғилиш топшириғига кўра, энг зарур ҳолатларни қайд қилади:

- йиғилишда мақсадга эришиш;
- қарорлар;
- вазифани бажарувчилар ва муддатлари.

Баённомани юритишнинг умумий моделини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ (11.3-расм).

Қарорлар қабул қилиш ва яқун яшаш йиғилишлар ўтказишнинг охириги босқичидир. Шунини айтиш керакки, йиғилишда қарор ҳамма билан биргаликда ва алоҳида қабул қилинади. Йиғилиш қатнашчилари ўз ғоя ва фикрларини умумий қарорга киритишга муваффақ бўлишига қараб, йиғилиш самарадорлиги белгиланади. Бу босқичда иш жараёнида ва қандай ҳажмдаги ишлар қайси муддатда бажарилиши керак, деган масала ечилади. Кейин қарорлар акс этирилган баённома ёки унинг кўчирмаларини жўнатиш билан боғлиқ ишлар амалга оширилади.

Қарор икки хил усул билан ишлаб чиқилади:

- қарорни ишлаб чиқиш бўйича махсус сайланган комиссия томонидан унинг лойиҳаси тузилади, лойиҳа ўқилади. Йиғилиш қатнашчилари унга тузатишлар киритади ва овоз бериш натижаси бўйича қабул қилинади;
- йиғилиш раиси муҳокамага яқун ясайди ва қарорни ўқиб эшиттиради.

Шундан кейин қарорни бажарувчи ва бажарилишини назорат қилувчи киши ёки кишилар гуруҳи аниқланади.

Мажлис ўтказиш санаси ва жойи Муҳокама қилинаётган масаланинг қисқача мавзуси		
Иштирок этдилар: Иштирок этмадилар: Нусхаси (кимга):		
Кун тартиби: 1. 2. 3.		
Мавзу (кун тартиби пункти)	Муҳокама қилинди. Тегишли қарор қабул қилинди (қабул қилинган қарор матни келтирилади)	Қарор ижроси ... га юклатилди. Ижро муддати ...

11.3-расм. Баённомани юритишнинг умумий модели

Менежернинг бошқариш санъати ва қобилияти иш юзасидан йиғилишни қанчалик самарали ўтказа олиши билан ҳам аниқланади. Шу туфайли ҳар бир бошқарувчи (раҳбар) йиғилиш (мажлис) баҳосини ҳисоблай олиши лозим. У қуйидагича ҳисобланади: йиғилиш қатнашчилари сони, йиғилиш давомийлиги ва ҳар бир иштирокчининг соатлик тариф ставкаси аниқланади. Ҳисоб-китоб қуйидаги формула бўйича амалга оширилади:

Йиғилиш баҳосининг минимал қийматини олиш учун, менежер йиғилишларни ўтказишнинг омилларини билиши керак. Улар жуда кўп, яъни субъектив ва объектив омиллари бор, улардан энг асосийларини санаб ўтамыз:

- жамоа бўлиб ишлаш ва қарор қабул қилиш учун қулай шароитларни яратиш;
- йиғилишларни белгиланган вақт бўйича ўз вақтида бошлаш;
- ишбилармонлик, яхши кайфият, ихтиёрийлик муҳитини шакллантириш;
- йиғилишларда ёзувлардан самарали фойдаланиш, яъни йиғилишларда

ҳар бир фикр, мулоҳазаларни имкон қадар ўзида қайд қилиб бориш;

- йиғилишнинг барча қатнашчилари фаоллигини таъминлаш;
- махсус, алоҳида фикрларни муҳокама қилиш.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, йиғилиш охирида ҳар бир катнашчига таклифлар бериш мумкин, уларни ҳисобга олиш ва бажариш сўзсиз йиғилишнинг самарадорлигини оширади, масалан:

- сизнинг ушбу йиғилишда қатнашишингиз жуда зарурлигига ишонасизми (тўлиқ ёки қисман)?

- йиғилишни муваффақиятли ўтказишда сизнинг ҳиссангиз қандай? Йиғилишда қатнашаётганлар ягона ишчи гуруҳини ташкил этишлари керак ва уларнинг вазифаси ҳар бир иштирокчи алоҳида ваколати доирасида еча олмайдиган корхона (ташкилот) муаммоларини талил қилиш ҳисобланади;

- йиғилишда бошқа бировларни эшита билиш ва таҳлил қила билиш энг муҳим ва зарур сифатлардир;

- йиғилишда ўз нуқтаи-назарини баён қилгани ҳолда имкониятига кўра, равон ва аниқ ҳолда гапириш керак, сўзга чикувчининг сўзини булиш мумкин эмас. Тўлдириш учун сўз навбат билан берилади;

- йиғилиш қатнашчиларига масалани муҳокама қилишда эътибор бериб бориш керак. Йиғилиш қатнашчилари нисбатан камроқ фаол аъзоларни ўз фикрларни баён этишлари учун қарор ишлаб чиқиш жараёнига жалб қилишлари керак;

- ишга доир умумий муаммони ижобий ҳал қилиш ҳар бир алоҳида ходим талаб ва истакларини яхши қондириш билан бевосита боғлиқ. Қарор қабул қилишда ва муаммони таҳлил қилишда ҳеч бир қатнашчи бошқаларга раҳбарият фикрига тула ён босувчи фикрни уқтирмаслиги керак. Бошқалар фикрини "Босиб ташлаш" аҳамиятли даражадаги ахборотнинг йўқолишига олиб келади;

- ҳар бир чиқишда ҳеч бўлмаганда битта аҳамиятли ғоя (таклиф) бўлиши керак;

- ҳар бир маъруза қисқача хулоса билан якунланиши керак;
- ҳар бир йиғилиш самараси уни тайёрлаш ва ўтказиш даражасига боғлиқ.

Демак, етарли даражада тайёрланган ва ўтказилган йиғилиш - бошқарувчилик фаолиятининг самарали усули ҳисобланади.

Мажлисни раҳбар ёки унинг муовини, ёхуд бошқа киши олиб бориши мумкин. Асосий маърузачилар (тегишли масалалар бўйича раҳбар, унинг ўринбосарлари ёки бошқа ходимлар) сўзи тингланади.

Муҳокама жараёнида сўзга чиқувчилар мажлис раисининг рухсати билан муҳокама этилаётган масалалар юзасидан ёки асосий маърузачининг сўзига нисбатан муносабатларини билдиришлари мумкин.

Йиғилишда раҳбарнинг ўринбосарлари кун тартиби ва иш вақти бўйича қушимча таклифлар киритиши. маърузачидан муҳокама этилаётган масалалар бўйича тушунтириш беришни сурашлари мумкин.

Мажлисда иштирок этувчилар масалалар муҳокамасида иштирок этишлари, қарорлар лойиҳаларига ўзгартириш ёки қушимчалар киритиш ёки уларни қайта ишлаш тўғрисида таклифлар беришлари, зарур ҳолларда муҳокама этилаётган масалаларни чуқурроқ урганиш тўғрисида таклифлар киритишлари мумкин. Муҳокама этилаётган масалалар бўйича маъруза қилиш ва нуқтлар учун регламент шу корхона раҳбарлари томонидан тасдиқлар тартибга мувофиқ бўлади. Одатда маъруза қилинаётган масала бўйича маъруза қилиш учун 10 минутгача, қушимча маърузалар ва нуқтлар учун 5-7 минут, маълумотлар бериш учун 3 минутгача вақт ажратилиши мумкин. Зарур ҳолларда мажлисга раислик қилувчи бошқа вақтни белгилайди.

Йиғилишда муҳокама этилган масалалар юзасидан қарор лойиҳаси ҳам ўқиб эшиттирилади ва тасдиққа қуйилади. Мажлисларни иш хужжатлари тегишли бўлимлар ва масъул ходимлар томонидан тузилади, сунгра чақириш ва кейинчалик сақлаш учун ташкилотнинг канцеляриясига топширилади.

Мажлис ўтказилган сана баённома санаси ҳисобланади. Баённома матни кириш ва асосий қисмдан иборат бўлади.

Йиғилишнинг якуний натижаси қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ. Қарорларни қабул қилиш жараёни асосан қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Вазифани ойдинлаштириш.
2. Вазифаларнинг ҳар хил вариантларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш.
3. Қарорларни танлаш ва уларни узил-кесил қабул қилиш.
4. Қарорларнинг ижросига раҳбарлик қилиш.

Бошқарув қарорларини бажариш корхоналарнинг режаларини ва унинг асосида тузилган цех, участка, бригада, смена ва бошқа ишлаб чиқариш топшириқларини бажаришдир. Корхона режаларини бошқаришга раҳбарлик қилиш цех участка бошқарув аппаратини муайян масалалар бўйича ишлаб чиқариш жараёнини бошқаришдан иборат бўлади. Бунда ҳар қайси бўлинмалар ўзларининг вазифаларини бажариш билан банд бўлади.

Йиғилиш қарори лойиҳаси қатнашувчиларга олдиндан тарқатилиши ёки мажлис ниҳоясида укиб эшиттирилиши мумкин. Унга тегишли ўзгартириш ва қушимчалар киритиш ҳақида таклифлар олинганидан сунг белгиланган муддатда (одатда 2 кундан кечикмасдан) якуний қарор қабул қилинади.

11.4. Мажлис самарадорлигининг шароитлари

Ҳар қандай мажлис (кенгашининг) самарадорлиги қуйидаги бешта шарт-шароитдан келиб чиқади:

1. Маъмурий - ҳуқуқий шароитлар. Бошқарувнинг бошқа фаолият тури каби мажлислар ҳам маълум вазифа, мажбурият ва ҳуқуқларни акс эттирувчи маъмурий меъёрлар ва ҳуқуқий асосларга таянади. Мазкур шарт-шароитнинг бажарилмаслиги фодасиз мажлислар йиғишга олиб келади.
2. Ташкилий-технологик шарт-шароитлар. Ҳар бир мажлис учун куриладиган масалалар доираси, иштирокчилар сони ва таркиби, давом этиши

ва ваколатни белгиланиши зарур. Бундан ташқари турли халақит берувчи тусиқларни йўқотиш масаласи курилиши зарур.

3. Ижтимоий психологик шарт-шароитларга раҳбарнинг шахсий фазилатлари ва ташкилотдаги урни киради.

4. Физиологик шарт-шароитлар, яъни мажлис ўтказиладиган жойларнинг ишлашга мослашганлиги (мебель, ёруғлик, ҳаво алмашиш, ҳарорат, шовқин ва ҳоказо). Мажлиснинг давом этиши иштирокчиларнинг ҳолатига катта таъсир ўтказади. Масалан: Мажлиснинг 40-60 дақиқаларида эътиборнинг пасайиши кўзатилади, 60-70 дақиқада иштирокчилар гаплашиш ва қимирлашни бошлайдилар, 70-80 дақиқада жисмоний чарчаш пайдо бўлади, 80-90 дақиқада айрим ходимларда депрессия аломатлари пайдо бўлади 90-100 дақиқада "салбий фаоллик" белгилари вужудга келади, фикр ўзгариши мумкин, 120 дақиқада мажлис иштирокчилари ҳар қандай таклифни қабул қилишга тайёр бўладилар.

5. Техник шарт-шароитлар, яъни мажлис иштирокчиларининг қуролланганлиги. Бунга тарқатма материалларнинг мавжудлиги, асосий мавзунини баён этишда видео ва аудио қурилмалар LCD проекторлари, кодоскопдан фойдаланиш имконияти назарда тутилади.

Мажлис самарадорлигини ошириш бўйича раҳбар қуйидагиларга риоя этиши тавсия этилади. Кенгаш (мажлис) - бу хизмат фаолиятининг энг қиммат турларидан биридир. Мажлисни ўтказишдан олинган ўзингизни текшириб кўринг: Унинг зарурлигига аминмисиз? Одамларни чақирдингизми, муҳокама қилинадиган масалалар бўйича уларнинг фикрларини аниқланг. Мажлис даврида телефонда сўзлашишдан ўзингизни тортинг. Мажлиснинг давом этишини қисқартирмокчи бўлсангиз уни тайёрлашга вақтни аяманг. Қисқа бўлинг! Мажлис регламентига риоя қилинг! Мажлисга фақат керакли ходимларни чақиринг. Мажлисга шахсий жавобгарликдан жамоатчилик ҳимояси воситаси сифатида қараманг!

Таянч иборалар: Мажлис, мажлис чақириш тартиби, мажлис қарорлари лойиҳалари, мажлисга тайёргарлик кўриш жараёни босқичлари, йиғилиш, йиғилишларнинг асосий вазифалари.

Назорат учун саволлар

1. Бошқариш қарорларини қабул қилишда йиғилишларнинг роли қандай?
2. Мажлис баённомаларини юритиш тартибини айтиб беринг.
3. Қарор лойиҳалари, қарорларни қабул қилиш ва ижросини таъминлаш қандай амалга оширилади?
4. Мажлисларнинг қандай кўринишлари мавжуд?
5. Мажлисларни ўтказиш жараёни қандай босқичларни ўз ичига олади?
6. Мажлисларнинг самарадорлигини белгиловчи асосий омилларни айтиб беринг.

12-БОБ. МУЛОҚОТ ОЛИБ БОРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

12.1. Маъмурий менежментда мулоқот тушунчаси

Маъмурий менежментда мулоқотлар тушунчаси. Зиддиятларни тартибга солиш йўли билан келишувга эришиш жараёни кўп қиррали ва мураккаб

жараён. Келишувлар деганда ўзаро зиддиятда, карама-қаршиликда бўлган томонларни муроасага келтиришга қаратилган тадбирлар тушунилади.

Афлотун ҳаким: "Инсоннинг саодати қаноатни қулда тутмоқда, сарват ва маишат тўғрисида жаноби ҳақнинг тағдирига рози булмоқдадур", - деганлар. Дарҳақиқат шундай экан, бизнинг мамлакатимизда ҳам иқтисодий ислохотларнинг янги даврига қадам қўяр эканмиз, барча соҳаларда маънавиятимизни ривожлантириш вазифаларини ҳам белгилаб олишимиз керак, дейди мамлакатимиз Президенти Ислон Каримов. Аммо ишлаб чиқариш ва меҳнат қилиш жараёни бор экан, ходимлар ўртасида ҳар хил зиддиятлар ва низолар мавжуд бўлади.

Ҳар қандай мулоқот маълум мақсадга қаратилган бўлиб, раҳбар томонидан вазиятни чуқур ўрганиш, мулоқотга пухта тайёргарлик қўришни тақозо этади. Мулоқатни йўқлиги ёки камлиги инсон шахс сифатидаги фаолиятини чеклайди. Шундай қилиб, мулоқот инсоннинг жамиятдаги фаолиятининг энг муҳим шаклидир. Мулоқат жараёнида бир одамлар иккинчиларига ўз ғояларини узатадилар. Улар орасида тесқари алоқа ўрнатилади, улар ҳулқига маълум мувофиқлаштириш киритилади (12.1-расм).

Мулоқотга қобилияти - одамни энг муҳим фазилатидир. Мулоқатга тез киришадиган ва ўзига жалб этадиган одамларни биз ёқтирамыз, одамови одамлар билан эса иложи борица мулоқот қилмасликка, ёки зарурий эҳтиёж шароитида мулоқот қилишга ҳаракат қиламыз. Амалиётда бизнесни барча муаммолари мулоқот билан боғлиқдир, чунки мулоқот-ғоя, фикр ва ҳисларни узатиш, бошқа одамлар онгига етқизиш жараёнидир. Кўпчилик мулоқот-бу инсон тажрибасини универсал унсури деб ҳисоблашади, ва шунинг учун уни тақдим этилиши лозимдек қабул қилишади. Пухта ташкил этилган мулоқотга кўп нарса боғлиқ: музокараларни натижаси, шериклар, мижозлар ва ходимлар билан ўзаро тушуниш даражаси; Фирма ишчиларини ўз меҳнатида қоникқанлиги; жамоада ахлоқий-психологик муҳит; бошқа ташкилот ва корхоналар билан шунингдек, давлат органлари билан ўзаро мулоқот.



12.1-расм. Мулоқат жараёнининг умумий модели.

Замонавий менежментда мулоқот ҳал қилувчи ролни ўйнайди. Бу менежер эга бўлиши керак бўлган энг муҳим кўникмадир. Мулоқатга зарурий таъсирчанликка эга бўлмаган менежер, одатдек, кўп вақт ва энергиясини бекорга сарфлайди, шу билан ходимлар ўртасидаги тушунмовчиликни оширади. Ҳар қандай мулоқот фақатгина ўзининг мазмуни эмас, балки шакллари билан фарқланади.

Мулоқот шакллари - бу одамларни ўзаро ҳаракат жараёни, бир-бирига нисбатан бўлган ҳулқларининг хусусияти ҳисобланади. Мулоқотларнинг қуйидаги таркибий қисмларини ажратиш мумкин:

- коммуникатлар-мулоқот ташаббускори, ахборотни шакллантирувич ва узатувчи;

- аудитория (реципиентлар)- ахборотни қабул қилувчи;
- ғоя (хабар) - ахборот мазмуни;
- мулоқот воситаси — оғзаки суҳбат, ёзма матн, техник воситалар, улар туфайли ахборот қабул қилувчига етказилади.

Кўпинча ҳолатларда мулоқотларни мазмуни, уни маъно билан тўлалиги ишни ҳал этувчи аҳамиятга эга. Мулоқотни энг яхши шакли ҳам мазмун бўлмаса, исталган натижага олиб келмайди. Турли шароитлар учун омадли танланган мулоқот шакли ҳар хил бўлади. Шу туфайли мулоқотларнинг икки асосий шаклини ажратиш мумкин:

- билвосита, яъни воситачилар орқали - телефон, факс, модем орқали, телеграмма ва хат ёзишмалари ва бошқалар.

- бевосита - суҳбатдошларнинг бевосита юзма-юз мулоқотга кириши. Бевосита мулоқот кўп афзалликларга эга, чунки шерикларни ва уларнинг қороларини тўғри талқин этишни таъминлайди. Бу ҳолатда коммуникацияни икки тури қўлланилади:

Вербал (оғзаки нутққа асосланган) ва невербал (мимика ва пантомимикага, яъни имо-ишора, қўл ҳаракати, овоз тембри ва бошқа ҳаракатларга асосланган).

Мулоқотда вербал коммуникация кўпроқ салмоққа эга, шу туфайли, менежернинг нотиклик кўникмалари унинг нуфузини оширади. Равон нутққа эга бўлмаганларга ходимлар шубҳа билан қарайдилар, аксинча, сўзларни ишончли, енгил ишлатадиган одамларга нисбатан ҳурмат билан қарашади.

Раҳбар ҳақида биринчи таассурот унинг сўзлардан фойдаланишига қараб шаклланади. Раҳбар нутқига қўйиладиган талабларга соддалик ва тушунарлилик, маънодорлик, таъсирчанликни киритиш мумкин.

Мулоқот каналлари орқали ўтадиган ахборот уч категорияга бўлиниши мумкин:

Функционал - ҳаммага ёки маълум гуруҳ шахсларга, улар ўз функцияларини бажара олишлари учун узатилади,. Бунга ташкилот вазифаси ва мақсади, сиёсати, кўрсатмаларни критиш мумкин. У фирманинг

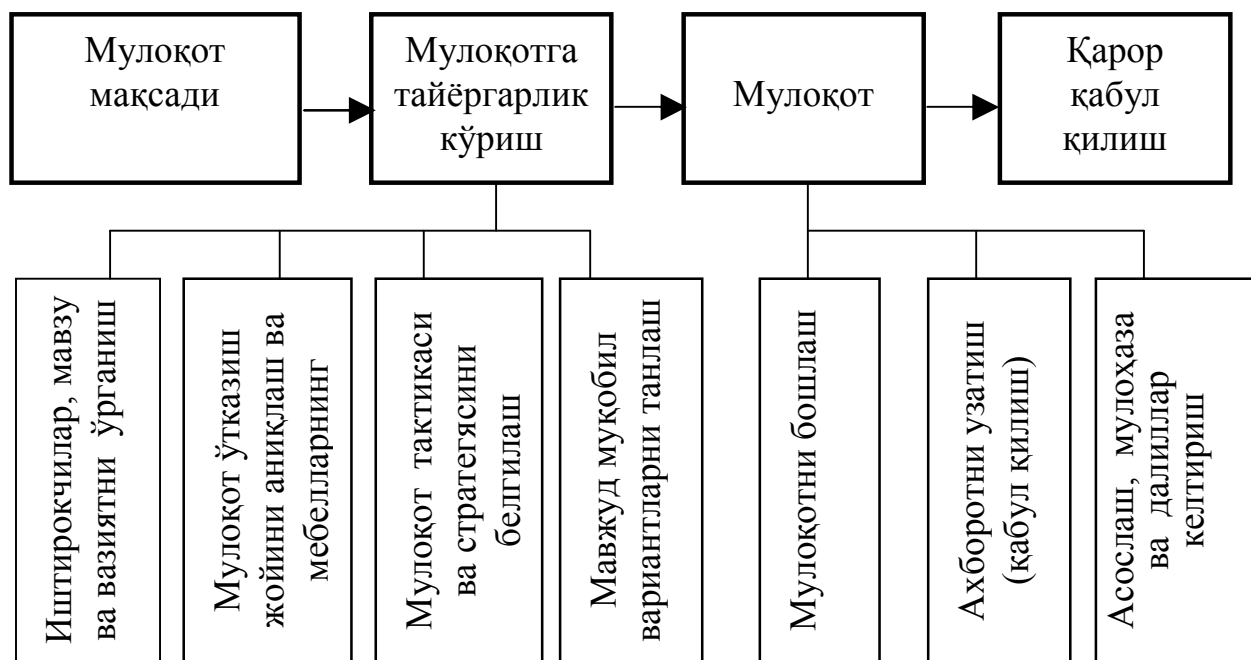
марказлашганлиги ёки номарказлашганлигидан қатъий назар мавжуд бўлади ҳамда вертикал ва горизонтал йўналишларга эга бўлади. Бу ахборотлар ташкилотнинг расмий каналлари орқали узатилади.

Мувофиқлаштирувчи - ташкилотни функционал бўлимлари ўртасида, масалан, таъминот бўлими ва маркетинг бўлими ўртасида юзага келади. Мувофиқлаштирувчи ахборот оқими одатда горизонтал йўналиш бўйича ҳаракатланади. Бу ҳолда зарурий мулоқот учрашувлар пайтида, телефон орқали, хизмат ҳолатлари, эълонлар орқали амалга ошади. Мазмуний жиҳатдан бундай мулоқотлар фирма масалаларини ечиш бўйича ҳамкорлик фаолиятни ташкил этиш билан боғлиқ.

Баҳолашни ифодаловчи – бу турдаги ахборотлар ходимларнинг ташкилотдаги мавқеи ва ўзаро қизиқишларига асосланади. Баҳолаш ахборотларини узатиш каналлари одатда, хизматлари учун мукофотлар, тақдирлаш, рағбатлантирувчи мақтов ёрлиқларидан иборат.

12.2. Мулоқот жараёнини амалга ошириш босқичлари

Мулоқот шу билан фарқланадики, уни жараёнида ахборот фақатгина узатилмасдан, балки шаклланади, аниқланади ва ўзгартирилади. Менежер ҳамсуҳбатига узатган ахборот асосий мақсадга эришишни таъминлаши керак. қизиқади. Шу сабабли, менежер мулоқотларни тегишли равишда ташкил этиши лозим. Бунда мулоқот унсурлари, яъни мақсадни ифодалаш ва мулоқотга тайёргарлик, мулоқотни бевосита амалга ошириш ва қарор қабул қилиш муҳим аҳамиятга эга (12.2-расм).



12.2-расм. Мулоқот жараёнини ташкил этиш технологияси

Мулоқот мақсади. Мулоқот жараёни ғояни ифодалашдан бошланади. Менежер ифодаладиган мақсадлар турли хил бўлиши мумкин: битим тузиш, шартномани имзолаш, низоли масалани ҳал этиш, ҳамсуҳбатни бирон нарсага қатъий ишонтириш, зарурий ахборотни олиш ва бошқалар.

Ишбилармонлик суҳбатининг мақсади қанча аниқ ифодаланса, кейинчалик суҳбат натижаси шунча аниқ бўлади. Бу айниқса, мулоқот тактикасини танлашда муҳимдир. Ғоясини ҳамсуҳбатга тушунтириш ва аниқлаш учун менежер ўз ғоясининг натижаси ҳамда ҳамсуҳбатига қандай таъсир этиш усуллари қўллаш мумкинлиги ҳақида аниқ тасвирга эга бўлиши керак. Амалиёт шуни кўрсатадики, кўпинча масалани кўйишда менежерларда суҳбатга пухта тайёрланмаслик ҳолатлари ғоялар тадбиқ этилмай қолишининг асосий сабаби ҳисобланади.

Мулоқотга тайёргарлик. Мулоқотга тайёргарлик жараёни мамурий ходимнинг мулоқот жараёнида ўзини тутишини ифодалайди. Шундай қилиб, қуйидаги жиҳатлардан иборат бўлган ўзига ҳос режани тузиб олишни кўздамақсадга мувофиқ:

1. Суҳбат қатнашчилари батафсил, осойишта суҳбат қилиши учун етарли вақтга эга бўлишлари керак.

2. суҳбатга ҳалақит бериши мумкин бўлган ҳолатларни кўзда тутиш лозим ва уларни бартараф этиш керак (шовқин, баланд мусиқа, суҳбатга бошқа шахсларни аралашиш эҳтимоли ва бошқалар).

3. Суҳбатга рухий тайёр бўлиш, яъни мулоқотга тайёргарликка салбий таъсир қилувчи ҳис-ҳаяжонлар бўлмаслиги, агар бўлажак суҳбат қаттиқ таъсирланишга сабаб бўлса, ўзини тинчлантириш лозим.

4. Ҳамсуҳбатнинг қарашларини объектив қабул қилишга салбий таъсир этадиган шахсий ҳис-туйғуларга эътибор бермаслик лозим. Масалан, ёқтириш ёки ёқтирмаслик туйғуси.

Агар имконият бўлса суҳбатдан олдин ҳамсуҳбатни анкета маълумотлари билан танишиб чиқиши лозим. Ҳамсуҳбат бериши мумкин бўлган саволларни олдиндан тузиб олиш керак ва жавоб беришга тайёр бўлиш керак. Хуллас, суҳбатдошнинг барча жиҳатлари эътибордан четда қолмаслиги лозим: жинси (эркак, аёл), уларнинг темпераменти, ҳуқ-атвори, касбий тайёргарлик савияси ва бошқа сифатлари.

Мулоқот ўрни. Тайёргарлик тадбирлар комплекси ўтказилгандан сўнг, суҳбат ўтадиган жойни тайёрлаш лозим. Қоида бўйича у икки шартни қониқтириши керак:

1. Мулоқотга ҳеч нарса ҳалақит бермаслиги ёки чалғитмаслиги керак.

2. Хизмат юзасидан мулоқот жойи яхши жиҳозланган, ёрдамчи материаллар (қўшимча ахборот, расмий ва меъёрий ҳужжатлар ва бошқалар) билан таъминланган бўлиши керак.

Шундай қилиб, ишдаги элементар тартиб мулоқот муваффақиятини таъминлайди. Агар менежер ўзи ҳокимияти ва устунлигини намойиш этмоқчи бўлса, суҳбатни ўз хизмат хонасида белгилаши лозим. Агар раҳбар маъмурий ходим билан яхши муносабатга эришишни ва унинг қўллаб-қувватлашини истаса, учрашув маъмурий ходимнинг хонасида ўтиши керак. Бу ҳолда ҳудудий

тамойил қўлланилади: ходимларнинг асосий қисми ўз хонасида ўзларини эркин ҳис қилишади.

Расмий мулоқотда маъмурий ходимнинг одатдаги жойи – стол тўрида бўлади. Ярим расмий мулоқотда раҳбар ташриф буюрувчини қаршисида қўшимча столга ёки мажлислар столига жойлаштиради. Шу билан ўз мавқеини ташриф буюрувчи мавқеи билан тенглаштиради.

Норасмий мулоқот зонаси икки-уч кресло (иложи борича қулай, ишчанлик кайфиятини юзага келтирадиган) ва журнал столдан иборат. Вазиятдан келиб чиқиб, ноқулайликнинг олдини олиш ва вазиятни назорат қилиш нуқтаи назаридан суҳбатдошларни қарама-қарши, ёнма-ён, 90 градусли бурчакда жойлаштириш мумкин. Ҳамсуҳбатларнинг мулоқоти даврининг камида учдан бир қисмида уларнинг нигоҳлари доим учрашса, мулоқот самарадорлиги ортади.

Мулоқот стратегияси ва тактикасини аниқлаш. Бу босқичда мулоқотнинг асосий ва иккинчи даражали мақсадларини аниқлаш лозим. Мулоқот тактикасида керакли саволлар бериш асосида суҳбат йўналишини мувофиқлаштириш мумкин. Саволлар «очиқ»ва «ёпиқ» бўлиши мумкин. «Ҳамсуҳбатни тинглашни билишлик»- мамурий ходимнинг асосий камчилиги бўлиб, уни ечишнинг бир нечта тавсиялари мавжуд:

- тинглаётган вақтда қоғозга тегишли белгилар қўйишингиз керак (бу телефон орқали гапларга ҳам тегишли), ҳеч қачон телефон чақирғига қўлда қаламсиз жавоб бермаслик лозим;

- диққатни чалғитадиган ҳолатларни минимумга келтириш ёки умуман бартараф этишга интилиш;

- олинган маълумотлардан энг қимматли ахборотни топа олиш;

- қандай сўзлар ва ғоялар ҳаяжонлантиришини ўрганиш ва уларнинг таъсирини бартараф қилиш;

- тинглаётганда, гапирувчини мақсади ва тингловчи сифатида ўз мақсадини аниқ белгилаб олиш;

Мулоҳаза ва далиллар келтириш вақтида берадиган саволларни ўйлаб чиқиш керак, шунинг билан уларга бўлиши мумкин бўлган жавоб вариантларини кўзда тутиш керак. Шу билан бирга, мулоқот бўйича шеригингиз сизга бериши мумкин бўлган саволлар жавоблар вариантларини ҳисоблаб чиқиш лозим. Ушбу иш жараёнида ўз позициянгизни тасдиқлаш учун фойдаланишингиз мумкин бўлган далиллар ҳам пайдо бўлади (хужжатларга, рақобатдош корхоналарга, мавжуд бўлган тажрибага таяниб).

Далиллар ёрдамида ўз ҳамсуҳбатингизнинг фикрини ва позициясини қисман ёки бутунлай ўзгартириш мумкин. Далиллар келтириш жараёнида самарага эришиш учун қуйидаги қоидаларга асосланиш керак:

- Ҳамсуҳбатни ҳулқ-атвори, хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда далиллар келтиришнинг мавзу ва усулларини танлаш лозим;

- Далиллар келтиришда содда, аниқ, равшан ва қатъий ишончли тушунчалар билан ҳаракатланиш;

- Ҳамсуҳбатга нисбатан келтирилаётган далиллар ҳушмуомалали бўлиши керак;

- Ўз нутқингизда қолипчи ва жаргон сўзларга йўл қўймаслик керак.

Мулоқот натижавийлиги сўзлашиб бўлингандан сўнг текширилади. Суҳбат натижаларини хаддан ташқари юқори баҳолаб бўлмайди, чунки битта суҳбат асосида ҳамсуҳбатни тушуниш ва мулоқотнинг стратегик мақсадига эришишни таъминлаш қийин. Суҳбат таҳлили давомида ҳамсуҳбатнинг суҳбат сабаби бўлмиш воқеалар, одамлар ва фактларга муносабатини диққат билан баҳолаш лозим. Ўз ёзув ва натижаларни кўздан кечиришда ечилмаган масалаларни ўргатиш ва бўлажак суҳбат режасини тузиб олиш мумкин.

Қарор қабул қилиш. Бу мулоқот жараёнини ҳулосавий қисмидир. Суҳбатни хусусий ва умумий яқунлари чиқарилади: олинган натижа келишиб олинади: кейин ечиладиган саволлар конкретлаштирилади, шунингдек ечилмаган муаммолар ажратилади.

12.3.Сухбатлар ўтказиш самарадорлигини ошириш

Сухбат деганда, аксарият кўз олдимизга 2-3 кишининг вақт ўтказаётганлиги келади. Хизмат юзасидан бўладиган сухбат эса бу профессионал мавзуларда ўтказилади. Тадқиқотларнинг кўрсатишича маданияти юксак кишиларнинг фаоллиги хайрон қоларли даражада бир хил. Яъни улар ўзларининг фаол вақтидан 9%ини ёзувга, 16%ини мутоалага, 25%ини сўзлашувга, 50%ини тинглашга сарфлашар экан. Кўриниб турибдики, одамлар 70%дан кўпроқ вақтларини сухбатларда ўтказадилар экан. Кишилар гапиришни ва тинглашни истайдилар. Менежер кишиларнинг бу мойиллигидан фойдаланиб сухбатдошининг ички дунёсини билиб олиш учун сухбатдан фойдаланиши керак. Бир қарашда бу осондек туюлиши мумкин. Бироқ раҳбарлар билан ўтказган мулоқотларимиздан шуни илғаб олдикки, уларнинг кўпчилиги тўғри ўтказа олмайдилар. Аксарият раҳбарларимиз сухбатдошининг аҳамият касб этувчи сифатларига эътибор бермасдан, унинг юз кўриниши, гавдаси, қўлларига қараб ўз хулосаларини чиқарадилар. Бу борада менежер кучли психолог бўлиши ва ходимлар билан ишлаш энг нозик масала эканлигини англаши лозим. Маъмурий ходимнинг мулоқотга киришувчанлик даражаси ва фаолияти самарадорлиги ўртасидаги боғлиқлик ўрганилганда, ҳаддан ташқари очик мулоқот, сухбат давомидаги ортиқча яқинлик ҳам мулоқот натижасига салбий таъсир этиши аниқланган (12.3-расм).

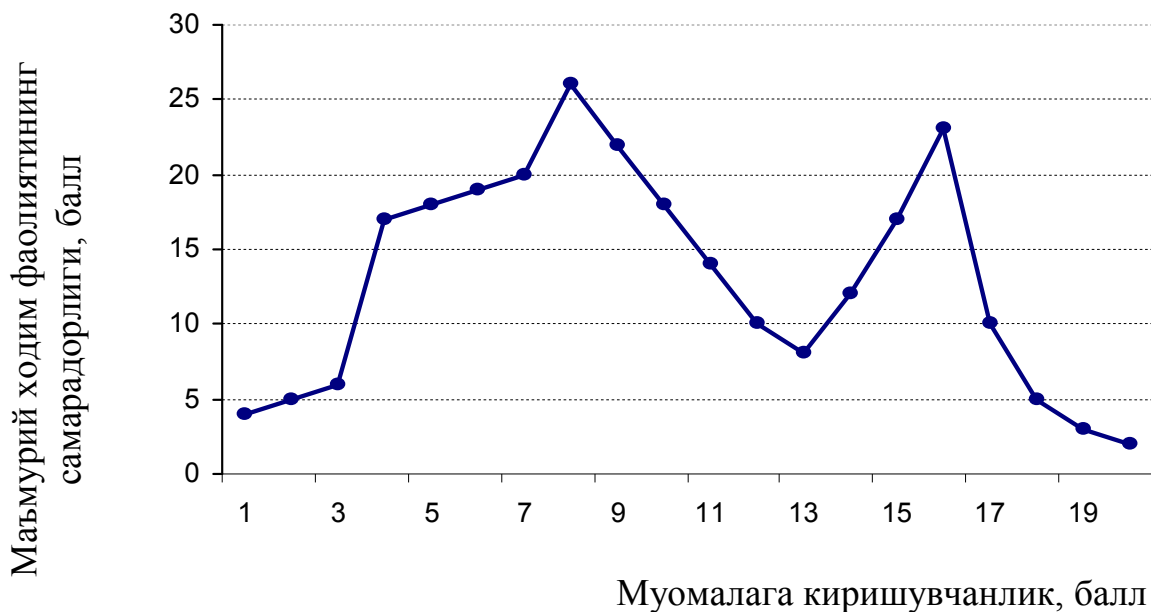
Шу сабабли ҳар қандай сухбатгатайёргарлик кураётганда қуйидаги омилларни ҳисобга олиш керак:

-сухбат иштирокчилари сўзлашув осойишта ва мулоҳазали ўтиши учун етарли вақга эга булишлари керак:

-сухбатга ҳалақит берувчи ҳолатларнинг олдини олиб қўйиш;

-мулоқотга салбий таъсир этувчи хавотирларингизни йўқотиб хотиржам бўлишга интилиш;

-ҳамсухбатни ҳолисона қабул қилиш учун таъсир этиш мумкин бўлган ҳиссиётларни жиловлаш;



12.3-расм. Маъмурий ходимнинг муомалага киришувчанлик даражаси ва корхонанинг муваффақиятли фаолияти ўртасидаги боғлиқлик

-берилиши мумкин бўлган саволларга олдиндан тайёрланиш.

Суҳбатнинг муваффақиятли ёки муваффақиятсиз ўтиши одатда, унинг бошланишига боғлиқ. Шунинг учун эркинлик ва ишонччилик шароитини яратиш суҳбатни бошлашни зарурий шартидир. Кўп ҳолларда суҳбат муваффақияти саволларни қўйилишига ҳам боғлиқ. Амалиётда маъмурий ходимлар қуйидаги усуллардан фойдаланиши кузатилади:

- ҳамсуҳбат учун қизиқарли, аҳамиятли бўлган муаммоларни кўтариш;
- ҳулқ-атворларни ўзида мужассам этувчи саволларни мунозара этиш;
- шахсий ишларингиз ва эҳтиётларингиз тўғрисида сўзлаш;
- суҳбатдошни мақташ.

Ҳамсуҳбат гапларини самимий эканлигини текшириб кўриш учун ким? қачон? каби саволларни бериш керак. Суҳбатлашиш маҳорати ўз ичига учта таркибий қисмни олади: ҳамкорни суҳбатга жалб эта олиш, уни тинглаш ва тўғри хулоса чиқариш. Саволни тўғри қуйиш, ўз ўрнида паузани қўллаш орқали

ҳамсуҳбатни гапиришга ундаш мумкин бўлади. Саволларни беришда қуйидагиларни инобатга олиш тавсия этилади:

а) кўчирма саволлар самаралироқ таъсир этади;

б) “очиқ” саволлар, яъни “ҳа” ёки “йўқ” деб жавоб бериб бўлмайдиган, батафсил жавоб талаб қилувчи саволлар ҳам суҳбатдошни кўпроқ гапиришга ундайди;

в) агар саволлар ҳозиргина берилган жавобдан келиб чиқса, бу суҳбат олиб борувчининг эътиборлилигидан далолат беради.

Саволлар бериш билан бирга пауза ёки жимликдан фойдаланиш ҳам бўлади. Пауза - бу кўнгилдагини айтишга ундайдиган усулдир. Паузани қўллаганда икки қонидани эсда тутиш керак:

- паузани саволни қўйгандан кейин қўллаш;

- пауза 5-6 сониядан ошмасagina, кишини кўнгилдагини айтишга чорлайди.

Саволни такрорланиши суҳбатдошни тинглаётганлиги ва тушунишга ҳаракат қилаётганлигидан дарак беради. Баҳолаш учун ўтказиладиган суҳбатнинг муваффақияти, одатда уни олиб борувчи кишининг ўзини тута билиши ва ҳамсуҳбатини кузата билиш маҳоратига боғлиқ. Кишилар кузатиш усули бўйича уч тоифага бўлинадилар:

1. Ўзини тўғри баҳоловчилар. Булар инсоний ҳиссиётларга бой кишилар.

2. Ўз дустларини ва танишларини тўғри баҳолай олувчилар. Булар ўта нозик таъб бўладилар.

3. Нотаниш кишиларни яхшироқ баҳолайдиганлар. Бу тоифа кишилар ақлли, бадий қобилиятли бўладилар.

Кўпчилик корхоналарда маъмурий ходимлар фаолиятини кузатиш натижасида аҳамиятсиздек туюлган, лекин суҳбат самарадорлигига сезиларли таъсир кўрсатиши мумкин бўлган баъзи камчиликлар аниқланган бўлиб ва улар асосида қуйидаги тавсиялар ишлаб чиқилди:

- стулнинг бир четида ўтирманг;

- стулда ўтирганда кўп кимирлайвермаслик керак;

- вақтни чузманг, чунки муҳим бўлган масалани ҳал этишга вақтингиз етишмайди;

- шошилманг, чунки бунда муҳим тафсилотлар, хулосалар эътибордан четда қолади. Шошиб суҳбат ўтказгандан кўра умуман ўтказмаслик керак;

- саволни шундай қўйиш керакки, хулоса чиқаришга тўғридан-тўғри шаъма қилмасин. Бунда хулоса чиқаришга имкон берувчи, вазиятга аниқлик киритувчи саволлар берилиши мақсадгуа мувофиқ;

- мен сўзини камроқ ишлатинг. Маъмурий ходим ташкилот ёки жамоа манфаати нуқтаи назаридан иш олиб борара экан, имкони борича жамоа номидан сўзлагани маъқул;

- ўзингизни суҳбатдошдан юқори тутманг, уни ҳар томонлама ўзинингизга тенг билинг. Суҳбатдошингиз учун хулосалар чиқарманг, ўзингизни доно қилиб кўрсатманг;

- ҳовлиқиб ваъда берманг, баъзи вақтларда ваъдангизни бажара олмай қоласиз;

- суҳбат давомида фақатгина ўз ҳуқуқ доирангиз ва ваколатингизга оид саволларни ҳал этинг.

Тинглай олиш маҳорати ҳақида гап кетар экан, бу эшитиш, тинглаш ва эслаб қолишни назарда тутати. Одатда суҳбатда эшитганлардан 25 фоизи эсда қолар экан. Амалиётда ўтказилган кузатувлар натижасида раҳбарларга сўзловчини тинглай олишга қуйидаги омиллар тусқинлик қилиши аниқланди:

- воқеалар ривожидан олдинлаб кетиш, охиригача тингламай, навбатдаги савол устида бош қотириш;

- сабрсизлик, сўзловчини диққат билан эшитмаслик;

- импульсивлик, яъни ҳаракатларга ҳаддан ташқари таъсирчанлик;

- вазиятга олдиндан баҳо бериб, суҳбатдошни эшитишга эриниш;

- ортикча ҳиссиётларга берилиш.

Эшитиш йўриғига қараб тингловчилар уч тоифага бўлинадилар: диққат-эътиборли, пассив ва агрессив. Шартли равишда суҳбат жараёни кириш, асосий, якуний қисмларга ажаратиш мумкин. Кириш қисмига умумий вақтнинг тахминан 15% ажратилади ва бир-бирини тушунишга ҳаракат қилинади. Асосий қисмнинг мақсади мазкур масала учун керакли бўлган маълумотларни тўплаш. Якуний қисмда натижаларни аниқлаш ва қарор қабул қилишда ягона ечимга келиш. Тадқиқотларимиз кўрсатишича қуйидаги талабларга етарли эътибор бермайдилар:

- суҳбатдошнинг феъл-атворидаги баъзи бир хусусиятлар қанчалик ёқимсиз бўлмасин, улар иккинчи даражали аҳамиятга эга бўлиб, асосий эътиборни мақсадга эришишга қаратиш;

- якуний баҳо ва ҳулосаларни суҳбатдан кейин чиқариш.

Қўшимча тарзда суҳбат давомида қуйидагиларга эътиборни қаратган ҳолда ҳаракатларни олдиндан режалаштиришни тавсия этиш мумкин: суҳбатдошнинг нутқи; мулоқот давомида эгаллаган ўрни; суҳбат мавзусига қизиқувчанлик ёки эзмалик, ўз фикрларини тикиштириш; мулоқот мавзуларига диққатни жалб эта билиш даражаси; вазият ўзгарганда ўзини тута билиши; яккама-якка суҳбатлашиш йўриғи; суҳбат чоғидаги масофа; ўз фикрига қарши бўлган ғояга бўлган муносабат; тинглаш услуби; ҳаракатнинг эркинлиги ёки сиқиклиги; мақтов, илтифот ва ҳазилларга муносабати.

Юқорида мулоқотни олиб боришнинг асосий жиҳатлари ёритилган бўлиб, мулоқот давомида юзага келадиган ҳар қандай вазият учун универсал ечим бўла олмади. Ҳар қандай мулоқот жараёни ўзига хос хусусиятга эга бўлиб, маъмурий ходимдан ташаббускорлик ва ижодий ёндашувни талаб этади.

Таянч иборалар: Мулоқот жараёни, ғояни шакллантириш, суҳбат, мулоқот босқичлари, муамалага киришиш даражаси, мулоқот самарадорлигини ошириш шартлари, суҳбат самарадорлиги.

Назорат учун саволлар

1. Мулоқот деганда қандай жараён тушунилади?
2. Бошқарувда коммуникация жараёни нималарни ўз ичига олади?
3. Низоларнинг асосий белгилари, объектларини санаб беринг.
4. Низолар ва уларни бошқаришнинг моҳияти нимадан иборат?
5. Низоларни бартараф этишда маъмуриятнинг урни.
6. Музокаралар ва уларни ўтказиш босқичлари.

13-БОБ. РАЎБАРНИНГ ФАОЛИЯТИДА ХОДИМЛАРНИ ҚАБУЛ ЖАРАЁНИ ВА УНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

13.1. Менежернинг ходимларни қабул қилиши

Ҳар қандай ташкилотда раҳбарнинг мижозлар, меҳмонлар ва ходимлар билан шахсан, юзма-юз мулоқотда бўлишига зарурат туғилади. Бу учрашувлар хизмат юзасидан ёки шахсий масалада бўлиши мумкин. Менежернинг хизмат юзасидан ходимлар билан учрашувлари маъмурий менежментда муҳим аҳамият касб этади. Бундай учрашувлар бошқарув фаолиятининг бир қисми ҳисобланади. Бу вақтда раҳбар ҳузурига бошқа кишиларнинг мақсадга номувофиқ ишлар билан тез-тез кириб туриши унинг иш фаолиятига путур етказиши, раҳбар ходим билан кўзда тутилган суҳбатни ўтказа олмаслиги, ходим эса кўнглидаги фикрини тўлиқ баён қила олмаслиги мумкин.

Ходимларнинг раҳбар ҳузурига кириб-чиқишини махсус жадвал орқали ташкил қилиш мақсадга мувофиқ бўлади. Яъни махсус кунларда маълум вақт белгиланиб, ўша вақтда ходимларни қабул қилиш самарали бўлади.

Ходимларни қабул қилиш вақтида раҳбарнинг турли йиғилишлардан озод бўлиши, телефон кўнғироқларига жавоб қайтариши учун котибаси ёки ёрдамчисига тегишли топшириқларни бериши керак.

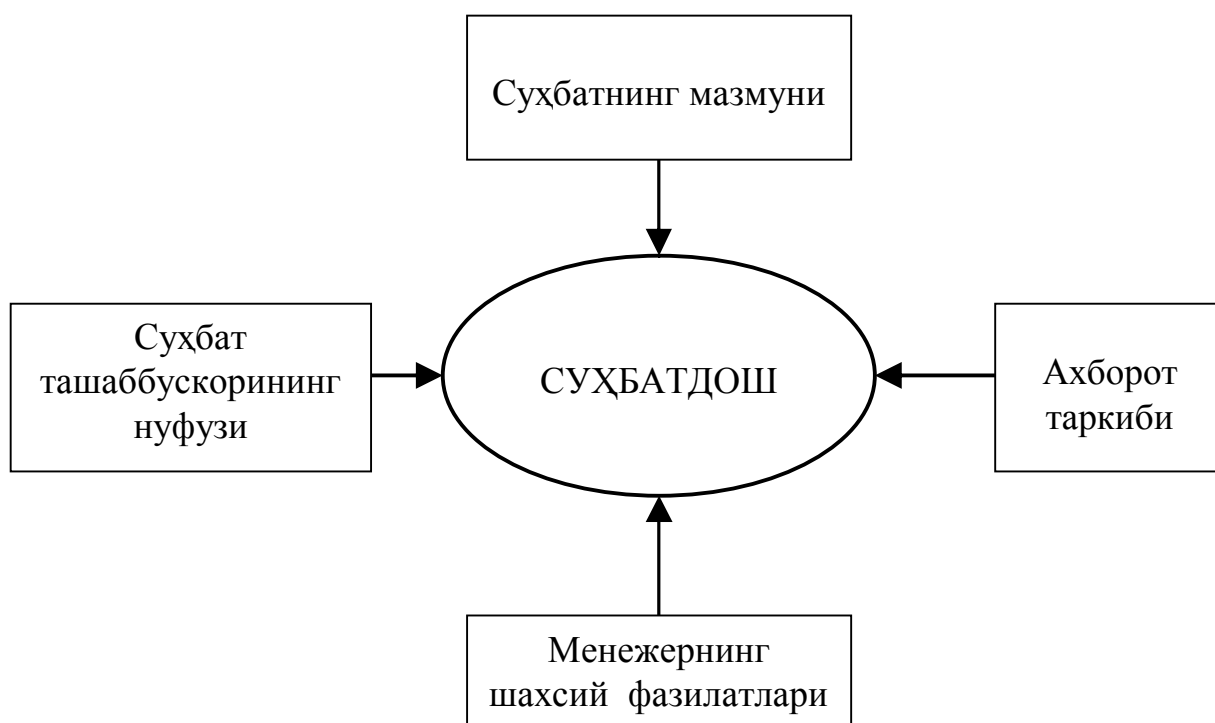
Раҳбар маъмурият ходимлари билан белгиланган йиғилишлар ва турли ва турли тадбирларда учрашиб туриши мумкин. Аммо, буларда шахсий масалаларни ҳал этиш имконияти бўлмайди.

Раҳбар ходимларни иш юзасидан чақириши ва суҳбатлашиши мумкин. Бундай ҳолларда раҳбар ҳузурига кирмоқчи бўлган ходим одатда навбат кутмайди. Кўпчилик ташкилотларда раҳбар ҳузурига навбатсиз кириш ҳуқуқи берилган мансабдор шахслар таркиби белгиланиши анъана тусига кирган.

13.2.Ходимларни қабул қилишда муомала усуллари

Иш юзасидан учрашувлар оралиғида раҳбарнинг ўз ходимлари билан суҳбатни олиб бориш тарзи ҳам муҳим аҳамиятга эга. Раҳбарнинг мулоқот услубига асосан суҳбатларнинг мазмуни, вазифаси ва натижаси турлича бўлиши мумкин. Масалан, маълумот олиш ёки бериш, ходимлар билан танишиш, уларга вазифа бериш ва шу кабилар. Суҳбат ходимларни ишга қабул қилишда ва одатдаги маъмурий жараён даврида ҳам ўтказилади.

Суҳбатларни маълум изчилликда, маданиятли ва мавзудан четга чиқмасдан ўтказиш ҳам раҳбарнинг малакасига боғлиқ (13.1-расм).



13.1-расм. Суҳбатдошга таъсир кўрсатиш омиллари

Суҳбатни олдиндан тузилган режа асосида олиб бориш мақсадга мувофиқ. Биринчи навбатда, суҳбатнинг вазифасини (меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, унумдорликни ошириш, рағбатлантириш ва ҳоказо), суҳбатни олиб бориш усулини (нимадан бошлаш, нималарни гапириш, дўстона ёки расмий услубда олиб бориш ва ҳоказо) ва уни ўтказиш вақтини аниқлаш муҳимдир.

Маъмурий ходим ходимлар билан муомала жараёнида эркин гаплашиш ва кўнгилдагини очиқ айтиш учун етарли-шароит яратиши керак. Суҳбатдошларнинг яхши муомалалага киришмаслигининг асосий сабаблари қуйидагилар бўлиши мумкин:

- томонлар муомаланинг муҳимлигини тўғри тушунмаслиги;
- фикр доирасининг тараққий этмаганлиги;
- ахборотларнинг нотўғри етказилиши ва талқин қилиниши;
- заиф хотира;

-тескари алоқа воситаларнинг яхши шакллантирилмаганлиги. Айрим раҳбарлар ходимларнинг гапларига етарли эътибор бермайдилар, уларни эшитадилару, аммо керакли тadbирни кўрмайдилар. Бу жуда ёмон ҳолат.

Муомалага киришганда оддий сўзлар билан, масалаланинг моҳиятини тўғри тушунтириш ва тушуниш катта аҳамиятга эга. Раҳбар ходимларни тинглагандан сўнг, тегишли одамлар билан маслаҳатлашиши, ҳақиқий аҳволни тўғри кўра олиши ва шунга қараб қарор қабул қилиши керак.

Муомала жараёнида сўзларни ўз ўрнида тўғри ишлата билиш жуда муҳим. Айтилаётган гапга ишонтира билиш ҳам катта аҳамиятга эга. Эҳтиёт бўлиб, уйлаб гапириш керак. Ходимлар ўз муаммосини айтаётганда раҳбардан нимани сўраётганини очиқ-ойдин ифодалаши зарур.

13.3.Маъмурий менежментда раҳбарнинг ходимларга ҳамдардлиги, одамларни тушуниш ҳисси

Қабулга кирган ходимларни тушуниш ва уларга ҳамдардлик қилиш ҳақиқий раҳбарга хос фазилат. Одамларга ҳамдард бўлиш, улар учун қайғуриш раҳбарнинг обрўсини оширади. Экспертлар фикрича, кишининг ёши ошиши билан унинг бошқаларга нисбатан ҳамдардлик ортиб боради. Ходим қийин аҳволга тушганда ёрдам бериш, руҳан тушкун бўлганда кўнглини кўтариш ва бошқалар эмпатиянинг ўзига хос шакллариidir. Бу жамоада бирдамлик, ўзаро ишонч ҳиссини туғдиради, ходимни садоқат, меҳр, жонкуярлик билан ишлашга ундайди. Бу айниқса, япон корхоналарида анча тараққий этган. Бунга "Инсоний муносабатлар таълимоти назарияси" (асосчиси америкалик психолог Э. Мейо ўтган асрнинг 30-50 йиллари) мисол бўлади. Бизда кенг ахлоқий кадриятлар шаклланган бўлиб, кишилар дилини оғритмаслик, андиша, ожизларга ёрдам кўрсатиш, меҳр-мурувват, иймон каби тушунчалар бунинг яққол мисолидир.

Ходимларни қабул қилиш масъулиятли жараён бўлиб, у катта маънавий-тарбиявий аҳамиятга ҳам эга. Раҳбарнинг қабулига шахсий масалалар билан келган ходимлар ўз муаммоларини ҳал этишга умид боғлайдилар. Раҳбар ана

шу ишончни, хурматни тўғри тушуниши ва шунга мувофиқ муаммони ваколати доирасида ҳал этиш учун тегишли курсатмалар бериши керак. Сухбат чоғида раҳбар ходимни эътибор билан тинглаши, унинг гапини бўлмаслиги муҳимдир. Масалан, корхона раҳбари қабулига аёл ходим ўз муаммоси билан кирди. У ўзига нисбатан ноҳақликлар тўғрисида гапириб йиғлади. Шу вақтда телефон бўлиб қолди ва раҳбар сухбатдан четлашди. Телефонда сухбат тугагандан кейин раҳбар ходимага айтганларини қайтаришни, нима бўлганини яна бир бор айтиб беришини суради. Аммо аёл ҳеч нарса дея олмади. Чунки у кўз ёши тукишга сабаб бўлган ҳолатни яна бир марта айта олмаслиги аён эди. Шундай ҳолатлар бўлмаслиги учун раҳбар қабул вақтида телефон кунғироқларига жавоб бермасликка қарор қилди.

13.4.Муаммоли ва зиддиятли масалаларни ҳал этиш юзасидан

ёндашувлар

Маъмурий менежментда ходимларни қабули қилиш жараёнида турли муаммоли масалаларни ҳал этиш юзасидан ҳар раҳбар ўзига хос ёндашувларга асосланиши назарда тутилади. Яъни, бу раҳбарнинг иш услубига, жамоадаги ижтимоий руҳий иқлимга, ташкилий маданиятга боғлиқ. Шунга қарамай, бу борада умуман йўналишга эга кўникмаларга эга бўлиш керак бўлади.

Ходимларни қабул қилиш жараёнида бўладиган муаммоли масалаларни қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин:

- хизмат интизоми билан боғлиқ масалалар;
- Ходимлар фикрини билиш, ходимлар фаолиятини тартибга солиш ва муовификлаштириш билан боғлиқ;
- масалаҳат олиш, йўл-йўриқ кўрсатиш билан боғлиқ;
- бошқа ишга ўтказиш ёки ишдан бушатиш билан боғлиқ;
- ишдаги зиддиятларни ҳал этиш юзасидан ёрдам сураш;
- шахсий масалалар.

Муаммоли масалалар муҳокамасига бағишланган суҳбатларни ўтказишда қуйидагиларга эътибор қаратиш лозим:

-муҳокаманинг мақсадини тўғри белгилаш ва зарурий тайёргарликни кўриш;

-суҳбатнинг режасини тузиш;

-суҳбат жараёнида ходимни тинглаш, гапини бўлмасдан эшитиш, ундан сунг фикр билдириш керак;

-ўтмишдаги воқеалар ҳақида, эски гапларни кўзлаб гапириш яхши эмас;

-ўзаро тушунишга эришиш;

-муаммонинг икки томон учун ҳам қониқарли бўлган ечимини топиш.

Таянч иборалар: Менежернинг ходимларни қабул қилиши, муомала усуллари, ходимларга ҳамдардлиги, муаммоли ва зиддиятли масалалар, уларни ҳал этиш юзасидан ёндашувлар.

Назорат учун саволлар

1. Менежер ходимларни қабул қилишда нималарга аҳамият бериши керак?

2. Ходимларни қабул қилишда вазиятга қараб раҳбар қандай усулларни куллаши мумкин?

3. Менежер қабуллар жараёни билан боғлиқ суҳбатларни қандай олиб бориши керак?

4. Менежернинг қабул вақтини белгилашига таъсир этувчи омилларга нималарни кириш мумкин?

14-БОБ. МАЪМУРИЯТ ИШИНИ ТАШКИЛ ЭТИШДА ЁРДАМЧИ ХОДИМЛАРНИНГ ЎРНИ

14.1.Маъмурий бошқарувда ёрдамчи ходимларга эҳтиёжнинг вужудга келиши

Ёрдамчи ходим сўзи одатда ақлий ва ножисмоний меҳнат билан шуғулланувчи ва маъмурий бошқарувда техник ҳарактердаги вазифаларни бажарувчи ҳамда белгилаб қўйилган иш ҳақиға эға ходимларға нисбатан ишлатилади. Бу тушунчанинг аниқ ва тўлиқ мазмуни охиригача ишлаб чиқилмаган. Бошқарув аппаратининг мураккаблашуви хизматчиларнинг бу туриға бўлган талабнинг ошишиға олиб келади. Бошқарувда идора ходимларини ҳам маъмурий ходимлар гуруҳиға киритиш жоиз. Бунда котиба-референт, офис-менежер, курер (чопар), директор ёрдамчиси ва бошқа кичик маъмурий бошқарув ходимларини айтиб ўтиш мумкин.

Маъмурий бошқарув ёки бошқарув аппарати таркибида котиба-референт каби лавозимлар илгаридан мавжуд бўлиб, бу буғин хизматчилари билан биринчи навбатда ташкилотға четдан ташриф буюрувчилар мулокотда бўлишади ва уларнинг хулқ-атвориға асосан ташкилот ва ундаги бошқарув аппарати ҳақида хулоса чиқарадилар.

Бундан ташқари ташкилотдаги маъмурий бошқарувда ёрдамчи ходимлар сифатида фаолият кўрсатувчи хизматчиларға референт, машинист, курьер, чопар, идора ходими ва архивариус, девон ходими каби лавозим эғаларини киритиш мумкин. Бу ходимлар гуруҳи маъмурият бошқарув функцияларини амалға оширишда бевосита иштирок этмайди, балки маъмурият фаолияти ҳужжатларни йигиш, чоп этиш, йиғилишларни ташкил этиш каби ёрдамчи вазифаларни бажарадилар. Замонавий ташкилотлардаги ҳужжатлар билан ишлашни самарали ташкил этиш кўп жиҳатдан маъмуриятнинг тезкор ва аниқ фаолият кўрсатишини таъминлайди. Бундан ташқари, ташкилотда маъмурият ишини ташкил этиш, мажлислар ўтказишда ҳам қўшимча ходимлар талаб этади. Бунда маъмурият фаолиятини ташкил этишнинг маълум соҳасиға ихтисослашган мутахассислар зурур бўлади. Ташкилотнинг фаолияти кўлами ва ходимлар сонига қараб ёрдамчи маъмурият ходимларға бўлган талаб аниқланади.

14.2 Котиб-референтнинг фаолият соҳаси

Котиблик бу касбни танлаган кишидан юқори тайёргарлик даражаси, шахсий ва ишбилармонлик сифатларини талаб этади. Биринчи қараганда, котиблик ишида ҳамма нарса оддий ва алоҳида билимлар кераксиздек туюлади, лекин бу ундай эмас. Котиблик маъмуриятга хизмат кўрсатувчи касблардан бири ҳисобланади. Унинг вазифаси раҳбарни бошқарув фаолиятига бевосита боғлиқ бўлмаган, ижодий ёндашув талаб этмайдиган ёрдамчи–техник жараёнлардан озод этишдан иборат. Унинг мажбуриятига оғзаки ва ҳужжатли ахборотларни йиғиш, тузиш, расмийлаштириш, қайта ишлаш бўйича, шунингдек ташриф буюрувчиларни қабул қилишни ташкил этиш, йиғилишларга тайёргарлик тадбирларини амалга ошириш, телефон бўйича хизмат кўрсатиш каби ката ҳажмдаги ишларни бажариш киради. Котибнинг раҳбар билан яхши хизмат муносабатлари, унинг раҳбар услубига мос ҳолда иш юритиши котиба фаолияти самарадорлигини белгиловчи муҳим омиллардан биридир.

Котиблар меҳнатини баҳолашда амалиётда қуйидаги хизмат сифатлари ажратиб кўрсатилади: касбий маҳорат, ташаббускорлик, ташкилотчилик, жавобгарлик ҳисси, ҳар доим ишни вақтида бажариш (пунктуаллик), зарур ахборотга ўз вақтида эга бўлиш, ҳаммага бир хилда муносабатда бўлиш, хизмат сирларини сақлай олиш, яхши хотира, ўз ишига фидойилик.

Юқоридаги хизмат сифатларини шакллантириш ва ривожлантириш учун котиба ўзида бир қатор шахсий сифатларни тарбиялаши керак. Бу сифатларнинг кўпчилиги инсоннинг мактабдаги, оиладаги тарбияси асосида вужудга келади. Котибга зарур бўлган энг муҳим хусусиятлар сифатида қуйидагиларни айтиш мумкин:

1. Зиёилик. Бу сифат котибада суҳбатни моҳирона ва одоб билан олиб боришни назарда тутати; салбий муносабатларни очик ошкор этмаслик; жамиятда қабул қилинган мулоқот меъёрларига риоя этиш; ўзининг ташқи кўриниши ва иш жойи маданиятига эътибор бериш.

2. Меҳнатсеварлик.
3. Ҳар бир вазифани бажаришга жиддий ёндашиш.
4. Ҳозиржавоб бўлиш, вазиятга мослашувчанлик.
5. Камтаринлик.

6. Ҳар бир ишни нуқсонларсиз бажариш. Ҳужжатлар билан ишлашда, кийинишда, иш жойини ташкил этишдаги ҳар қандай пала-партишлик котиба ҳақидаги салбий таасуратга сабаб бўлади. Шунини унутмаслик керакки, «котиба-ташкилот юзидир; котибанинг юзи бўлиб эса у бажараётган ишнинг сифати, иш жойи ва кийинишидаги маданият ҳисобланади.

7. Хушмуомалалик, ташриф буюрувчилар, ходимлар, раҳбар билан мулоқотда котиба доим уларга ёрдамга тайёр бўлиши, уларнинг муаммолари ҳал бўлишига ижобий таъсир этиш керак.

Котиб учун керак бўлган барча санаб ўтилган хизмат ва шахсий сифатлар инсонга тайёр ҳолда берилмайди. Бунинг учун ҳар куни ақлий ва руҳий меҳнат, танланган касбга чин дилдан тайёргарлик кўриш лозим. Шу ўринда котиб-референтнинг ахборотлар билан ишлашга боғлиқ фаолиятини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.

А. Ахборот цикли асосан раҳбар қошидаги шахсий аппарат ёрдамчи-маъмурий ходимларининг ҳужжатлар билан ишлаш фаолиятини акс эттириб, ахборотларни тўплаш ва саралаш, ва ижрочиға етказилишини таъминлаш билан боғлиқ жараёнларни мужассамлаштиради. Бу цикл одатда қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Девонхонадан ҳужжатларни олиш, раҳбариятга ўзатиш, куриб чиқилгандан сўнг ижро учун тарқатиш;
2. Кириш ҳужжатлари бўйича маълумот бериш;
3. Ички ва ташқи ҳужжатларни омзога тайёрлаш ва олиб кириш;
4. Имзоланмаган ҳужжатларни изохлар билан кайтариш;
5. Раҳбар топшириғи билан ҳужжатларни тайёрлаш, қўпайтириш ва расмийлаштириш;

6. Қабулдаги шахсларнинг шахсий хужжатларини қабул қилиш ва ҳаракатини кузатиш;

7. Белгиланган рўйхат бўйича хужжатлар йиғмажилдларини шакллантириш, уларни сақлаш ва архивга топшириш;

8. Раҳбар топшириғи билан тегишли маълумотларни қабул қилиш, қайта ишлаш ва тақдим қилиш;

9. Раҳбариятга ходимларни чақириш;

10. Қабул қилинадиган шахсларни рўйхатга олиш;

11. Телефонограммаларни олиш, рўйхатдан ўтказиш ва тегишли бўлинмага етказиш;

12. Телефондаги мурожаатларни ёзиб олиш ва раҳбарга етказиш;

13. Раҳбарни ташқи абонентлар билан улаб бериш;

14. Телефон мурожаатларини филтрдан ўтказиш;

15. Раҳбарнинг қаерда ва қачон бўлиши тўғрисида маълумот бериш;

16. Мажлис ва кенгашлар кун тартиби ва таркибини тайёрлаш;

17. Ходимларга мажлис ва кенгашлар тўғрисида хабар етказиш;

18. Баённомаларни юритиш, сақлаш ва қарорларни ижрочига етказиш.

В. Ўз навбатида қарорларнинг бажарилишини ташкил қилиш цикли ёрдамчи ходимлардан ташқари асосий мабурий ходимлар фаолияти билан ҳам боғлиқ бўлиб, ахборот циклининг мантиқий давомини ташкил этади. Мазкур жараён куйидаги босқичлардан иборат:

1. Раҳбар бошчилик қиладиган кенгашларнинг иш режасини ишлаб чиқиш ва келишиш;

2. Раҳбарнинг иш кунини белгилаш ва унинг бажарилиши таъминлаш;

3. Кенгаш ва мажлислар графигини келишиш;

4. Кенгашлар хонасини тайёрлаш;

5. Раҳбар иш жойини керакли асбоблар билан таъминлаш;

6. Юқори ташкилотнинг меъерий ва фармойиш хужжатларини ҳисобга олиш;

7. Топшириқларни ижрочига етказиш;
8. Раҳбар ташаббуси билан тайёрланган хатларни расмийлаштириш ва жўнатиш;
9. Қарор, буйруқ, топшириқлар бажарилишини назорат қилиш;
10. Ходимлар қабулни ташкил қилиш;
11. Раҳбарнинг ҳужжатлар билан боғлиқ алоҳида топшириқларини бажариш;
12. Делегация ва меҳмонлар қабулини ташкил қилиш.

14.3.Курьер, архивариус ва бошқа ёрдамчи ходимларнинг фаолияти

Ахброт ва коммуникация технологиялари тараққий этган ҳозирги замонда курерларга талаб пасайган бўлсада, йирик ташкилотларда мазкур турдаги хизматчиларга эҳтиёж ҳали мавжуд. Одатда курьер (лотин ва француз тилларида – “югураман”) кўпинча ташкилотларда иш ҳужжатларини тегишли жойга етказиш ва тарқатиш билан шуғулланувчи ёрдамчи хизматчиларга нисбатан қўлланилади. Курьерлар муҳим хат ва хабарларнинг асл нусхасини (кўпинча ёзма шаклдаги) ва буюмларни етказиш билан шуғулланадилар. Уларнинг хизмат доираси хат ва хабарларни ўз вақтида етказиш билангина чегараланиб қолмайди. Одатда йирик корхоналарда бир нечта курерлар фаолият кўрсатади. Курьерлар оддий почтальонлардан фарқли равишда тарқатилаётган хабарнинг моҳияти, бу хабарни кимга етказиш керак, унинг ижрочиси кимлиги ҳақида, ташкилотнинг асосий фаолият тури, кечаётган бошқарув жараёнлари, маъмурият таркиби ҳақида умумий тасаввурга эга бўлиши керак. Бундан ташқари курьерлардан тезкорлик билан ишлаш, кунлик режаларини тузишга оид билим ва тажриба талаб этилади. Чунки курьернинг вақти нотўғри режалаштирилиши бошқа ташкилотлар билан зарур ёзишмаларнинг ўз вақтида етказилишига тўсқинлик қилади. Фан ва техниканинг ривожланишига қарамай, ташкилотларда маъмуриятнинг бу ёрдамчи хизматчиларига бўлган эҳтиёж сақланиб қолган.

Архивариус маъмурият фаолиятида ахборотларни сақлашни ташкил этиш билан боғлиқ жараёнларни тартибга солишда муҳим ўрин тутди. Маъмурият фаолияти йирик ҳажмдаги ахборотларни тўплаш билан боғлиқ ташкилотларда бу ҳужжатларга керакли вақтда қайта мурожаат этиш, уларни сақлаш ва тартибга келтириш муаммоси ҳар доим мавжуддир. Бу масаланинг самарали ечими архивариус фаолияти билан боғлиқ. Одатда архивариус вазифасига муҳим маъмурий ҳужжатларни маълум муддатгача тўла-тўқис ва махфий сақланишини таъминлаш, зарур вақтда улардан фойдаланиш имкониятини яратиш ва бошқалар киради.

Таянч иборалар: ёрдамчи маъмурий ходим, котиб–референт, ахборот цикли, қарорларнинг бажарилишини ташкил қилиш цикли, курьер, архивариус.

Назорат учун саволлар

1. Маъмурий менежментда ёрдамчи ходимнинг аҳамиятига таъриф беринг.
2. Маъмурий ходимлар фаолиятини ташкил этишда офис-менежернинг ўрнини тавсифлаб беринг.
3. Курьернинг хизмат соҳаси қайси соҳалар билан боғлиқ?
4. Архивариус вазифаларига нималар киради?

15-БОБ. ХИЗМАТ ЭТИКЕТИ

15.1.Хизмат этикети ҳақида умумий тушунча

Этикет дейилганда ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талаблар ва хулқ-атвор нормалари тизими назарда тутилади. Тегишли равишда ишга доир муносабатлар этикаси жамият ҳаётининг соҳаларидан бирини ажратиб кўрсатади. Шу нарса тушунарлики, хизматга доир муносабатларнинг ахлоқий нормалари умуминсоний нормаларга

ва хулқ-атвор қоидаларига асосланади, лекин ўзининг айрим фарқ қилувчи хусусиятларига ҳам эга бўлади.

Меҳнат фаолияти жараёнида инсон ўзаро шахслараро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини белгилаб берувчи қонуниятларни ҳисобга олиши керак бўлади. Улар орасида энг асосийларидан бири жавобнинг ноақилиги қонунияти, ёки бошқача сўзлар билан айтганда, кишиларнинг ташқи таъсирларни фарқига, муайян вазиятга боғлиқлик қонунияти ҳисобланади.

Мазкур қонуният механизмини ўрганиш шахслараро муносабатлар жараёнида кўринча вужудга келадиган бир қатор саволларга: нега бошқа киши сиз ундан илтимос қилган ва ёки сиз кўрсатиб ўтган нарсаларни бажармаган? Нега сизнинг сўзларингиз, хатти-ҳаракатингиз, кўрсатмаларингиз бошқа кишини хафа қилиб қўйди, нега кутилмаганда шундай бўлди? Нега бошқа киши бирор ишни сиз айтган ёки кўрсатган тарзда қилмади? Ва ҳоказо саволларга жавоб бериш имконини туғдиради.

Жавобнинг ноаниқлиги қонуниятининг амал қилиш механизмини меҳнат фаолиятига асослаш жараёни назарияларидан бирининг ёрдамида – Портер-Лоулер модели ёрдамида изоҳлаб бериш мумкин. Моделни мазкур ҳолатда талқин қилиш асослаш назариясини тасвирловчи бошқа манбаларга нисбатан анча кенгроқ берилган. Чунончи, шахслараро муносабатлар нуқтаи назаридан модел блоклари ўртасидаги қўшимча ўзаро боғланишлар жорий қилинган, улар пунтир чизик билан кўрсатилган. Потер-Лоулер моделида фойдаланилган ташқи тақдирлаш тушунчасига янада кенгроқ талқин бериш мумкин. Ташқи тақдирлашлар – бу фақат раҳбарни мақташ, мукофот, хизмат соҳасида кўтарилиш эмас, балки шу билан бирга бирон-бир ҳаракатни бажарувчи учун аҳамиятли бўлган шахслар доираси билан бўладиган нормал муносабатларни қўллаб-қувватлашдан ҳам иборатдир, ёки муайян ҳаракатни бажариш натижасида яна шу шахслар доираси билан муносабатлар ўрнатишдир, янги касбий топшириқ олиш, муайян ҳуқуқларга эга бўлишдир. «Ташқи тақдирлашлар»га баҳо беришда уларнинг салбий аҳамиятга ҳам эга бўлиши

мумкинлигини, масалан, кўшимча топшириқлар олиш, ижтимоий муҳитдаги муайян топшириқлар олиш, ижтимоий муҳитдаги муайян гуруҳдан чиқариб юборилиш ҳам мумкинлигини назарда тутиш лозим.

15.2. Саломлашиш, тақдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси

Ўзаро саломлашиш (сўрашиш) ва тақдим қилиш қоидалари биз ўзбек халқи учун ўзимнинг оддий туюлишига қарамасдан улар муайян билимлар ва етарли даражада диққат-эътиборни талаб қилади. Ассалому алайкум билан бошланувчи саломлашишнинг биринчи қоидаси шундан иборатки, у ҳар қандай вазиятда сизнинг илтифотли ва хайрихоҳлигингизни кўрсатиши лозим. Саломлашишнинг қандай бўлишига сизнинг кайфиятингиз ёки бошқа кишига нисбатан салбий муносабатингиз таъсир қилмаслиги лозим.

Саломлашув мусулмон дунёсида инсон учун энг юқори қадрият белгисидир. Оллоҳнинг суюкли ҳабиби бўлмиш Муҳаммад Мустафо саллаллоҳу алайҳи вассаллам жаноблари одоб-ахлоққа оид ҳадисларида: «Учрашганда қайси бирингиз биринчи бўлиб салом берсангиз, ўша одам Тангрига ҳам итоатлироқдир», деб ўқтирган эдилар. Демак, салом-алик муносабатлари инсоннинг буюк бурчи бўлиб уни ўринли бажариш шахслараро муносабатда катта ўрин эгаллайди.

Ўзаро муносабатлар жараёнида саломлашиш, бир-бирига тақдим қилиш ёки қўл беришиш, кучоқ очиш жараёни турли вазиятларда юз бериши мумкин. бу ўзига хослик асосан кўрсатиб ўтилган мазкур ҳолатларда ким биринчи бўлиб ҳаракат қилиши лозимлиги ёки шундай ҳуқуққа эга эканлигида ифодаланади.

Айрим ҳолларда ходимлардан кимнингдир «биринчи қадам» ҳуқуқи ёки мажбуриятини яққол акс эттириш учун одат ва ахлоқ доирасида кенг фойдаланиладиган қуйидаги тартиб-қоидаларни келтириб ўтамиз (15.1-жадвал).

15.1-жадвал

Турли вазиятларда саломлашиш қоидалари

Ходимларнинг учрашиш вазияти ва варианти	Қуйидагиларда биринчи бўлиши лозим		
	салом- лашиш	қўл бериш	тақдим қилиш
1. Эркак киши учун	+		+
Аёл киши учун		+	
2. Ёши катта одам учун		+	+
Ёши кичик одам учун	+		
3. Лавозими бўйича катта одам учун		+	+
Лавозими кичик одам учун	+		
4. Гуруҳ ёнидан ўтиб келаётган киши учун	+		
Гуруҳда турган киши учун		+	+
5. Хонага кираётган киши учун	+	+	
Хонадаги киши учун			+
6. Кетаётган одамни қувиб етган одам учун	+		
Қувиб етилган одам учун			
7. Хонага кираётган делегация бошлиғи учун	+		+
Хонада бўлган делегация раҳбари учун		+	
«+» белгиси маълум вазиятда ҳаракатни амалга ошираётган ходим учун бажариши лозим бўлган ишлар			

Хизмат вазияти ишбилармон кишининг ташқи қиёфасига муайян талаблар қўяди. Моддалар оламида узоқ даврлардан буён «ишчанлик костюми» деган муайян тушунча вужудга келган. У албатта, кийимни моделлаштиришдаги энг кейинги янгиликларни ҳисобга олади, лекин маълум даража қатъий ва эскилик тарафдори бўлиб қолади. Сўзнинг том маъносида костюм танлаши амалга оширида ишбилармон киши қуйидаги умумий қоидаларга амал қилиши лозим:

-услуг бирлиги;

-услугнинг муайян вазиятга мувофиқлиги;

-ранглар гаммасининг оқилона камайиб бориши (уч хил ранг қоидаси);

-ранглар гаммасида рангларни қиёслаб билиш;

-кийимнинг турли таркибий қисмларида расм характери қиёслаб олиш.

Эркаклар ва аёлларнинг касбий имиджи

Эркакларнинг касбий имиджи:

1.Костюмлар: ўзига мос бўлган, битта тугмаси ўтказилган бўлиши керак. Жундан тайёрланган костюмлар, ранги қора ёки майда вертикал чизиқли костюмла яхши кўринади.

2.Кўйлак. Оқ куйлак анча расмий. Куйлак ичидан майка қийиш зарур. Бу одамнинг баданини куйлак матосидан асрайди, терни ўзига олиб қолади, куйлакка яхши кўриниш беради.

3.Бўйинбоғ. Кенгроқ бўлгани (7-9см) яхши. Галстукнинг охири шимнинг белбоғидан пастга тушиб кетмаслиги керак.

4.Қайиш ва оёқ қийими. Қора ранглиси ёки табиий тери ранги яхши.

5.Чиройли авторучка, блокнот ва бошқалар ҳам кишилира эътиборини тортади. Юқори сифатли ручка сизнинг имиджингизни оширади.

6.Заргарлик буюмлари. Эркаклар учун никоҳ узугидан бошқа тақинчоқларни бармоқларга тақиш унча хушланмайди. Қоа чарм белбоғли соатлар яхши кетади.

7.Норасмий кунлар. Бундай кунларда бўйинбоғсиз, костюмларни алмаштириб ишлаш мумкин. Масалан, жума, шанба, якшанба кунлари.

Аёлларнинг касбий имиджи элементлари:

1.Шундай кийиниши керакки, у ўзига алоҳида эътиборни торцин.

2.Костюм: юқори сифатли, қорамтир-кўк, қорамтир ёки бошқа рангда бўлиши мумкин.

3.Енг яхши мато – костюм учун – 100 фоиз жунлиси.

4.Аёллар учун ўз терисининг рангига мос келадиган пайпоқларни кийиш мақсадга мувофиқ.

5.Кийиладиган туфлининг товони 5-7,5 см бўлиши керак.

6.Табиий теридан бўлган сумкалар, портфеллар кутарган яхши.

7.Кузойнаклар. Бунга эҳтиёт бўлиб олиш керак. иш учун алоҳида ва учшарувлар ва кучада юриш учун алоҳида кузойнаклар тақиш мақсадга мувофиқ.

8.Тақинчоқлар. Халқалар. Қичиқроқ тилла халкалар таққан маъқул. Соат нафақат вақтни кўрсатувчи, балки ўзига эътибор тортадиган тақинчоқ бўлиб ҳисобланади.

9.Сочни турмаклашга алоҳида эътибор берган маъқул.

Менежернинг ахлокий сифатлари куйидагиларга асосланиши керак:

1.Сизнинг биринчи 10 та сўзингиз жуда муҳим бўлиши керак. тез тушунишнинг асосий воситаси миннатдорчилик билдириш ҳисобланади. М-н, «Раҳмат сизга мен билан учрашиш учун вақт топганингиз учун», «Мен сиз билан учрашганимдан жуда хурсандман». Бундай сўзларни биринчи марта учрашганда айтиш мумкин. биринчи айтиладиган 10-12 сўз орасида иложи борича ҳамсухбатингизнинг исмини ишлатишга ҳаракат қилинг.

2.Бошқаларга эътибор беринг. Кўзларга қаранг. Жилмаинг. Ишонч билан ҳаракат қилинг. Бу одамларга ёқади.

3.Юришга, ўзингизни тутишга эътибор беринг. Кадамларни шахдам босинг, жонли юринг. Кўпчиликка энергияли одамлар ёқади. Айниқса иш куни тугашига яқин қолганда жонли юришга ҳаракат қилинг.

4.Ўз ташқи кўринишингизга эътибор беринг. Това ва озода кийиниш, сочлар таралган бўлиши жуда муҳим. Куйлак олаётганда кўсратгич бармоғингиз ёқа ва бўйингиз орасида эркин туриши керак.

Биринчи таассуротни бузадиган 7 имконият:

1.Эҳтиётсиз тил. Бир оғиз сўз билан одамларнинг кўнгилини қолдириш мумкин.

2.Маданиятсиз, кўп ишлатиладиган сўзларни ишлатмаслик. Сўзларни тўғри танлаш керак.

3.Хи-хилаб қилмаслик. Бу ёқмайдиган ҳолат.

4.Қўл сиқишиб кўришганда ноодатий ҳолларни қилмаслик.

5.Кўлларни яшириш, чўнтакка солиш яхши эмас. Иложи бўлса столнинг устига қўйиб турган маъқул.

6.Сақич чайнамаслик. Иш жойида ҳеч қачон сақич чайнаманг.

7.Эснаш, йўталишни камайтириш зарур.

15.3. Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш этикети

Ишга доир суҳбат ўтказиш малакалари касб фаолияти жараёнида ҳам, шунингдек кундалик маиший шароитда ҳам ишлаб борилади. Суҳбат ўтказиш зарурлиги билан боғлиқ ҳар қандай вазиятни суҳбат олиб бориш қоидаларини ишлаб чиқиш бўйича тенг имконияти сифатида қараш керак бўлади. Ишга доир суҳбатларнинг қатнашчилари кўпинча қуйидаги хатоларга йўл қўядилар:

- бўлажак суҳбатнинг мумкин бўлган элементларига асос яратиладиган тайёргарлик босқичини назарписанд қилмаслик;

- айрим қатнашчиларнинг баъзи бир, унчалик муҳим бўлиб туюлмайдиган жойни танлашга етарли эътиборсизлик билан қараши. Масалан, суҳбат ўтказиладиган жойни танлашга етарли эътибор бермаслик шунга олиб келиши мумкинки, ҳатто вазиятга мувофиқ келмайдиган шароит ва қатнашчиларнинг ўзаро муносабатлари ишга доир суҳбатнинг муваффиқлиги чиқишига ҳалақит бериши мумкин. Табиийки, ишга доир суҳбатни ўтказиш малакалари қуруқ ёдлаб олиш билан вужудга келмайди. Суҳбат ўтказиш маҳоратини эгаллаш кўп марта амалда синаб кўриш билан боғлиқдир.

Телефонда гаплашишларни ишга доир суҳбат ўтказишнинг ўзига хос бир тури сифатида олиб қараш мумкин.

Ана шундан келиб чиқиб, иккита хулоса чиқариш мумкин. Биринчидан, ишга доир суҳбатга тайёргарлик кўриш ва ўтказиш қоидалари кўп жиҳатдан телефонда суҳбатлар олиб боришда ҳам ўз аҳамиятини сақлаб қолади. Иккинчидан, телефон орқали суҳбат юзма-юз суҳбат ўтказишга нисбатан бир қатор фарқ қилувчи хусусиятларга эгадир. Бу ўзига хос хусусиятлар шу билан белгиланадики, суҳбатдошлар бир-бирларини кўрмайдилар, кўпинча телефондаги суҳбат томонларидан бири учун кутилмаган вазиятда, воқеаларнинг олдинги боришини бузган ҳолда олиб борилади: абонентлардан бирининг очиқ суҳбати, унинг қандайдир бир муҳим ёки шошилиш ишни адо

этиши, орқага кетиши мумкин ва ҳ.к. бизнинг ўзимиз ҳам бошқа бировга телефон қилганимизда ҳамиша шундай бўлиши мумкинлигини назарда тутишимиз керак. Бу ҳол бизнинг хулқ-атворимизга муайян таъсир кўрсатиши турган гап. Иккинчи томондан, бирор киши билан очиқ суҳбат олиб борувчи киши телефонда гаплашишдан олдин суҳбатга устуворлик бериши лозим.

Шуни эсда тутиш албатта зарурки, кўп ҳолларда телефон орқали қилинган алоқа бирор нарса тўғрисида (бўлажак учрашув ҳақида) олдиндан келишиб олиш воситаси бўлади. Шунинг учун ҳам халқимизда «бу телефонда айтадиган гап эмас» деган ибора мавжуд. Телефонда қилинадиган суҳбатнинг мавзусини белгилашдан олдин, унинг учун ажратиладиган вақтни режалаштиришни эсдан чиқармаслик керак, бундан ташқари, суҳбатдошингизнинг ҳамкасблари, ташриф буюрувчилар ва бошқа бегона кишилар даврасида бўлиши мумкинлигини ҳам эсдан чиқармаслик лозим, бу ҳам унга ошкора суҳбатлашиш имконини бермайди.

Телефон алоқаси ва телефон аппарати мураккаб техникавий воситалар бўлиб, ҳамиша ҳам ишончли ва пухта бўлавермайди. Рақамларни териш вақтидаги носозликлар, яхши эшитмаслик, тўсатдан алоқанинг узилиб қолиши – буларнинг ҳаммаси суҳбатдошлардан қўшимча хушмуомалаликни, эҳтиёткорликни талаб қилади. Бундан ташқари, телефондаги суҳбат одатда муайян ахборот бериш билан боғлиқ бўлади. «Яхши овоз» ва яхши «шахсий иш техникаси» суҳбатдошнинг ўзига узатиладиган (етказиладиган) ахборотни самарали қабул қилиш ва ундан фойдаланишга тайёр эканлигини билдиради.

15.4. Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидалари

Меҳнат фаолияти жараёнида кўпгина ходимлар ўз хизматдошлари шаънига, ишга доир суҳбат қатнашчиларига, музокара бўйича шериклари номига танқидий мулоҳазалар билдириш заруратини, айрим ҳолларда эса унга нисбатан ўз истагини билдиришни хохлаб қоладилар. Бирон-бир бўлинма раҳбарининг вазифаси ўзига буйсунадиган ходимларнинг фаолиятига, хатти-

ҳаракатларига, ҳулқ-атвориға танқидий баҳо бериш билан албатта боғлиқ бўлади. Кўпгина мутахассислар, ҳатто расман раҳбарлик лавозимида бўлмаганлар ҳам бир қатор ташкилий, назорат қилиш функцияларини бажариш билан боғлиқ бўладилар, бу эса ходимларнинг бажарадиган вазифаларини танқидий баҳолашни назарда тутди. Шунингдек биргаликда ишлаш жараёнида кенгашлар, музокаралар вақтида томонлардан бирида бошқа томонга нисбатан ташқи муҳитга боғлиқ танқидий фикрлар пайдо бўлади. Кимнингдир номига танқидий мулоҳазалар билдиришдан иборат объектив ёки субъектив заруратга дуч келинганда ўта хушмуомалалик ва эҳтиёткорлик кўрсатиш керак бўлади. Кишиларнинг бир-бирлари билан муомала қилишлари тажрибаси асосида танқид қилиш қоидалари ишлаб чиқилганки, уларга риоя қилмаслик вазиятни танқидий таҳлил қилишга қаратилган куч-ғайратни йўққа чиқаришни ҳам мумкин. Ўзбек халқининг миллий хусусиятларидан бири танқид қилинадиган томонда «ҳимоя тўсиғи», аразлаш, хафа бўлиш, кадр-қимматининг ерга урилиши каби туйғулар сезилади. Натижада ҳатто фойдали, ҳолисона танқид ҳам ижобий қабул қилинмайди.

Кўп ҳолларда фақат танқид қилиш қоидасига риоя қилиш эмас, балки суҳбат жараёнида уларни изчиллик билан тадбиқ этиб бориш муҳим ҳисобланади. Бундай изчилликнинг бузилиши танқидни идрок этиш самарадорлигининг пасайишига олиб келади.

Амалда ҳар бир киши бутун ҳаёти мобайнида ўз шаънига бир неча марта танқидий мулоҳазалар эшитишга тўғри келади. Ҳатто танқид қилувчи киши тегишли одоб қоидаларини билса ва унга амал қилса ҳам, танқид барибир маълум маънода оғриниб қабул қилинади. Бу ҳол инсон психологиясининг объектив хусусиятлари билан олдиндан белгилаб берилган. Шунинг учун ҳам танқидни қабул қилишнинг айрим қоидаларини тавсия қилиш (уларни ўз онгидан ўтказиб, қараб чиқиладиган муаммоларнинг кесинлигини бирмунча пасайтириш) мумкин. ҳамиша қуйидагиларни эсда тутиш лозим:

- фойдасиз танқид, у вужудга келадиган вазиятларни ҳал қилишда ёрдам кўрсатиш шакли ҳисобланади;
- ким танқид қилишдан ва қандай шаклда танқид қилишидан қатъи назар танқидни амалий жихатдан қабул қилиш зарур;
- танқидни идрок этишнинг марказий принципи — «қилган нарсаларимнинг ҳаммасини ҳам бошқа вазиятда бундан ҳам яхшироқ қилишим мумкин эди» мазмунида бўлиши лозим;
- энг қимматли танқид нормал ҳисобланган нарсанинг ҳали мукаммал эмаслигига қаратилган бўлади;
- танқиднинг йўқлиги — бу уни нормал қабул қилиш қобилиятини менсимаслик ёки унга ишонмаслик кўрсаткичидир;
- танқид танқид қилувчининг бошқа томонга муносабатини аниқлаб олиш имконини беради;
- агар танқид қилувчи хато қилганда ҳам унинг ишни батафсил қараб чиқишга интилишини қўллаб-қувватлаш керак.

Шу билан бир қаторда танқид ўз доирасидан чиқиб ҳарқорат даражасига кўтарилмаслиги лозим. Ҳақорат — бу кишининг нафсига, иффатига тегадиган сўзлар билан қадр ва эътиборни тушириш ниятида ёмон муомала қилишдир.

Ҳадисларга асосланган ҳолда шуни айтиш керакки, ҳақорат — бу ахлоқсизлик бўлиб, таҳқир қилинган кишининг дилига ўрнашиб шундай ёмон жароҳатларни очадик, фурсатни ғанимат топиб ўч ва интиқом олмагунча тузалмайди. Ваҳоланки шундай экан ҳар қандай танқид ўз чегарасида фактлар билан тасдиқланган бўлиши зарур. Акс ҳолда танқид ўз доирасидан чиқиб ҳақоратга айланиши мумкин.

15.5.Нотиқлик санъати асослари

Ҳозирги замон мутахассисининг касб фаолияти унинг нотиқлик санъати кўникмаларини, яъни турли шакллардаги нутқнинг (у хоҳ хизмат кенгашидаги ахборот бериш бўлсин, хоҳ конференциялар ва семинарлардаги маъруза,

мунозаралардаги, тақдимотлардаги чиқишлар ва шу кабилар бўлсин) тузилиши, уни тайёрлаш малакаларини ва турли шакллардаги нутқларни тингловчиларга етказиш кўникмаларини эгаллаш лозимлигини талаб қилади. Кўпинча одамлар орасида нутқ сўзлаш кўникмалари тарбия, маълумотнинг умумий даражаси, инсоннинг муайян шахсий сифатлари билан боғлиқ бўлади. Шунга қарамасдан нотиклик санъати кўникмалари нотиклик санъатининг асосий қоидаларини билган ҳолда тўпланган касб тажрибаси жараёнида ҳосил бўлади. Бу қоидаларни билиш инсонга ўз нутқини анча қулайроқ шаклда – тингловчиларнинг самарали қабул қилиши нуқтаи назаридан ҳам, шунингдек тингловчиларнинг нутқ сўзлаётган кишининг касбий сифатларига ижобий баҳо бериш нуқтаи назаридан ҳам тақдим этишига имкон туғдиради.

Нотиклик санъатининг қуйида тасвирланадиган асосий қоидалари универсал ҳисобланади, яъни улар омма орасида нутқ сўзлашнинг имкони туғилган кўп вазиятларда тадбиқ этилади.

Нотиклик санъатининг барча қоидаларини хронологик тартибда бир неча шартли гуруҳларга бўлиш мумкин:

- нотиклик санъати кўникмаларини олдиндан ишлаб чиқиш;
- нутқ сўзлашга бевосита тайёргарлик кўриш;
- нутқ сўзлаш вақтида ўзини тутиш.

Нотиклик санъати кўникмаларини олдиндан ишлаб чиқиш тингловчилар билан ишлашга умумий ҳозирликни қўллаб-қувватлаш имконини берадиган бир неча сунъий усулларни назарда тутиши мумкин:

- ҳаёл қилинган тингловчилар олдида олдиндан берилган мавзулар ва тингловчилар таркиби билан сўзга чиқиш;
- касб фаолиятида ишлатиладиган муайян атамалар ва тушунчалар таърифини ишлаб чиқиш;
- ўз чиқишларининг аудио ёки видео ёзувларидан фойдаланиш ва ҳ.к.

Нутқ сўзлашга бевосита тайёргарлик кўриш нотиклик санхати кўникмалари ва қоидаларини ишлаб чиқишнинг анча муҳим босқичи ҳисобланади.

Кўпинча мазкур босқичда вақт етишмаслиги ёки ўз кучига ортиқча ишониш туфайли унчалик эътиборга олинмайди. Шунинг эсада тутиш керакки, кўпинча мутахассиснинг касбий сифатлари ҳақида унинг сўзларига қараб ҳулоса чиқарилади. У ўз навбатида ўз-ўзини намоён қилиш воситаси бўлиб хизмат қилади, ўзини кўрсатиш имконияти ҳисобланади.

Умумий ҳолатларда нутқнинг қуйидаги тизими тавсия этилиши мумкин бўлиб, унга мавзуларга қараб, нутқнинг регламенти ва тингловчиларнинг ҳозирлигига қараб тузатишлар киритилиши ва муайян мазмун билан тўлдирилиши мумкин:

- кириш, нутқ мавзусининг ғояси;
- қараб чиқиладиган муаммонинг қисқача тарихи;
- муаммонинг ривожланиш тендесияси;
- муаммони ҳал қилиш юзасидан тўпланган тажриба (ижобий ва салбий);
- муаммони ҳал қилиш юзасидан таклифлар;
- ҳулоса.

Сўзга чиқиш учун тайёрлаш вақтида оғзаки нутқнинг ёзма матнидан фарқ қилишини эсдан чиқармаслик керак. Бу ҳол агар нотик тайёр матндан фойдаланадиган бўлса, у ҳолда тингловчилар билан ўзаро муносабатларда қўшимча муаммолар келтириб чиқаради. Айни вақтда оғзаки нутқ уни ёзма ишидан фарқлайдиган бир қатор устунликларга эга бўлади. Мазкур устунликларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- нутқнинг оҳангдорлигини ўзгартириш;
- асосий фикрларни ажратиб кўрсатиш мумкинлиги, тингловчиларнинг диққат-эътиборини нутқнинг айрим элементларига қаратиш;

- нутқнинг ифодалилигини оширишнинг услубий шакллари (риторик саволлар, диалог шакллари ва шу кабилардан) фойдаланиш.

Нутқ сўзлаш вақтида ўзини тутиш нутқнинг мақсадларига эришишни, тайёрлаган нутқ режасини амалга оширишни таъминлаши (зару бўлганда унга тузатиш киритиши), оғзаки нутқнинг аввалдан ўйлаб қўйилган афзалликлардан фойдаланишга имкон бериши лозим. Айни вақтда нотиқнинг ўзини тутиши ахборотни яхлит идрок этишга халақит бермаслиги керак. Маърузачининг хулқ-атвори табиий бўлиши, нутқ муаммосига ва тингловчилар таркибига мос келиши зарур. Ана шундагина нутқ сўзлаш мароқли бўлади.

15.6.Меҳмон қабул қилиш ва қабуллар этикети

Маъмурий ходимнинг фаолият самарадорлиги хизмат учрашувларни ташкил этиш, меҳмонларни кутиб олиш ва расмий учрашувлар этикетига риоя этишига ҳам боғлиқ. Маълум шартнома ёки ҳамкорлик бўйича муносабатларни ўрнатишда меҳмонларни қабул қилиш керак бўлади. Бунда қуйидагиларга риоя этиш лозим:

Меҳмонлар учун масъул ташриф буюриш вақтини айтиш керак. келадиган меҳмоннинг исмини ва айтиш ва тегишли йўл-йўриқ кўрсатишни ёддан чиқармаслик керак. Масалан, бугун соат 17-00да Эркин Тошматов келади. У келганда мени чақиринглар, чиқиб кутиб оламан.

Меҳмонларни рахбар ўзи чиқиб кутиб олиши, бунинг имкони бўлмаса, бирор масъул ходимни чиқариши зарур. Агар меҳмонни бошқа биров бошлаб келиб қолса, унда столдан чиқиб кўришиш, меҳмондўстлигини намойиш этиши керак. Меҳмонларга кофе ёки чойга таклиф қилиниши мумкин. Бунинг учун ходимлар олдиндан тайёр бўлишлари керак.

Меҳмоннинг қуйидаги сезгиларига таъсир кўрсатиш тавсия этилади:

- 1.Кўриш. Нигоҳингизни меҳмонлардан узманг.
- 2.Кўришиш. Ишонч билан қўл сиқиб кўришининг.
- 3.Эшитиш. Меҳмоннинг исмини кўпроқ ишлатинг.

4.Таъм. Мехмонга ичимлик ичишни таклиф қилинг. Икки марта. Чунки кўпчилик одамлар хурмат юзасидан биринчисидан йўқ дейишлари мумкин.

5.Хонада ҳар хил хидлар бўлишига йўл қўймаслик керак. Масалан, сепилган духи ёки одекалон у даражада ўткир бўлмагани маъқул.

Қабуллар этикети. Қабуллар маъмуриятдаги мулоқотларда катта ўринни эгаллайди. Уларнинг асосий вазифаси – керакли ахборотни олиш ва мулоқотни чуқурлаштириш бўлиб, қабулда иштирок этиш хизмат этикетининг бевосита қисмидир. Қабулга пухта тайёргарлик кўриш зарур, яъни кимлар билан, нима тўғрисида гаплашиб олишни режалаштириб олиш керак. Қабуллар кундузги ва кечки, стол атрофида ўтириш ва ўтирмасдан, ишчанлик ёки дўстона шароитида ўтказилиши мумкин.

Шу ўринда халқаро тажрибада кенг қўлланиладиган бир қатор қабуллар турларини келтириб ўтиш мақсадга мувофиқ.

Кундузги қабулларнинг турлари:

1) «Шампан виноси бокали» ёки «вино бокали» соат 11 да бошланиб икки соат давом этади. Бундай қабул даврида фақат шампан виноси, вино, ичимликлар узатилади. Қўшимча сифатида кичик пирожное, бутербродлар тортилади. Қабул тик турган ҳолда ўтказилади.

2) «Ланч» соат 12-15 атрофида ўтказилади ва 1,5 соатгача давом этади, шулардан 45-60 дақиқа стол атрофида ва 30 дақиқа кофе билан мехмонхонада. Столга бир-иккита яхна овкат, битта иссиқ овкат ва десерт тортилади.

3) Кундузги қабулларнинг энг нуфузли тури тушлик - “Диннер” ҳисобланади. Бундай қабул 13-14 ларда бошланади ва 2-3 соат давом этади.

Кечки қабуллар одатда ишдан кейин тайинланади ва қуйидаги турларга бўлинади:

1) «Кечки коктейл» одатда 18-00 да бошланади ва чамаси икки соат давом этади. Бундай қабулда 1,5соат бўлиш қоида сифатида қабул қилинган. Қабулда вино, коктейллар тортиқ қилинади ва ширинликлар қўйилади. Маросимга раҳбардан кейин кириб бориш этикетни бузиш ҳисобланади.

2) «А-ля фуршет» (француз тилида – “санчкида” маъносини беради) қабули кечки коктейл ўтказиладиган вақтларда ташкил қилинади. Унинг бошқа қабул турларидан фарқи шундаки, столга кўпроқ овқат, шу жумладан иссиқ овқат тортилади. Меҳмонлар стол атрофида ўтиришлари ёки тик турган ҳолда гуруҳларга бўлиниб муаммоларни муҳокама қилишлари мумкин. Бундай қабулда аввало уй эгасини топиб кўришиш этикетнинг муҳим шarti ҳисобланади.

3) «Кечка овқат» одатда соат 20-21 ларга тайинланади, меҳмонлар стол атрофида жойлаштирилади. Ҳар бир меҳмонга олдиндан алоҳида жой ажратилади. Столдаги асбобларнинг ўзига хос вазифалари мавжуд. Уларнинг сонига қараб қандай овқат тортилишини билиб олиш мумкин. «Тушлик ёки кечки овқат» қабулларида “Швед столи” усули қўлланиши мумкин. Бунда меҳмонлар стол атрофига ўтирмайдилар. Овқат ва ичимликлар ягона стол устида бўлади ва хоҳлаган одам ўзига тегишли овқатни танлаб олиши мумкин.

15.7. Ёзишмалар юзасидан расмий этикет ва халқаро этикет

Кўпчилик раҳбарларнинг расмий ишлари ёзишмалар орқали амалга ошади. Айниқса, хатлар, мурожаатлар, маълумотномалар ёзилганида сўзларни тўғри танлаш, такрорланишига йўл қўймаслик, ортиқча сўзларни ишлатмаслик, мақсадни аниқ ифодалаш муҳим. Мен деган сўзни иложи борица ишлатмаслик зарур. Ёзишмаларни қўлда ёзгандан кўра компьютерда терган маъқул. Ёзилган расмий ҳужжатда битта ортиқча сўзнинг қўлланилиши ҳам маънони бузиши мумкин. Иложи борица қисқа ва аниқ ёзиш керак. Имзо қўйганда одатда исмнинг бош ҳарф ва фамилия тўлиқ қўйилади.

Турли мамлакатлар халқларининг ўзига хос урф-одатлари, анъаналари, кадриятлари бор. Қўл сиқиб кўришишни олсак. Кўришаётганда қандай масофани сақлаш керак? Масалан, айрим халқларда жуда яқин туриш ҳақорат қилиш билан баробар. Бошқа халқларда енгил кўришса, хафа бўлади. Европада қўл сиқиб кўришиш кенг амал қилади. Бу ерда аёллар билан ҳам шундай

кўришилади. Сухбатлашишда гапириш оҳанги ҳам муҳим аҳамиятга эга. Одатда секин гапириш зарур. Ҳазилни кўп қилмаслик керак. Айниқса, расмий таништирувда ҳазил қилмаган маъқул.

Таништирув жараёнида турли схемалар, молиявий ва иқтисодий кўрсаткичлардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Таянч иборалар: Этикет, саломлашиш этикети, нотиқлик, телефонда сўзлашиш этикети, қабуллар этикети, кундузки қабуллар, «Ланч», «Диннер», кечки қабуллар, «Кечки коктейл», «Аля-Фуршет», «Кечки овқат», «Швед столи», ёзишмалар юзасидан этикет.

Назорат учун саволлар

1. Ҳизмат этикети деганда нима тушунилади?
2. Саломлашиш қоидалари ҳақида тушунча беринг.
3. Такдим қилишнинг ахлоқий жиҳатлари ҳақида қандай меъёрлар мавжуд?
4. Касбий имидж деганда нимани тушунаси?
5. Маъмурий ходимнинг ташқи қиёфаси, кийинишига қуйиладиган талаблар нималардан иборат?
6. Телефонда сузлашишда қандай ахлоқий қоидаларга амал қилиш керак?
7. Танқид қилиш этикети деганда нимани тушунаси?
8. Қабуллар этикети қандай аҳамиятга эга?
9. Хат ёзиш этикети нимадан иборат?
10. Ҳалқаро этикет қандай хусусиятларга эга?

16-БОБ. ИЖТИМОЙ ВА МОДДИЙ ШАРТ-ШАРОИТЛАРНИ ЯРАТИШДА МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТНИНГ ЎРНИ

16.1.Ижтимоий-моддий шароитларни яратишда маъмурий менежментнинг вазифалари

Бозор иқтисодиёти шароитида маъмурий менежментда муҳим масалалардан бири бу ходимлар учун ижтимоий ва моддий шароитларни яратиш ҳисобланади. Ижтимоий моддий шароитларни яратиш ходимлар учун иш ўрни, уларнинг жиҳозланиши, ишни рағбатлантириш, жамоада қулай муҳитни яратиш, ижтимоий хизматлар кўрсатиш ва шу каби инсоннинг яхши ишлаши учун зарур шароитларни назарда тутди. Бу масалалар ходимларни

ижтимоий ҳимоялаш тушунчаси билан чамбарчас боғланиб кетади ва унинг таъсиридан ҳам келиб чиқади.

Ҳар бир ходимнинг ўз имкониятидан тўлиқ фойдаланиши, салоҳиятини ишга солиш учун зарур шарт-шароитни яратиш талаб этилади. Мамлакатимиз Президенти Ислом Абдуғаниевич Каримов таъкидлаганларидек, "инсоннинг ўзи ва оиласининг бахт саодати йўлида меҳнат қилишга шахсан тайёр эканлиги"ни ҳисобга олиб тўғри йўналтириш бошқарувчиларининг муҳим вазифаси бўлиб ҳисобланади" (И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари - Т., 1998, 63-бет).

Ходимларни ижтимоий ҳимоя этиш деганда уларга ижтимоий енгилликлар ва имтиёзлар бериш, ҳамдард бўлиш, қўллаб-қувватлаш, меҳнат муҳофазасини ва соғлиғини таъминлаш кабилар тушунилади. Буларнинг асосий қисми меҳнат кодекси ва фуқаролик кодекслари билан кафолатланган. Шу билан бирга корхона даражасида ҳам ижтимоий тадбирлар комплекси ишлаб чиқилади ва амалга оширилади. Корхоналарда меҳнатни муҳофаза қилиш, техника ҳавфсизлиги ишлаб чиқариш санитариясининг барча масалалари тегишли қонун-қоидалар билан бошқарилади. Ишлаб чиқаришда техника ҳавфсизлиги, ишлаб чиқариш санитариясининг барча масалалари тегишли қонун қоидалар билан бошқарилади.

Ишлаб чиқаришда техника ҳавфсизлигини, ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимлар соғлиғини сақлаш ва уларга янада яхшироқ шароит яратилишига олиб келади.

Ишлаб чиқаришда ишчиларнинг меҳнат шароитини яхшилаш, бахтсиз ҳодисалар, жароҳатланишлар касб касалликларнинг олдини олишнинг бирдан бир чораси меҳнат ҳавфсизлиги қоидаларини ўқитиш ва уларга қатъий риоя қилишдир. Меҳнат ҳавфсизлиги тадбирлари маъмурият ходимларига йўриқномалар, кўрсатмалар бериш ва ўқитиш усули билан амалга оширилади. Маъмурият ва ходимларнинг ишлаб чиқаришда жароҳатланишининг олдини олишда асбоб-ускуналар, бошқарув техникаси ва жиҳозларнинг янги турларини

яратишда ҳавфсизлик талабларини ҳисобга олишдир. Оддийгина электрон машиналарнинг янги турларини яратишда ҳавфсизлик талабларини ҳисобга олиш муҳим, чунки компьютерсиз замонавий бошқарувчини, маъмурият ходимини тасаввур қилиш қийин. Келажакда албатта ҳар бир иш ўрнида компьютер ходимнинг энг яхши кўмакчисига айланади. Бу жиҳоз ҳам одам организмига таъсир қилади. Ундан муҳофаза этиш чоралари ҳам кўрилиши керак. Ёки хоналарни ёритиш, иситиш тизимлари аҳволини яхшилаш ҳам моддий шарт шароитларни яратишга хизмат қилади.

Бизнинг фикримизча, маъмурий менежментда ижтимоий-моддий шарт-шароитларни яратишда қуйидаги жиҳатлар ва вазифаларни инобатга олиш мақсадга мувофиқ бўлади:

Биринчидан, ишлаш учун зарур бўлган жиҳозлар, асбоб-ускуналар, техник воситалар билан таъминлаш зарурияти. Чунки зарур жиҳозлар иш унумини оширишда муҳим аҳамиятга эга. Бундай жиҳозларга ҳисоблаш техникаси, ахборот ва коммуникация технологиялари, картотекалар, хона ҳароратини мўътадил сақлашга хизмат қиувчи ускуналарни киритиш мумкин.

Иккинчидан, ўрнатилган жиҳозлардан фойдаланишда ҳавфсизликни таъминлаш масаласига эътиборни қаратиш зарур. Жиҳозлар ва техник воситаларнинг ишлашини назорат қилиш, уларнинг инсон организмига зарарли таъсирини камайитириш чораларини ҳам кўриш талаб этилади.

Учинчидан, ходим учун шахсий манфаат устувор эканлигини унутмаслик керак. Шахсий манфаатлар кишиларни ҳаракатлантирадиган асосий куч бўлиб ҳисобланади. Шу сабабли меҳнатни рағбатлантириш, иш ҳақи ва мукофотлаш тизимларини шакллантиришда бу ҳолатни ҳисобга олиш, рағбатлантириш воситаларини такомиллаштириб бориш лозим. Маъмурий менежментда ходимларни фаолиятга ундашда бу масала марказий ўринда туриши керак.

Тўртинчидан, ходим ўз ишидан қониқиши учун жамоада ижобий ижтимоий-психолоик иқлимни яратиш керак. Ходимлар ўртасида ўзаро ҳурмат

ва ёрдам кўрсатишга асосланган иқлимни шакллантириш ҳам маъмурий менежментнинг вазифаларига киради.

Бешинчидан, ходим ҳақида ғамхўрлик қилиш, ижтимоий хизмат кўрсатиш, ижтимоий муҳофаза этиш чораларини ҳам кўриш талаб этилади. Буни муваффақиятли фаолият кўрсатаётган япон корхоналари амалиётида кўриш мумкин. Айниқса, эркин рақобат шароитида корхона маъмуриятини яхши ишлашга ундайдиган омиллардан бири ижтимоий муҳофаза бўлиб ҳисобланади.

Инсон ўз ҳавфсизлигини таъминлашни ҳоҳлайди ва шунга ҳаракат қилади. Бу вазифа маъмурият раҳбарияти зиммасига юклатилади. Агар маъмурият раҳбарияти ўз ходимининг ҳавфсизлигини кафолатламаса, бу ходим ўз соғлиғини сақлаш учун жон қойитмасдан ишлашга ҳаракат қилади. Бу ерда меҳнат гигиенаси ҳақида тўхталиб ўтиш зарур. Маъмурий менежмент меҳнат шароитининг инсон организмига таъсирини ҳам назардан четга қочирмаслиги лозим бўлади.

Инсон ижтимоий-руҳий мавжудот. Уларнинг яхши ишлаши кўп омилларга боғлиқ. Биз бу ҳақда мотивлаш назариялари чуқур тадқиқотларга эга. Жисмоний эҳтиёжларга (овқат, сув, ҳаво, жинсий, уйку) одамларда унчалик фарқланмайди. Нормал жамиятда яшаган ва ишлайдиган одам учун бу муаммо эмас. Ҳавфсизликни давлат таъминлайди, Аммо одамларни яхши ишлашга ундаш учун юқори даражали эҳтиёжлари ҳар хил бўлиб, уларга таъсир этиш услубларини билиш замонавий раҳбар учун жуда муҳим. Шу боисдан бошқарувнинг ижтимоий-психологик услублари катта аҳамиятга эга.

Одамлар бир-бирлари билан ўзаро таъсирлашадилар. Фикр-алмашадилар, бошқариладилар. Раҳбарнинг вазифаси эса уларни ягона мақсадга йўналтириш, бирлаштиришга қаратилади. Жамоа, унинг ичидаги муносабатлар, ҳар бир ходим табиатини яхши билиш учун ижтимоий-психологик услублар кенг қўлланилиши талаб этилади. Яъни, ижтимоий-моддий шароитларни яратишда ижтимоий-психологик услублардан фойдаланиш яхши ҳисобланади.

16.2.Маъмурий менежментда ижтимоий хизмат кўрсатиш

Маъмурий менежментда ижтимоий хизмат кўрсатиш масалаларини ўрганиш муҳим аҳамиятга эга. Ижтимоий хизмат кўрсатишни бошқаришнинг муҳим вазифаси маъмурий ходимларининг шарт-шароитларини яхшилаш мақсадида ижтимоий тадбирларнинг амалда бажарилишини таъминлаш, назорат қилиш, ижтимоий муҳитда руй бераётган ўзгаришлардан жамоани хабардор қилишдан иборат. Маъмурий менежментда хизмат кўрсатишда асосий эътиборни қуйидагиларга қаратишимиз керак:

- маъмурий ходимларнинг ижтимоий таркибини такомиллаштириш, унинг демографик ва касб-малака таркибини яхшилаш, шу жумладан ходимлар сонини тартибга солиш, умумтаълим ва маданий техник савиясининг ошириш;

- ишлаб чиқариш жараёнида эргономик, санитария-гигиена ва бошқа шарт-шароитларини, маъмурий ходимлар меҳнатини муҳофаза қилиш ва уларнинг ҳавфсизлигини таъминлаш;

- самарали меҳнатни, маъмурият ишига бўлган ташаббускорлик, ижодий муносабатни, ҳамкорликдаги гуруҳий ва якка тартибдаги меҳнат натижалари учун моддий ва маънавий рағбатлантиришни ташкил этиш;

- маъмуриятда соғлом ижтимоий психологик вазиятни, ўзаро мақбул алоқаларни вужудга келтириш ва қўллаб-қувватлаш;

- маъмурий ходимларнинг ижтимоий суғурталаниши, уларнинг ижтимоий кафолатлари;

- ходимларнинг турмуш даражаси, яшаш ва маиший шароитларини яхшилаш, дам олишини ташкил этиш ва бошқалар.

Фан - техника ва ижтимоий тараққиёт туфайли жамиятда руй берадиган ўзгаришлар меҳнат фаолиятида инсон омилининг ва ходимлар шахсий фазилатларининг ортишига олиб келади.

Бундай ҳолат барча соҳаларда, шу жумладан корхона ва ташкилотларда ҳам ижтимоий жараёнларни тартибга солишга, ижтимоий тараққиётни

саводхонлик билан ҳақиқатан ҳам илмий равишда олиб боришга бўлган талабни кучайтиради. Ҳозирги вақтда ҳар бир корхонада ижтимоий бошқариш хизматлари мавжуд бўлиб, улар кадрлар иши билан, ижтимоий йириклик ва касаба уюшмалари билан алоқаларни таъминлаш, ходимларга ижтимоий хизмат кўрсатиш, хайрия мақсадларида сарф-ҳаражатлар қилиш билан шуғулланади.

Ҳозирги кунда Ўзбекистондаги ижтимоий хизмат кўрсатиш идоралари собиқ тузум даврида мавжуд бўлган ҳаддан ташқари режали марказлашган хўжалик юритиш тизимидан ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтиб фаолият кўрсатмоқдалар. Уларнинг тузилиши, бир томондан, корхона ва ташкилотнинг катта-кичиклиги ва хусусиятларига қараб ташкил этилса, иккинчи томондан, ишлаб чиқариш иқтисодий вазифаларни ҳал қилишнинг мураккаблиги билан белгиланади.

Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотлар ўз ижтимоий инфратузилмасининг кенг тармоқларига эга бўлиб, уни бошқариш алоҳида билим ва малака талаб этади. Бундай ҳолда ижтимоий-маиший масалалар бўйича директор ўринбосари лавозимини назарда тутувчи вариант тўғри келади. Унга ижтимоий соҳанинг тегишли объектларини олиб борувчи бўлинмалар бўйсунди, уй-жой коммунал, маиший, соғломлаштириш, дам олиш ва ижтимоий хизматлар кўрсатиш вазифаларини бажариш юкланади.

Маъмуриятда ижтимоий хизмат соҳаси бажарадиган вазифалар ўзига хос хусусиятларга эгадир. Бу хизмат мутахассислари одамларга ва уларнинг талаб эҳтиёжларига ниҳоятда диққат эътибор билан қарашлари, ўзларига топширилган ресурслар ва ваколатлар доирасида ходимларнинг фаровон турмушини ва жамоадаги ижтимоий-руҳий иқлимни қўллаб-қувватлашлари, меҳнатни муҳофаза қилиш ва меҳнат интизоми қоидаларига риоя қилишлари, ишга бўлган қизиқишни рағбатлантиришлари керак. Бунинг учун зарур миқдордаги иқтисодий билимлардан ташқари, психология ва педагогика, этика бўйича билимларга эга бўлишлари муҳимдир.

Маъмурий менежментда ижтимоий хизмат кўрсатиш вазифалари бошқаришга доир муайян элементлар йигиндисидан ташкил топади. Улар, табиийки, алоҳида олинган корхона ва ташкилотнинг ижтимоий муҳити билан ва ижтимоий бошқаришнинг умумий ўзига хос хусусиятлари билан мувофиқлаштирилади.

Маъмурий менежментда ижтимоий хизмат кўрсатишга ижтимоий ривожлантиришнинг аниқ мақсадли дастурлари ва режалари билан асосланган ташкилий бошқариш функциялари хосдир. Бу ҳол корхона ва ташкилотнинг турдош бошқарув тузилмалари, касаба уюшмалари ва бошқа жамоат бирлашмалари, ижтимоий бошқаришнинг тармоқ ва ҳудудий органлари билан ўзаро ҳамкорликда ва мувофиқлашган ҳолда иш кўришни талаб қилади. Шунингдек ижтимоий масалалар бўйича ҳужжатлар - қарорлар, буйруқлар, низомлар, йўриқномалар, тавсиялар ва ҳоказоларнинг лойиҳаларини тайёрлаш зарур. Ижтимоий хизмат кўрсатишнинг бошқарувчилик фаолияти қонунларининг тўла-тўқис бажарилишига бутунлай бўйсундирилади. Қонунлар, давлат ижтимоий сиёсатининг ҳуқуқий асосларини ва ижтимоий меҳнат муносабатлари соҳасидаги кафолатларни белгилаб беради. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланишида ўзига хос аниқ йўналишлардан иборат бўлган ижтимоий нормативларга амал қилиш ҳам зарурдир.

Маъмурий менежментда ижтимоий хизмат кўрсатишнинг муҳим томонини хилма-хил рағбатлантириш омилларидан фойдаланиш ташкил этади. Бу омиллар жамоани ижтимоий ривожланишнинг мақсадли дастурларини ва режаларини бажариш, ҳамкорликдаги фаолият натижаларига эришиш учун фаол ишлашга ундайди.

Маъмурий менежментда ижтимоий хизмат кўрсатишнинг яна бир вазифаси ижтимоий муҳитида рўй бераётган ўзгаришлардан жамоани хабардор қилишдир. Бу вазифаларнинг амалга оширилиши ижтимоий ривожлантиришга тааллуқли маълумотларни олиш, таҳлил қилиш ва умумлаштириш, ходимларнинг меҳнат ва турмуш шароитини экспертизадан ўтказиш, хулоса

чиқариш, жамоанинг ижтимоий муҳитда эришган ижобий ўзгаришларнинг ташкилот иқтисодий ва ижтимоий самарадорлигига таъсирини баҳолашдан иборат.

16.3. Маъмурий ходимларни мукофотлашнинг асосий иқтисодий воситалари

Маъмурий менежментда ижтимоий моддий шароитларни яратишнинг муҳим таркибий қисмларидан-бири бу моддий рағбатлантиришдир. Моддий рағбатлантириш бошқариш механизмининг муҳим ва ажралмас таркибий қисми бўлиб, ўзида ишловчиларни ижтимоий-фойдали меҳнатдан, ижтимоий-иқтисодий тараққиётни жадаллаштиришдан, меҳнат самарадорлигини оширишдан моддий манфаатдорлигини таъминлашга йўналтирилган чоратadbирларнинг тизимини ифодалайди.

Моддий рағбатлантириш асосида энг аввало, кишиларда моддий эҳтиёжларни туғдирувчи иқтисодий манфаатлар ётади. Моддий рағбатлар тизими, асосан турлича иқтисодий манфаатлар: ходим, маъмурият аъзолари, мулкдор корхона эгаси манфаатларининг оқилона тарзда қўшилувини таъминлашга йўналтирилгандир. Бинобарин, манфаатларнинг номувофик бўлишлиги бозор хўжалиги субъектларининг иқтисодий мустақиллиги ва улардаги ишловчилар меҳнатининг ижтимоий-иқтисодий жиҳатдан бир хил бўлмаслигидан келиб чиқади. Бу эса ўз навбатида, ташқи ундовчи сабабларнинг қўлланилишини талаб этади. Бунда моддий рағбатлар меҳнатининг асосий омиллари ва натижаларининг ўзлаштириши билан боғлиқ бўлган, эҳтиёжларнинг янада тўлароқ қондирилишига қаратилган меҳнат жамоаси ва алоҳида ишловчилар манфаатларишга таъсир кўрсатади.

Бозор иқтисодиёти шароитида маъмурий ходимларни фаолиятга ундашда мукофотлашнинг иқтисодий воситаларининг аҳамияти юқори бўлиб қолмоқда. Иқтисодий рағбатлантириш ва иш ҳақи муносабатлари ходим учун ҳам, жамият учун ҳам муҳим аҳамиятга эга. XIX аср охири, XX аср бошларида пул

кўринишидаги мукофот тўғридан-тўғри таъсир этувчи омил бўлиб, ходим қанча кўп пул олса, шунча меҳнатга бўлган қизиқиш ортади деган тушунча ҳукмрон эди. Тадқиқотлар кўрсатишича, иқтисодий рағбатлантириш ходимнинг ижтимоий нуқтаи-назарига боғлиқ бўлиб, билвосита таъсирга эга экан. Шу сабабли пулнинг ходимни тақдирлаш воситаси сифатидаги аҳамиятини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ. Пул кўринишидаги мукофотнинг ходим учун аҳамияти бир неча омилларга кўра белгиланади. Пулнинг иқтисодий моҳияти унинг айирбошлаш функциясида номоён бўлиб, натижада иқтисодий ресурслар қайта тақсимланиш жараёни амалга оширилади. Бир вақтнинг ўзида пул айирбошлашнинг ижтимоий воситаси ҳам ҳисобланади. Шахс тасаруфидаги пулнинг миқдори - пулни йиғиш, сарфлаш ва ҳайрия қилиш имкониятига эга шахснинг жамиятдаги мавқеини ифодалаовчи кўрсаткич ҳисобланади. Индивид ўз пулларига эга бўлиши ёки сарфлаши билан меҳнат фаолиятини баҳоловчи статусига боғлиқ қимматликни ифодалайди.

Пулнинг қимматлик даражаси ҳар бир киши учун ўзига ҳос хусусиятга эга бўлади. Эҳтиёжларидан келиб чиқиб, пул ҳар бир инсон учун турлича аҳамият касб этади. Шу сабабли мукофотлашни турли мотивация моделлари нуқтаи – назаридан кўриб чиқиш орқали пулнинг маъмурий ходим учун иқтисодий-ижтимоий аҳамиятини тўлароқ ифодалаш мумкин.

- Фаолиятга ундаш. Маълум мақсадга интилаётган ходим ўз иш ҳақларини бошқа ходимларнинг иш ҳаққи билан таққослаш орқали ўзига ҳос мусобақага жалб этилади. Бу ҳолда пул маъмурий ходимнинг муваффақиятга эришиш даражасини ифодалайди.

- Эҳтиёжлар. Пул инсоннинг турли даражадаги эҳтиёжларини қондириш воситаси ҳисобланади. Ходимнинг иш ҳақи миқдори қанча кўп бўлса, унда эҳтиёжларни қондириш имконияти шунча кўпаяди.

-Атрибуция. Мукофот миқдори маълум даражада шахснинг ташкилотдаги обрў-эътибори, ижтимоий мавқеини ифода этади. Кўпинча ходимлар ўз иш

ҳақларини оширишга ҳаракат қилар эканлар, моддий таъминланиш билан бирга жамоада ўзини намоён этишни назарда тутадилар. Бунда муваффақиятли фаолияти натижасида қўшимча мукофот берилишига ходим ўз қобилияти ва тажрибасини сабаб қилиб кўрсатади. Паст натижаларни тушунтиришда ходимлар жуда мураккаб топшириқлар, омадсизликни рўқач қилади. Шунга қарамай, одатда салбий ташқи омиллар мукофот ҳажмининг камайишига таъсир этмайди.

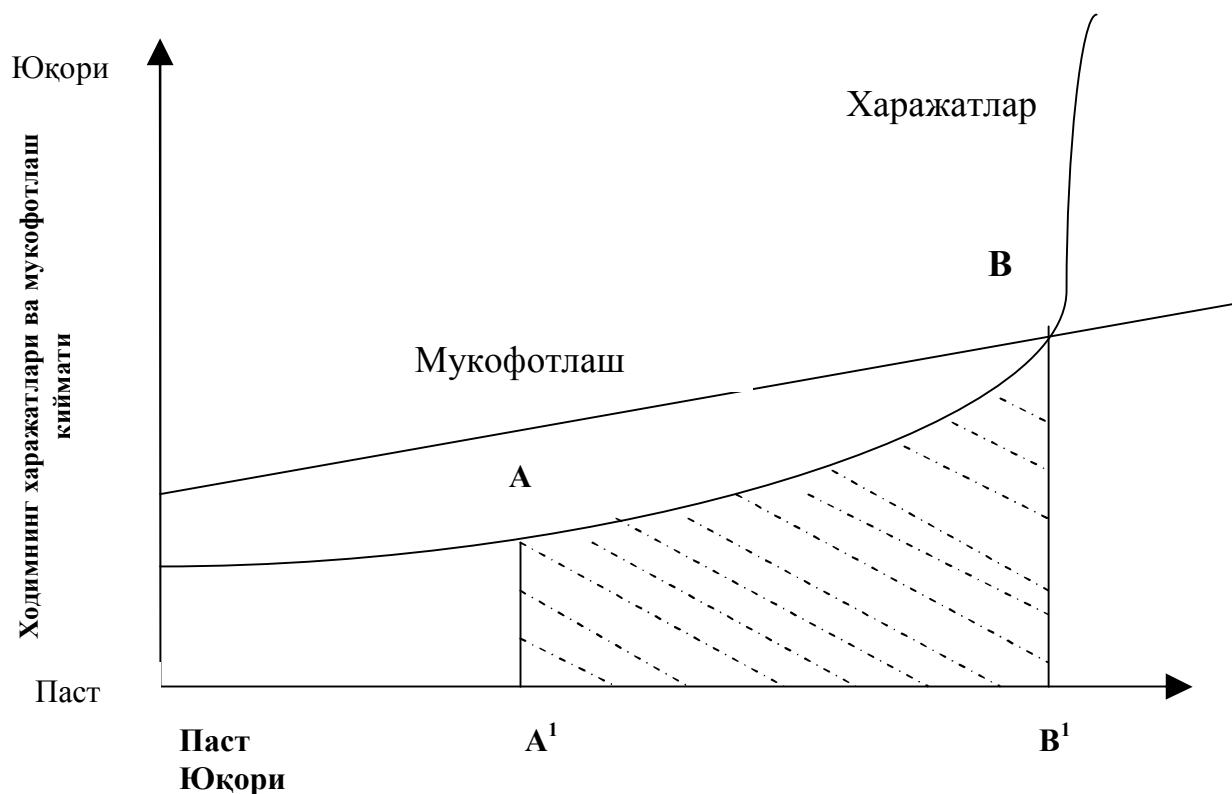
- Кутиш назарияси. Бунга кўра мотивация қуйидаги формула орқали ифодаланади:

$$\text{Мотивация} = \text{Валентлик} \times \text{Кутиш} \times \text{Воситалар}$$

Пул мукофоти кучли мотивлаш омили бўлиши учун ходим тобора кўпроқ пулга эга бўлишга интилиши (валентлик), натижага эришиш учун ҳаракатлари муваффақиятли бўлишига ишониши (кутиш), юқори натижаларга эришиши мос рағбатлантирилиши керак (воситалар). Пулнинг валентлик даражаси бошқарув ҳаракатлари билан бирга ходимнинг шахсий сифатлари, унинг тажрибаси ва эҳтиёжлари, ҳамда макромухитга боғлиқ. Ижтимоий ва иқтисодий таъсири жиҳатдан пул икки томонлама рағбатлантирувчи воситани ифодалайди (валентлик).

Илмий жиҳатдан мотивлаштиришда фаолият натижаси ва мукофот миқдори тўғри пропорционал бўлсада, кўпинча ишчилар пулнинг восита таъсирига шубҳа билан қарайдилар. Чунки кўп ҳолларда амалиётда яхши натижа кўрсатган ходимларга нисбатан хушомадгўй «чаққонлар» ҳеч бир қўшимча ҳаракатсиз кўпроқ иш ҳақиға эга бўладилар. Лавозим бўйича кўтарилишда ҳам мазкур муаммо мавжуд. Фаолиятга ундаш воситалари соҳаси маъмурий менежмент қўшимча имкониятларини намоён этиши керак бўлган йўналиш бўлиб қолмоқда.

- Адолатлилик. Меҳнат унумдорлигини оширишга қаратилган самарали рағбатлантириш тизимларини ишлаб чиқиш мураккаб жараён ҳисобланади. Маъмурият биринчи навбатда ташкилот ходимларининг пулли мукофотлашга бўлган муносабатини тушуниб олиши керак. Адолатлилик моделига кўра ходим доимий равишда ўз ҳаражатлари ва шунга мос равишда эга бўлган пулли рағбатлантириш даражасини таққослаб боради. Табиийки, ходим ўз меҳнатининг юқори даражада ташкил этилганлик даражаси (меҳнат интенсивлиги, вақт, билим ва кўникмаларга эга бўлиш, инновацион ва фавқулодда муаммоларни ечишда интеллектуал энергия сарфи) билан боғлиқ «ҳаражатлар» барча иқтисодий (иш ҳақи, имтиёзлар ва таътил) ҳамда ижтимоий (жамоадаги мавқеи, ҳурмат ва мустақиллик) кўринишдаги рағбатлантириш билан солиштирилади (Расм- 16.1). Зарарсизлик нуқтасида маълум меҳнат фаоллиги даражаси учун ҳаражат ва (рағбатлантириш) мукофотлаш тенг (16.1- расмдаги В нуқта) кўп ҳолларда ходимнинг фаоллиги «зарарсизлик нуқтаси»га яқинлашади, ҳолос. Бунга икки сабаб мавжуд. Биринчидан, оддий ходим бу борада тажрибага эга эмас, ва айнан ўзига керакли нуқтани тўғри белгилай олмайди. Иккинчидан, ходим ўзи учун белгиланган ҳаражат ва мукофотлашнинг мавжуд мувозанатини бузишни ҳоҳламайди. Шу сабабли меҳнат фаоллиги одатда A^1 B^1 кесим оралиғида бўлади.



16.1-расм. Меҳнат харажатлари ва мукофотлаш нисбати

Маъмурий менежментда моддий рағбатлантириш воситаларидан фойдаланиш бўйича баъзи мулоҳазаларни эътиборга олиш фойдадан ҳоли бўлмайди. Жумладан:

- 1) ташқи ва ички мукофотлаш бир-бирига мувофиқ келиши керак;
- 2) миқдори ва туридан қатъий назар барча мукофотлаш тадбирлари қонун доирасида бўлиши керак;
- 3) хорижий фирмалар амалиётида иш ҳақининг махфийлигини таъминлашга алоҳида эътибор берилади. Ахлоқий нуқтаи назардан бу ходимлар ўртасида иш ҳақи юзасидан низоларнинг келиб чиқиши, камситилиш ҳолларининг олдини олади;
- 4) назорат воситалари. Назоратни амалга оширишда ходим фаолиятининг устувор нуқталарини тўғри белгилаш муҳим аҳамиятга эга.

5) мослашувчанлиги. Моддий рағбатлантириш тизимлари турли вазифаларни бажарувчи маъмури ходимларнинг индивидуал хусусиятлари, ишдаги натижаларини объектив баҳолаш имкониятини бериши лозим.

Ташкилотлар ўз ходимлари меҳнатнинг юқори самарадорлигини таъминлаш учун мақсадли режалаштириш ва назорат тизимининг турли шаклларида фойдаланадилар Улардан бири мақсадлар бўйича бошқаришдир. Унга кўра меҳнат унумдорлигига қуйидагилар асосида эришилади:

1. Мақсаднинг қўйилиши. Мавжуд ресурслар ва ташкилот мақсадлари асосида менежер ходимлар билан ҳамкорликда ишлаб чиқариш кўрсаткичларини ўрнатади;

2. Ҳаракат режасини ишлаб чиқиш. Ходимларнинг мустақил ёки ҳамкорликда мақсадларга эришиш воситаларини аниқлаш;

3. Даврий текширувлар. Белгиланган мақсадга эришиш «маршрутини» ҳамкорликда назорат қилиш, одатда норасмий ўтказилади;

4. Йиллик баҳолаш. Қўйилган вазифаларнинг бажарилишини расман баҳолаш, натижаларни умумлаштириш ва истиқболдаги тадбирларни режалаштириш. Баъзи мақсадлар бўйича бошқариш тизимлари ходимлар фаолиятини аттестациялашни назарда тутди, бу эса ходимлар эришган натижаларни уларнинг мукофотлаш даражасига боғлаш имконини беради.

16.4. Иқтисодий рағбатлантиришда мукофотлашнинг яхлит тизими

Ташкилот раҳбарияти маълум бир иқтисодий рағбатлантириш тизимини жорий этар экан, индивидуал, гуруҳ ва ташкилий фаолият кўрсаткичларнинг юқори даражасига эришишни мақсад қилиб қўяди. Бундан ташқари иқтисодий рағбатлантириш тизими янги ходимларини қидириб топиш, ишга ёллаш, малакали ходимларни ташкилотда сақлаб қолиш, меҳнатга ижодий ёндашиш ва ходимларнинг асосий эҳтиёжларини қондиришга хизмат қилади. Ходимни моддий рағбатлантириш даражасини белгиловчи асосий кўрсаткичларга ходимнинг ишалб чиқарган маҳсулотлари ҳажми, компания

даромадлари, харажатларни қискартириш, сотилган маҳсулотлар ва кўрсатилган хизматлар ҳажми кириши мумкин. Шу билан бирга масаланинг ахлоқий жиҳати ҳам бор. Бу менежернинг ходимга берган баҳоси ва ходимнинг ўзини баҳолаши мос келмаслиги бўлиб, турли ходимлар буни турлича қабул қилади. Кўпинча, ходимга ўзи кутганидан ҳам юқори баҳо берилиши норозилик келтириб чиқармайди. Лекин аксинча бўлса, бу ходимда баҳолаш тизимига салбий қарашларни юзага келтиради.

Моддий рағбатлантиришнинг асосий устунлиги ходимлар эришган юқори кўрсаткичлари учун албатта муҳофотланиш мавжудлигига ишонч туғилишидир. Моддий рағбатлантириш ходимларнинг адолатга бўлган муносабатларига ижобий таъсир этади. Меҳнат натижалари ва ҳиссасига кўра мукофотга эга бўлиш ходимлар томонидан адолатли деб қабул қилинади.

Шу ўринда иқтисодий рағбатлантириш тизимининг афзалликлари ва камчиликларини таҳлил қилиб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Иқтисодий рағбатлантириш тизимининг афзалликларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ташкилотда иқтисодий фаолият (фойда, даромад, молиявий натижалар) кўрсаткичларининг ўсиши;
- эришилган натижаларига асосан рағбатлантирилган ходимнинг мукофотлаш тизимининг адолатли эканлигини ҳис қилиши;
- юқори натижаларга эришган, интизомли ваташаббускор ходимни мукофотлаш асосида хулқ-атворнинг ижобий жиҳатларини қувватлаш;
- мукофотлашнинг самарали воситаларидан фойдаланиш асосида рағбатлантиришнинг объектив асосларини таъминлаш;

Иқтисодий рағбатлантириш тизимининг афзалликлари билан бирга қуйидаги камчиликларини айтиб ўтиш мумкин:

- тизимнинг амал қилиши билан боғлиқ харажатларнинг ўсиши (ходим ва ташкилот учун ҳам);

- тизимларнинг юқори даражада мураккаблиги улардан фойдаланишни қийинлаштиради;

- иш ҳақининг тебраниб туриши ёки камайиши;

- касаба уюшмаларнинг салбий муносабати;

- иш ҳақи олиш муддатларнинг чўзилиб кетиши;

- қўлланиладиган кўрсаткичлар тўпламининг чекланганлиги ёки мукаммал эмаслиги.

Шу сабабли янги иқтисодий рағбатлантириш тизимини жорий этишда нафақат унинг иқтисодий, балки руҳий ва ижтимоий оқибатларини ҳам ҳисобга олиш керак. Пулли мукофотнинг рағбатлантирувчи роли - юқори унумдорлик учун юқори иш ҳақини таъминлайди ва бирлик маҳсулот учун ҳаражатлар камаяди. Шу билан бирга ижтимоий тизимдаги ўзгаришлар ходимларда қоникмаслик ва адолацизлик туйғуларини келтириб чиқаради. Ҳар қандай рағбатлантириш тизимининг муваффақияти бошқарув ҳаракатлари билан пухта келишилганликка боғлиқ. Бунда юзага келадиган асосий муаммолар қуйидагилардир:

- меҳнат жараёнларини меъёрлаштириш билан боғлиқ. Ходим кўпинча меҳнат меъёрлари фақат ташкилот манфаатларига қаратилган ва ҳаддан ташқари юқори белгиланган деб ҳисоблайди;

- чизиқли менежерлар ишининг мураккаблашуви. Масалан, бўлим бошлиғи ўзи ҳам иш ҳақи тизимини пухта эгалаб, қўл остидаги ходимларнинг иш ҳақи ҳажмини мувофиқлаштириши керак;

- эркин меҳнат меъёрларининг мавжудлиги билан боғлиқ. Уларни ходимлар ўзлари норасмий ўрнатадилар ва ортиқча зўриқишсиз бажаради. Агар меъёрлар бундан оширилса, ходимларда норозилик уйғонади;

- ишбай ва вақтбай иш ҳақи олувчи ходимлар ўртасида низо келиб чиқиши. Натижа ва унга эришиш учун сарфланадиган вақт ўртасидаги тафовут сабабли бу турдаги низолар келиб чиқиши кўп учрайди.

Маъмурий ходимнинг ташкилот фаолиятдан манфаатдорлигини ошириш учун мукофотлаш тизимларини такомиллаштиришда фойдада иштирок этиш ва даромадда иштирок этиш дастурлари кенг қўлланилади. Фойда иштирок этиш компаниянинг бир қисм фойдасини иш натижаларига кўра - мукофот шаклида ёки маълум муддатлардан сўнг -акция дивидендлари кўринишида ходимлар ўртасида тақсимлаш жараёнидир.

Даромадда иштирок этиш дастурига асосан ходимнинг ташкилотда фаолият кўрсатиш даври, ташкилотда фаолият турларининг яхшиланиши (заҳиралар ҳажми, бирлик маҳсулот харажатлари, тайёр маҳсулот сифати)га кўра даромаднинг кўпайиши асосида ходимлар рағбатлантирилади. Ходимларнинг ўзини-ўзи назорат қилиши (“манба бошидаги назорат”), харажатларни қисқартириш кўрсаткичларига асосан рағбатлантириш миқдори белгиланади.

Малакасига кўра иш ҳақи белгилаш ходимнинг билим даражаси, ишчи топшириқларни бажара олиш малакаси, касбий кўникмаларига кўра амалга оширилади. Билим олиш асосан соатбай иш ҳақи шаклларида рағбатлантирилади.

Ходимларнинг фаолият натижалари, касб-малака даражаси, ижтимоий мавқеи каби жиҳатларни ҳисобга олган ҳолда рағбатлантиришда мукофотлашнинг яхлит тизими муҳим аҳамиятга эга. Мукофотлашнинг яхлит тизими иш ҳақи белгилашнинг турли тизимларини қўллашни тақозо этади. Бунда дастлаб меҳнат бозори талабларига асосан иш ҳақининг базавий ставкалари аниқланади. Аттестация натижасида ходимларга қўшимча рағбатланиш турларини жорий этилиши мумкин. Бундан ташқари даромад ва фойдада катнашиш дастурлари ходимларнинг юқори натижаларга эришишларини рағбатлантиради (16.2-расм).



16.2-расм. Рағбатлантириш пирамидаси: Мукофотлашнинг яхлит тизими (асосдан бошланади)

Рағбатлантиришнинг яхлит тизимининг таркибий элементларига қуйидагилар киради:

1. Базавий иш ҳақи. Мазкур рағбатлантириш шакли меҳнат бозори талаблари ва иш ўрни хусусиятларига кўра белгиланади.

2. Ходимнинг малакаси ва касбий тайёргарлигига кўра базавий ставкаларни ўзгартириш. Тариф разрядлари, малака разрядарини белгилаш.

3. Реал иш ҳақини ўзгартириш. Бунда иш ҳақи турмуш кечириш қийматига кўра таҳрирланади.

4. Йиллардаги хизматлари учун мукофот. Иш ҳақини меҳнат стажига кўра ошириш. Бундан ташқари баъзи ташкилотларда тегишли соҳада кўп йиллик фаолияти учун йилига бир марта мукофот бериш назарда тутилган.

5. Фойдага боғлиқ мукофотлаш. Бу фойдада иштирок этиш тизимининг қўлланилиши билан боғлиқ.

6. Ишчи топшириқларини бажариш натижаларга кўра рағбатлантириш. Бу рағбатлантирувчи иш ҳақи тизимлари, даромадда иштирок этиш тизимларини жорий этишни назарда тутди.

7. Қўшимча меҳнат фаолияти учун товон тўловлари. Бу одатда қўшимча равишда, навбатдан ташқари ишга чақириқ асосида, бошқа сменада ишлаш ва бошқа ҳолларда қўлланилади.

8. Меҳнат жараёнига бевосита боғлиқ бўлмаган мукофотлаш. Мазкур мукофот шаклига меҳнат таътиллари, нафақа, касаллик ва вақтинча ишсизлик бўйича тўловлар киради.

9. Ноиктисодий рағбатлантириш. Ташкилотдаги хизматлари учун навбатдан ташқари таътил бериш, фарзандари учун болалар боғчаси, дам олиш санаторийларига бепул йўлланма ва ҳоказолар).

16.5.Маъмурий ходимлар меҳнатини моддий рағбатлантиришни бошқариш

Маъмурий менежментда иктисодий манфаатларини тўғри тушунмаслик ёки уларнинг мазмуни ва табиатини тўғри талқин этмаслик меҳнатни моддий

рағбатлантиришни ташкил этиш, унинг шакллари ва усуллари танлашда нотўғри ёндашувнинг бўлишига олиб келади.

Бунга иқтисодий ривожланишининг маъмурий-буйруқбозликка асосланган бошқариш услублари ҳукмрон бўлган шароитдаги меҳнат натижаларидан манфаатдорлик етарли даражада таъминланмаган. Шахсий манфаатларнинг "умумхалқ" манфаатларига тобе бўлиши ишловчилардаги иш натижаларини яхшилашга, улардаги ўзига хослигини, иш жараёнидаги хусусиятларнинг етарли даражада ҳисобга олинмаслигига олиб келди. Бу эса, ўз навбатида, хўжалик фаолиятида иқтисодий самарадорликнинг ошишига акс таъсир кўрсатган. Республикамизда амалга оширилаётган иқтисодий ислохотларнинг ҳозирги босқичида ижтимоий ишлаб чиқариш иштирокчиларининг турлича бўлишлиги таъминланади. Яъни булар: давлат, жамоалар якка меҳнат фаолияти билан шуғулланувчилар; тадбиркорлар ва ёлланма ишчилардан иборат. Бозор рақобатининг амал қилиши ижтимоий ишлаб чиқаришнинг ҳар бир иштирокчисининг манфаатларидан келиб чиқади. Бироқ, бундай атайин у ёки бу турдаги манфаатнинг қондирилишида устуворлик кафолатланмайди, ҳар бир рақобат иштирокчисининг табиий интилиши, ўз манфаатларини қондиришда устувор мавқеини эгаллайди. Бинобарин, бозорда иқтисодий манфаатлар тўқнашади ва ўзига муносиб рағбатга эга бўлади.

Маъмурий менежментда ходимларни ижтимоий-фойдали меҳнатга ундашнинг асосий воситалари - бу меҳнатга ундовчи рағбатлардир. Иқтисодий фаолиятнинг барча соҳаларида меҳнатга ундовчи рағбатлар асосан икки асосий шаклда бўлади. Булар моддий ва маънавий рағбатлар бўлиб ўзаро боғлиқда ва ўзаро асосланган ҳолда амал қилади. Моддий рағбатлар иш ҳақи тўловлари, турли моддий тақдирлашлар, қимматли совға бериш, яшаш шароитларнинг яхшиланиши имтиёзли йўлланмалар бериш, аксиялардан, тадбиркорлик фаолиятидан келадиган даромадлар, турли иқтисодий имтиёзлар бериш ва шу каби шаклларда намоён бўлса маънавий рағбатлар эса ташаккурнома ёки

миннатдорчилик билдириш фахрий ундовлар бериш ва обрўсининг ошиши ва шу кабилар тарзида амал қилади.

Бозор иқтисодий шароитида меҳнатга ундовчи моддий рағбатларнинг муҳим шакли, ишловчиларнинг моддий манфаатдорлигини таъминлашнинг асосий воситаси шароитида иш ҳақи намоён бўлади. Шу муносабат билан меҳнатни рағбатлантиришнинг моҳиятини асослаганда иш ҳақининг ижтимоий, иқтисодий табиатини ёритиш, унинг кишиларни ижтимоий-фойдалаи меҳнатга ундовчи асосий воситалардан бири эканлигига эътиборни қаратиш мақсадга мувофиқдир.

Иш ҳақи меҳнат бозори шаклланган ва ишчи кучи товар сифатида олдисотди қилинадиган шароитда ҳаётий неъматларни меҳнатнинг натижавийлиги ва самарадорлигига қараб тақсимлашнинг асосий шакли бўлиб махсус товар бўлган ишчи кучи баҳоси сифатида намоён бўлади, меҳнатдан фойдаланганлик учун тўланадиган моддий қимматлик (пул) миқдорини ифодалайди.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, ҳозирги вақтда иқтисодиётда, асосан, марказлаштирилган тартибда амал қиладиган ягона тариф сеткаси қўлланилмоқда. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1992 йил 28 декабрдаги 500-сонли қарорига мувофиқ халқ хўжалигида банд бўлган ишчи-хизматчиларнинг меҳнатига ҳақ тўлашни амалга оширишда мазкур ягона тариф сеткасидан фойдаланилмоқда. Шу ўринда айтиш лозимки, нодавлат секторидаги корхона ва ташкилотлар учун ушбу тариф сеткаси тавсиясий ҳарактерга эгадир.

Амалиётни ўрганиш шуни кўрсатмоқдаки, ҳозирги вақтда кўпчилик корхоналарда ходимларнинг моддий манфаатдорлик даражаси жуда юқори эмас. Улар оладиган иш ҳақлари ва мукофотлар ишчи кучини тўлиқ такрор ишлаб чиқариш имкониятини бермайди. Бу шу корхоналар иш самарасининг пастлиги, унумли фаолият таъминланаётганлиги билан боғлиқ.

Моддий рағбатлантиришни ташкил қилиш амалиёти жиддий равишда такомиллаштиришга муҳтож. Чунки маъмурият ходимлари моддий рағбатлар бевосита рағбатлантирилмас экан, улардан юқори натижа кутиш қийин.

Маъмурий менежментда ижтимоий шароитларни яратиш муҳим масалалардан бўлиб, ходимларнинг имкониятларидаги яхшироқ фойдаланиш, иш унумини оширишга қаратилган. Бу орқали инсон салоҳиятидан яхшироқ фойдаланишган имкониятини яратилади.

Таянч иборалар: ижтимоий муҳитни белгиловчи асосий жиҳатлар, моддий рағбатлантириш, меҳнатга ундовчи рағбатлар, иқтисодий рағбатлантириш тизимлари, мукофотлашнинг яхлит тизими, даромад ва фойдада иштирок этиш дастурлари.

Назорат учун саволлар

1. "Ташкилот ижтимоий тизим сифатида" иборасини қандай тушунасиз?
2. Ижтимоий-моддий шарт-шароитларни яратишда маъмурий менежментнинг қандай аҳамияти бор?
3. Маъмурий менежмент фаолиятининг самарадорлигини оширишда ижтимоий хизмат кўрсатишнинг ўрни қандай?
4. Касаба уюшмалари маъмурият фаолиятига қандай таъсир кўрсатади?
5. Ижтимоий-моддий шароитларни яратишда рағбатлантириш қандай ўринга эга?
6. Иқтисодий рағбатлантиришда мукофотлашнинг яхлит тизими аҳамиятини тушунтириб беринг

17-БОБ. МАЪМУРИЙ БИЗНЕС ВА УНИНГ РИВОЖЛАНИШ

ШАРТ-ШАРОИТЛАРИ

17.1.Маъмурий бизнес тушунчаси

Маъмурий фаолиятга бизнес нуқтаи-назаридан ёндашув XX асрнинг бошларидаёқ шаклланган бўлиб, мутоз бошқарув концепцияларида ҳам ўз аксини топган эди. Анри Файоль тононидан ташкил этилган Маъмурий тадқиқотлар маркази ҳам маъмурий бошқарувга оид хизматларни кўрсатиш билан шуғулланган. Умумий ҳолда бизнес ишбилармонлик фаолияти билан боғлиқ бўлган муносабатдир. Хўжалик фаолиятини ташкил этиш, самарали бошқарув аппаратини яратиш бозор иқтисодиёти шароитида маълум хизматлар тизимини акс эттиради. Ҳар қандай корхона муайян фаолият тури билан шуғулланади. Ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш жараёнлари ҳам муайян тартиб асосида бошқарилиши ва тартибга солиниши керак. Маъмурий бизнес деганда асосан хўжалик фаолиятини, маҳсулот ишлаб чиқариш, хизматлар кўрсатишни режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш ва мувофиқлаштириш, рағбатлантириш алоқалар тизимини ташкил қилиш, жараёнларни назорат қилиш билан боғлиқ бўлган хизматлар кўрсатиш фаолияти тушунилади.

Глобаллашув ва эркин рақобат шароитида маъмурий бизнеснинг ривожланиши корпоратив бошқарувнинг янги шакллари вужудга келиши билан боғлиқ. Маълумки, ташкилот бошқарувининг анъанавий шакллари унинг эгаси ёки вакили томонидан бевосита бошқарувни олиб борилишини тақозо қилади. Бошқарувнинг корпоратив шакллари корхонанинг мулкдорлар (акционерлар) назорати остида махсус ёлланган менежерлар командаси томонидан бошқарилишини кўзда тутди. Айнан шу ҳолат бошқарув хизматларига ихтисослашган маъмурий бизнес субъектларининг вужудга келишига олиб келди. Фаолият доирасига кўра маъмурий бизнеснинг қўйидаги шакллари мавжуд:

а) бошқарув хизматларига ихтисослашган консалтинг фирмалари. Бундай фирмалар ташкилотдаги бошқарув фаолиятини шартнома асосида таҳлил қилади, бошқарув ҳолати ҳақида хулосалар беради ва такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқади. Одатда фирма тавсиялар амалга оширилиши ва тадбирлар натижаси бўйича жавобгарликни ўзига олмайди ҳамда фақат таҳлилий фаолият билан чекланади;

б) бошқарувда мулкдор манфаатини ҳимоя қилиш ва вакиллик вазифасини бажариши ихтисослашган фирмалар. Бундай бизнес алоҳида мулкдор билан шартнома тузишга асосланади ва корхона бошқарувида бевосита иштирок этади (мулкдор манфаати ва жавобгарлиги доирасида);

в) ташкилотчилик фирмалари. Бизнеснинг бу тури тегишли шартнома асосида ташкилотда тегишли ички муҳитни яратишга қаратилган бўлади. Махсус фирмалар ташкилот ички муҳитидаги расмий алоқаларни ўрганиб, таҳлил қилади ва шу асосда ташкилотнинг маъмурий - ташкилий тизимини қайтадан шакллантирадилар, яъни ташкилот низомидан бошлаб лавозим йўриқномалари ва бошқа меъёрий ҳужжатлар шакллари қайта ишлаб чиқади. Маъмурий бизнеснинг бу тури бошқарувнинг расмий тизим ишлаб кетиши учун жавобгар ҳисобланади, аммо унинг масъулияти шартнома муддати ва доирасига асосан чекланган бўлади;

г) ҳозирги замонда корпоратив бошқарувнинг янги шакллари, яъни ташқи бошқарувга асосланган кўринишлари вужудга келган. Ушбу бошқарув шакли траст бошқаруви деб аталади ва мулкдорлар томонидан ташкилотни оператив бошқариш ҳуқуқлари махсус маъмурий хизматлар кўрсатувчи компанияларга топширилади. Бундай компанияларнинг асосий фаолият тури - турли ташкилотларда самарали бошқарув фаолиятини амалга ошириш ҳисобланади. Транс фирмалари ёки бошқарув компаниялари ташкилот бошқарувини шартнома асосида олиб боради. Бу ҳолатда корхона раҳбари деган тушунча шахсга нисбатан шартли равишда қўлланилади.

Маъмурий бизнес объекти деганда, аввало маълум бошқарув фаолияти билан боғлиқ жараёнларни тушунилади. Маъмурий бизнес ишлаб чиқарилган товар (хизмат)лар ва шунга яраша даромадда моддийлашади. Даромад корхона фаолиятининг ташкил этилиш даражасига, унинг ишлаб чиқариш омиллари йиғиндисидан уддабуронлик билан фойдаланишга боғлиқ бўлади. Ўз навбатида, ташкил этиш даражаси турли ресурслар комбинацияси хусусиятларидан келиб чиқади. Маъмурий бизнес шаклланишининг дастлабки босқичида ташкилот бошқарувининг маълум соҳасидагина фаолият кўрсатишга қаратилган бўлса, кейинчалик ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида ташкилот ресурсларининг янги комбинацияларини яратиш маъмурий бизнес ривожланишининг асоси бўлиб қолади. Кўриниб турибдики, ҳақиқий ҳолатда маъмурий бизнеснинг объекти ресурслар комбинациясини тўғри танлаш ва улардан самарали фойдаланишдан иборат экан.

Маъмурий бизнес доимо маълум мақсад учун ташкил топиб, аниқ бошқарув жараёнлари шаклида ифодаланади. У хўжалик юритиш усули сифатида бир қанча умумий белгиларга эга. Буларга асосан иқтисодий мустақиллик, иқтисодий манфаатдорлик, доимий хўжалик хатари ва жавобгарликни киритиш мумкин.

Маъмурий бизнесдаги мустақиллик, аввало эркин ҳолда мустақил равишда бир қарорга келиш имкониятини беради, бу қарор бозор механизми ҳаракатини таъминлайди. Нима ишлаб чиқариш, қанча ишлаб чиқариш, кимга ишлаб чиқариш, кимдан нима сотиб олиш, кимга сотиш, қайси бахони белгилаш каби масалалар бозор ҳолатини эътиборга олган ҳолда мустақил ҳал этилади.

Маъмурий бизнесда мустақиллик билан иқтисодий мафаатдорлик ўзаро боғлиқ. Даромадни, фойдани юқори даражага етказиш маъмурий бизнес фаолиятини белгиловчи асосий омил бўлиб ҳисобланади. Умуман, бошланган ишнинг кенгайиши, ўзгариб бориши даставвал моддий манфаатга асосланади. Маъмурий бизнесда юқори даромад олишга қаратилган ҳаракатлар фаолият

кўрсатишнинг ягона мақсади эмас. Маъмурий бизнес даромадсиз бошланмайди ва бошланғич фаолият даврида фойдани кўпайтириш асосий мақсад бўлиб, барча имконият ва қобилият шунга қаратилади. Хусусан, капитализмнинг дастлабки ривожланиш ва тарақиёт даврида тезда бойиш, иложи борича кўп капитал йиғишдан бошқа нарса кўзланмаган. Асосий мақсад қандай йўл ва усулларни қўллаб бўлсада, фаолиятни кенгайтириш, таъсир доирасини оширишдан иборат бўлган. Жамиятнинг ташкилот бошқарувидаги аҳамияти ошаётган, ижтимоий муносабатлар устувор бўлган ҳозирги шароитда вазият ўзгарди. Замонавий бизнесни ҳаракати фақат иқтисодий мақсадлар билан чегараланмайди. Жамият манфаатларини ҳам ҳисобга олиш, рақобатда ахлоқсиз усуллардан фойдаланмаслик, мижозлар орасида обрў-этиборга эга бўлиш маъмурий бизнесда ҳам аҳамиятли ҳисобланади.

17.2.Маъмурий бизнеснинг ривожланиш шарт-шароитлари

Бозор иқтисодиёти шароитида корхонанинг узок истикболга қаратилган фаолиятини самарали ташкил этиш учун бошқарувнинг турли соҳалари бўйича малакали мутахассислар хизматига бўлган эҳтиёж ошиб бормоқда. Амалда корхона ва ташкилот раҳбарлари бир вақтнинг ўзида иқтисодиёт ва менежментнинг барча соҳалари бўйича юқори малака ва тажрибага эга бўлиши мумкин эмас, шу сабабли фирмалар корхона фаолиятини бошқаришга оид мураккаб муаммоларни ҳал этишда ихтисослашган консалтинг фирмалари хизматидан кенг фойдаланадилар. Одатда корхона бошқарув тизимини консалтинг хизматидан фойдаланишига қуйидаги шароитлар ундайди:

- корхона раҳбарияти томонидан бошқарув самарадорлигини ошириш учун янги, замонавий усуллардан фойдаланишга интилиши;

- юқори малакага эга бўлган бошқарув мутахассислари қобилиятидан фойдаланган ҳолда корхонадаги мавжуд ҳолат ва унинг истикболини яхшилаш бўйича тавсияларга эга бўлиш;

■ корхонанинг ташқи муҳит ўзгаришларига мослашувчанлигини таъминлаш ва рақобатбардошлигини ошириш.

Ғарб мамалакатларида консултантга бошқарувнинг маълум соҳаси бўйича чуқур билим ва тажриба талаб этадиган касб сифатида қарашади. Консултант ҳам, менежер ҳам корхона учун зарур бўлган ишларни бошқаларнинг қўли билан бажарсада, кўп ҳолларда консултант бу вазифани яхшироқ бажаради деб ҳисобланади. Чунки консултант корхонада эксперт ҳокимиятга эга бўлиб, унинг тавсиялари асосида эришилган натижалар консултант тажрибаси ва малакасини ифода этади. Менежер эса корхонада лавозим мавқеи ва ҳукмронлиги доирасида ўзига тегишли ҳокимият воситаларидан фойдаланган ҳолда маъмурий бошқарув усуллари ёрдамида керакли натижани таъминлаши мумкин.

Бошқарув соҳасидаги консалтинг - мураккаб ва ностандарт муаммоларни ечишда раҳбарлар, тадбиркорлар ва мутахассисларга бошқарув бўйича профессионал ёрдам кўрсатиш хизмати бўлиб, консултант менежернинг ўрнига ходимларни янги ғоя атрофида бирлаштириш, уларни мақсадга йўналтириш ва қизиқтириш, янги бошқарув дастаклари яратиш ва улардан фойдаланиш кўникмаларини бериш билан шуғулланади.

Маъмурий бизнес цивилизацияли тарзда шаклланиши ва кейинги ривожланиши учун маълум шароитлар талаб этилиб, уларни иқтисодий, сиёсий, рухий ва ҳуқуқий ташкил этувчиларга бўлиш мумкин. Булар айтилиши вақтда таъсир этувчи омиллар ҳам ҳисобланади.

Иқтисодий омиллар. Маъмурий бизнес учун қулай шароитлар деганда аввало эркин иқтисодий тараққиётни тушунамиз, яъни бу бозор иқтисодиёти моҳиятидан келиб чиқадиган эркин иқтисодий фаолият учун яратилган иқтисодиёт шароити тушунилади. Маъмурий бизнесда нима ишлаб чиқариш, қанча ва қандай ишлаб чиқариш, ишлаб чиқарилган товарни қаерда, қайси баҳода сотиш эркин ҳолда бозор таъсири остида хал қилиниши керак.

Эркин фаолият аввало ресурсларга бўлган муносабатда ифодаланиб, зарур восита исталган микдорда, хоҳлаган хилда мақсадга мувофиқ тарзда олиниши керак. Буларнинг ҳаммаси эркин бозор шароити асосида амалга ошади. Эркин иқтисодиёт тараққиёти, ўз навбатида, бир қанча асосларга эга бўлиб, бу аввало кўп шаклли мулкчилик ва рақобат шароитларининг яратилишида ифодаланади. Ўтиш даврида иқтисодий асоснинг негизини давлат мулкни хусусийлаштириш, мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ташкил этади. Маъмурий бизнеснинг шаклланиши ва кейинги ривожланиши шу жараёнга, унинг услуби, тезлиги, ҳажми каби муҳим хусусиятларга боғлиқдир. Шунинг учун ҳам мулкнинг хусусийлашуви, унинг якка шаклдаги ҳукумронлигига барҳам бериш маъмурий бизнес ривожининг асосидир. Маъмурий бизнес учун инфраструктуранинг ривожига талаб этилади. Чунки ишлаб чиқариш ресурсларини қаердан, қандай усулда олиш номаълум бўлса, кредитга ишонч бўлмаса, товар харидорлари номаълум бўлса, реклама хизматлари бўлмаса ва алоқа воситалари паст даражада бўлса, маъмурий бизнес тараққий этиши мумкин эмас.

Сиёсий, рухий ва ҳудудий омиллар. Президент Ислам Каримов таъкидлаганидек, иқтисодиётни сиёсатдан устуворлиги таъминланмоғи зарур. Бу сиз маъмурий бизнес ривожланмайди. Сиёсий вазият маъмурий бизнесга қулайлик яратиши, яъни барқарорлик, демократия ривожига шароитларини таъминлаши талаб этилади. Иқтисодиётни ғоя ва сиёсатга боғлиқлигига барҳам бериш ва тараққиёт учун хизмат қилишга қаратиш зарур.

Маъмурий бизнес қонун устувор бўлган шароитда тараққий эта олади. Самарали таъсир этувчи ҳуқуқий механизмни яратиш маъмурий бизнесга кенг имконият яратади, салбий таъсирларини камайтириш ва олдини олиш имконини тўғдиради. Шу сабабли маъмурий бизнес учун ҳуқуқий муҳит яратиш бу соҳанинг ривожланишида муҳим ҳисобланади.

Маъмурий бизнес учун ягона ҳаракат майдони мавжудлиги, ягона пул бирилиги аҳамиятлидир. Мамлакатлараро иқтисодий ҳудудда эркин иш

юритиш, иқтисодий битимлар тузиб иш кўриш мумкин. Бу бир давлат ҳудуди билан чегараланмайди. Иқтисодий ҳудудда маъмурий бизнес учун зарур бўлган шароит, яъни товарлар, пулларнинг эркин ҳаракати, ресурсларнинг эркин оқими, капитал ва иш кучи оқими эркинлиги кабилар мавжуд бўлиши керак. Иқтисодий ҳудуд зарур инфраструктурага эга бўлади, шу билан бирга баҳо, таърифлар шаклланишида умумий йўналишда ривожланади.

Ўзбекистон тадбиркорлари фаолиятида учрайдиган муаммолар, хориж ҳамкасбларидан деярли фарқ қилмайди. Маъмурий бошқарув хизматлари бозори халқаро классификаторда ҳисобга олинган барча хизмат турларини тақлиф қилади, аммо уларнинг ҳозирги сифати янада яхши бўлишни талаб қилади.

Мамлакамизда бозор иқтисодиёти инфратузилмасини ривожлантириш долзарб масала бўлиб турибди, чунки бошқа давлатларга нисбатдан бу борадаги кўрсаткичларимиз анча орқада қолган. Бизнинг мамлакатимизда бошқарув консалтинг хизматлари 1990 йиллардан сўнг, икки омил таъсирида ривожлана бошлади. Биринчидан бозор иқтисодиётига ўтиш белгилангандан кейин корхона, ташкилотлар томонидан ушбу хизмат турига талаб кескин кўпайди. Иккинчидан, ушбу бизнес турининг янги қонунларда белгилангандек турли тадбиркорлик фаолиятига киритилиши.

Маъмурий бизнес фаолияти (Ўзбекистонда одатда консалтинг хизматлари ташкилотлари, консалтинг фирмалар шаклида) кўплаб бошқарувчи ва менежерларга қўйилаётган саволларни ечишда кўмаклашувчи куч бўлиб хизмат қилмоқда. Бизнинг мамлакатимизда консалтинг хизматларига бўлган талаб корхоналарнинг бозор муносабатларига ўтиши ва хусусийлаштириш жараёнида вужудга келди.

Одатда бошқарув соҳасида консультантларга мурожаат қиладиган ва ёрдам сўрайдиган масалалар бу маркетинг тадқиқотлари, ташқи иқтисодий фаолият, инновация, инвестиция, молия фаолиятлари ва қайта ташкил қилинган ташкилотлар, акциядорлик жамиятларининг муаммоларидан иборат.

Бизнинг ва хориж бошқарув консалтацияларини тавсифлашдан олдин уларнинг ташкилий шакллари ҳақида тўхталиб ўтишимиз зарур. Улар хилма-хил бўлиб, ташкилий шакллари: давлат ва хусусий, тижорат ёки аралаш кўринишда бўлиш мумкин. Ундан ташқари улар юридик ёки жисмоний шахс ҳам бўлиши мумкин. Бажарилаётган фаолияти ва иш кўламига қараб кичик корхоналар, ўрта ва йирик шаклларида бўлиши мумкин. Бажарилаётган функцияларига қараб кўп функцияли ва махсус йўналтирилган бўлиши мумкин.

Консалтинг фаолиятининг ташкилий шакли қўйидаги бошқарув консалтинг модели асосида амалга оширилади :

- корхона ва ташкилотларнинг ўз кучи билан (ички консультантлар орқали);
- мутахассис консультантлар орқали четдан жалб қилинади (ташки консультантлар);
- ички ва ташки консультантлар орқали (аралаш).

Юқорида ҳар бир моделнинг ўзига яраша камчилик ва афзалликлари мавжуддир.

Ички консультантлар, одатда корхонада фаолият кўрсатувчи мутахассислар бўлиб, у ҳар бир бўлим ходимлари билан тил топиши осон кечади ва керакли маълумотларни тез олиши мумкин, (аммо ҳар бир ходим ўз корхонасини ҳимоя қилади). Четдан жалб қилинган мутахассисга корхонани ўрганиш учун кўп вақт сарфласада, аммо унинг бошқа корхоналарда ортирилган билим ва тажрибаси миқдорнинг муаммосига анъанавий ёндашиб, ҳал қилишга ёрдам беради. Консультантнинг маслаҳат ва таклифлари бошқарув структурасига боғлиқ бўлмайди. Аралаш шаклидаги консалтацияда камчиликларнинг максимал даражада камайтиришга хизмат қилади. Унда ички ва ташки консультантлар тажриба алмашиб юқори натижага эришиши мумкин. Бундай шакл ишлаб чиқилган лойиҳа ва дастурларни жорий қилишда қўл келади.

Жорий қилинган бошқарув консалтация моделининг ташкилий шакллари ўзига хос жиҳатлари билан ажралиб туради. Ички консалтацияни бошқарув

бўлимлари амалга оширади. Улар корхона ичида шаклланиб, мутахассис менеджерлар жалб қилади. Ривожланган бошқарув инфратузилмали мамлакатлар тажрибасига кўра ташқи консалтинг хизматлари кенг жорий қилиниш мақсадга мувофиқдир.

17.3. Ўзбекистон шароитида маъмурий бизнес муаммолари

Амалиёт кўрсатишича, маъмурий бизнес ривожланишининг ўзига хос тўсиқлари мавжуд. Маъмурий бизнесда асосий муаммоларга қуйидагиларни киритиш мумкин: бошқаришнинг етарли даражада ташкил этилмаслиги, ресурслар таъминотидаги қийинчиликлар, маблағ масаласи, бозордаги хавф-хатарларни бошқаришнинг қийинчилиги, ахборот таъминотидаги қийинчиликлар, малакали мутахассисларга эга бўлиш, илғор технологияни ўрганишдаги чекловлар ва шу кабилар.

Бошқарув бўйича маслаҳатларга эҳтиёж муаммоси охириги йилларда фаол ўрганилиб, бу соҳада юздан зиёд илмий тадқиқот ишлари олиб борилган бўлсада, маъмурий бизнесга бўлган эҳтиёжни аниқлаш, уни белгиловчи умумий меъзонлар, самарадорлигини аниқлашнинг ягона усули мавжуд эмас. Ҳозирги пайтда консалтинг хизматлари бўйича семинар ва тренинглар ўтказилишига қарамай мазкур тушунчанинг мазмунини очиб берувчи ягона концепция мавжуд эмас.

Консалтингнинг аниқ таърифи ишлаб чиқилмаганлигига қарамай, замонавий корхоналарда консалтинг хизматларининг моҳиятини тўғри тушунмаслик ҳоллари ҳам мавжуд. Бунинг учун раҳбарлар консалтинг хизматлари бозорининг моҳияти, конъюнктурасининг ўзгариб туриш табиати, замонавий консалтинг хизматлари ҳақида билимга эга бўлиши зарур. Маркетинг концепцияси асосида маъмурий консалтинг хизматлари бозорини ривожлантириш масалалари охирига ишлаб чиқилмаган бўлиб, шу пайтгача олиб борилган тадқиқотлар консалтинг хизматларининг алоҳида хусусиятларинигина ўрганишга қаратилган.

Ўзбекистоннинг кичик консултив фирмалари кўп ҳолларда хориж фирмалари билан ҳамкорликда ишлашади. Бу каби фирмаларнинг эгалари (кўп ҳолларда улар раҳбарлик ҳам қилишади) ўз фаолиятини хорижда бошлаб кўп йиллар давомида хорижда ишлаган мутахассислар ҳисобланади. Бу фирмалар хориж стандартларига бўйсуниб, мазмун ва сифат бўйича хорижликларникидан кам бўлмаган хизматларни таклиф қилишади.

Буларнинг ҳаммаси консалтинг хизмати сифатига ва самарадорлигига юқори талаб қўяди ва фаолият миждозларнинг қизиқишларига қараб йўналтирилади. Шунни айтиш керакки, Ўзбекистондаги консалтинг хизмати Ғарбий Европа амалиётидан фарқ қилмайди ва баъзан Ғарбий амалиётчилар жорий этган қатъий талаблардан ҳам устун туради. Аммо ҳозирги пайтда Ўзбекистонда консалтинг хизмати фаолиятини ривожлантириш бўйича қатор муаммолар мавжуд:

- малакали мутахассислар етишмайди;
- ҳуқуқий-меъёрий база тартибга солинмаган;
- консалтинг хизматининг сифати доимо савол бўлиб туради;
- консалтинг фаолияти услублари Ўзбекистон иқтисодиётига мослаштирилмаган;
- консалтинг фаолияти натижалари объектив баҳоланмайди.

Буларнинг барчаси бозор хизматлари тизимида консалтинг хизматларининг бугунги кундаги муҳим ўрнини белгилаб, бу соҳада ҳали ечимини кўтаётган талайгина ишлар мавжуд эканлигини кўрсатади. Шулар жумласидан илмий тадқиқот ишларини ўтказиш ва натижаларни амалиётга тадбиқ этишни тақозо этади.

Таҳлилнинг кўрсатилишича, ҳозирги кунда Ўзбекистон консалтинг хизматларининг барча турларидан кўйидагилари талаб қилинмоқда:

- Ўзбекистон товар ва хизматлар бозорининг тадқиқотига асосланган корхонанинг маркетинг стратегиясини яратиш;

- бизнес бўйича маълумотлар (бизнесни очишда ёрдам, юридик маслаҳатлар, ҳамкорларни топишда ёрдам);
- кадрлар консалтинг, асосан – ходимларни танлаш соҳасида.

Бунда шуни таъкидлаш керакки, консалтинг хизматларининг бошқа турлари талабга эга эмас. Буни бир нечта сабаблар билан асослаш мумкин:

1. Маслаҳатчи ролини тушунмаслик (“у менинг бизнесимга нима бериши мумкин, мутахассисни жалб қилишга сарфланган пуллар оқланадими?”).

2. Ташқи маслаҳатчиларга ишонмаслик. Тавсияларни ишлаб чиқиш ва таҳлил қилиш учун маслаҳатчилар кўпинча ички, буюртмачи-фирманинг махфий маълумотини қўллайдилар. Айнан шу ҳолат корхоналарни машҳур консалтинг фирмаларни ёки ўзлари ишонган маслаҳатчиларни таклиф қилишга мажбур этади).

3. Мулкдорлар ёки компаниянинг топ-менежментлари томонидан ўзгаришларни амалга оширишни истамаслиги (шунинг учун кўп фирмалар ўзлари учун инқирозли даврдагина маслаҳатчиларни таклиф қилишади. Кўп компанияларда фаолияти таҳлилининг ва стратегик режалаштиришнинг йўқлиги тадбиркорларнинг аниқ ички муаммоларни кўрмаслигига олиб келади).

4. Маъмурий бизнес компанияларининг барқарор ва жадал рекламаси мавжуд эмаслиги.

5. Кўп тадбиркорларнинг бозор иқтисодиёти шароитида бизнесни бошқариш асосларини билмаслиги. Айнан шунинг учун ҳам улар маслаҳатчини чақиришлари керак. Афсуски, бизда тадбиркорлик фаолиятини олиб бориш «Бизга пулни беринг, ўзимиз биламиз нима қилиш кераклигини» фикрлар асосида амалга оширилади. Амалиётда эса бу фаолият корхонани рўйхатга олиш ва жиҳозлар сотиб олиш билан чекланмоқда ҳолос.

6. Менежерларнинг маслаҳатчиларининг тавсияларини қабул қилиш ва қўллашга тайёр эмаслиги. («биз ўзимиз ҳам бошқаришни биламиз»).

Шунга қарамасдан Ўзбекистонда консалтинг хизматларга бўлган талаб ўсиб бормоқда. Ўсиш нафақат истеъмолнинг умумий миқдори бўйича, балки консалтинг хизматларнинг айрим турлари бўйича ҳам бўлмоқда.

Консалтинг хизматлари маълум турларининг кераклилиги корхонанинг нафақат ички ишининг ҳолатига, балки республикада умумиқтисодий ҳолатдаги ўзгаришларга ҳам боғлиқдир. Ҳар қандай ҳолатда ҳам бизнинг тадбиркорларга консалтинг нима берапти деган саволга жавоб битта: иқтисодий фойда.

17.4. Маъмурий бизнесни бошқариш хусусиятлари

Корхона учун маъмурий бизнеснинг ҳар қандай хизмати компания мулкдорлари ва менежерлари томонидан ўзгаришларга эҳтиёжни англаш билан бошланади. У ёки бу маслаҳатчиларга компаниясининг қайси фаолият соҳаси ўзгаришларга тегишли эканига қараб мурожат қилишади. Бошқа томондан, маслаҳатнинг йўналганлиги компаниянинг ривожланиш босқичи билан аниқланиши мумкин. (янги компаниянинг очилиши ёки бизнеснинг тикланиши, ёки инқироз). Компания турли вазифаларни ҳал қилиши мумкин: фаолиятнинг янги йўналишини топиш; ресурсларни тежашнинг ички захираларини кўрсатиши (ҳаражатларни пасайтириш учун); янги бозорларни, рақобатчиларни, истеъмолчиларни ва бошқа текшириш (маҳсулот ва хизматларни диверсификациялаш ёки корхонанинг маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш).

Маъмурий бизнес бозор қонуниятлари, яъни талаб ва таклиф асосида шаклланиб, тараққий этсада, бу соҳанинг ривожланиши самарали бошқарув тизимини тақозо этади. Шу нуқтаи назардан, маъмурий бизнесни бошқаришнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

Маъмурий бизнеснинг турли йўналишларда ривожлантириш имкониятларини ўрганиш;

Маъмурий бизнес ташкилотлари фаолиятини ташкил қилиш ва мувофиқлаштириш тартибга солиш, рағбатлантириш назорат қилиш.

Янги корхонанинг ўзи бажарадиган жараён бўйича ишлаб чиқариш оқими чизиғини тузиш, ишлаб чиқариш жиҳозлари, хом-ашё, материаллар таъминотида оид маълумотлар бошқариш учун асос бўлади.

Маъмурий бизнесни бошқаришнинг муҳим таркибий қисми сотишни ташкил қилиш ва бозорни ўрганиш бўлиб ҳисобланади. Муваффақиятли равишда бозорни эгаллаш муҳим аҳамиятга эга. Бунинг учун аввало муҳим омилларни аниқлаш зарур бўлаб, улар ташқи ва ички омилларни ўз ичига олади.

Товарнинг талабга мос келиши, баҳони тўғри белгилай олиш, йўлларини топа билиш, реклама ишини ташкил эта билиш кабилар бу борада бошқариш санъати натижалари бўлади.

Маъмурий бизнесни бошқаришнинг муҳим жиҳатларидан бири - молияни бошқариш ҳисобланади. Бу ерга уч асосий жиҳат инобатга олинади. Биринчиси даромад ва харажатларни бошқариш. Иккинчиси, нақд пул тушумини бошқариш. Учинчиси, қисм - актив ва пассивларни бошқариш. Шунингдек, бунда инвестициялар жалб этиш ва молиявий хавф-хатарларни бартараф этиш масалалари ҳам кўзда тутилади.

Таянч иборалар: маъмурий бизнес, корпоратив бошқарув, маъмурий бизнес объекти, консалтинг хизматлари, траст фирмалари, бошқарув хизматларига ихтисослашган фирмалар, ташкилотчилик фирмалари, консалтинг хизмталари, бошқарувга асосланган консалтинг хизматлари.

Назорат учун саволлар

1. Маъмурий бизнес тушунчасига таъриф беринг.
2. Маъмурий бизнесда асосий фаолият турларини санаб беринг.
3. Маъмурий бизнес объекти ва субъектлари тушунчасининг моҳияти нимадан иборат?
4. Маъмурий бизнесни бошқаришнинг хусусиятларини айтинг.

5. Маъмурий бизнес фаолиятида юзага келадиган асосий муаммолар нималардан иборат?

6. Консалтинг хизмати кўрсатишга бўлган эҳтиёж ва консалтинг фирмаларининг хусусиятларига тушунча беринг.

**18-БОБ. ДАВЛАТ БОШҚАРУВИДА МАЪМУРИЙ ИСЛОҲОТЛАР
ЮРИТИШНИНГ ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ**

18.1. Маъмурий ислохотларни ўтказиш моҳияти ва зарурияти

Ўзбекистонда маъмурий ислохотлар бошлаб юборилди. Вазирлар Маҳкамасининг 2003 йил ярим йиллиги натижаларига бағишланган йиғилишида Ўзбекистон Республикаси президенти Ислон Каримов: «Мамлакатдаги тиклаш ва янгилаш жараёнларининг асосий оқсаётган буғинига баҳо берар эканмиз, биздаги консерватизмнинг илдизи энг аввало амалдаги бошқарув тизимида эканлигига тобора кўпроқ амин бўлмокдамиз. Тан олиш керак, амалдаги давлат, тармоқлар ва ҳудудий бошқарув тизимлари иқтисодий ва демократик ислохотларни жорий қилиш йўлида катта тўсиқ бўлмокда. Айтиш керакки, бизда маъмурий-бошқарув ва тақсимлов тизимидан мерос қолган эски қолипнинг кўп сифатлари сақланиб қолмокда» деб таъкидлади.

Шу ерда бир савол туғилади: Хуш бу борада бошқа мамлакатларда қандай ҳолат ҳукмрон! Давлат бошқарув тизимини ислох қилишга фақат Ўзбекистонгина эҳтиёж сезмокдами? Хориж тажрибасини ўрганар эканмиз, давлат ҳокимияти тизими деярли барча мамлакатларда қаттиқ танқидларга учраётганининг гувоҳи бўламиз. Масалан, «Нью-Йорк Таймс» маълумотларига кўра балоғат ёшидан ўтган АҚШ аҳолисининг 15 фоизи ҳукумат фақат ўз манфаатлари учун ишлашига амин эканликларини билдирганлар. Хорижий оммавий ахборот воситаларида дунёнинг турли мамлакатларида, шу жумладан, ривожланган мамлакатларида ҳам, давлат ҳукуматининг номукамал эканлигига кўплаб мисоллар келтирилади.

Ҳаттоки бюрократияни «жиловлай билган» Америка Қўшма Штатларидек мамлакатда ҳам маъмурий соҳа доимий назоратга ва ислохотларга муҳтождир. Бир вақтлар Жералд Форд: «Ҳукумат назоратига оид икир-чикирларга барҳам бериш эркин иқтисодиётни ривожлантиришнинг муҳим шартларидандир. Биз бундай сансалорликлар натижасида миллионлаб иш соатларини беҳуда сарф қиламиз. Бу эса истеъмолчиларга миллиардлаб долларларга тушади», дея беҳуда таъкидламаган эди. Давлат бошқаруви механизмнинг номукамалликка салкам генетик монелиги сабабли дунёнинг кўплаб

мамлакатлари (энг аввало ривожланганлари) ўзларида маъмурий ислохотларни амалга оширишга тадқиқотчилар нафақат алоҳида ислохотларни, балки уларни жахон бўйлаб ривожланишиги кўра оқимларга ажратган ҳолда ўрганмоқдалар.

Бундай ислохотларнинг биринчи оқими XX асрнинг 20-30 йилларида амалга оширилган. Бу даврга келиб давлат ўзининг иқтисодиётда тутган ролини кучайтирган ва кўплаб ижтимоий вазифаларни ўз зиммасига олган. Бу олий тоифадаги давлат хизматини ташкил этишни ва давлат ҳокимияти таркибини мустаҳкамлашни талаб қилди. Маъмурий ислохотларнинг кейинги оқими 70-80-йилларга тўғри келди. Бу давр ичида давлат ўз зиммасига олган масъулиятларининг катталиги ва мажбуриятларини тўлиқ бажара олмагани ҳолда оғир аҳволга тушиб қолган эди.

Хозирги босқичда маъмурий ислохотларни иккита турга ажратиш мумкин. Биринчиси, бу жамият тартиби ўзгариши оқибатида сиёсий тизимнинг алмашуви билан бирга амалга ошириладиган ислохотлар бўлиб, улардан мақсад янги иқтисодий ва ижтимоий муносабатларга жавоб берадиган давлат бошқарув тизимини ташкил этишдир. Бундай ислохотлар барча собиқ социалистик давлатларда амалга тадбиқ этилмоқда ва ўз доирасига қонунларни ишлаб чиқиш, давлат бошқарув тизимини қайта ташкил этиш, давлат хизматини барпо этиш, жойлардаги бошқарувни ривожлантириш ва бошқа шу каби масалаларни қамраб олган. Иккинчи тури эса сиёсий барқарорлик доирасида амалга ошириладиган ва маъмурий тизимни бутунлай такомиллаштириш ёки унинг давлат тартибини бузилиб кетишига сабаб бўлмайдиган аниқ жабҳаларини мукаммаллаштиришга йўналтирилган ислохотлардир. Бундай ислохотларни жорий қилиш кўплаб ривожланган мамлакатларга хосдир.

Ислохотларга бўлган эҳтиёжни кўплаб мутахассислар турли ижтимоий дастурларни молиялаш учун давлат харажатларининг хаддан зиёд ошиб кетиши билан боғлайдилар. Давлат ижтимоий харажатларининг ошиши кўп ҳолларда аҳолининг давлат хизматлари сифати ва молиявий маблағларнинг тақсимланишига нисбатан эътирозларига сабаб бўлади. Жиддий танқидларни

келтириб чиқарувчи бошқа бир омил – жамиятнинг турли жабҳаларига давлат аралашувининг кучайиши ва бунинг оқибатида фуқаролар ҳуқуқ ва эркинликларининг чекланиб қолишидир. Бу каби муаммоларни ҳал қилишда учта ёндашув ўринлидир:

- Давлат бошқаруви фаолияти самарадорлигини ошириш ва аҳолига хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш;
- Давлат ва хусусий секторлар ўртасида ҳамкорлик ришталарини ривожлантириш, ҳамда улар мажбуриятлари чегараларини янада аниқроқ белгилаш;
- Давлат ва фуқаролик жамияти ўртасида кўпқамровли алоқаларни ўрнатиш, аҳолини бошқаришга жалб этиш.

18.2. Маъмурий ислохотларни амалга ошириш йўналишлари

Маъмурий ислохотлар тадбиқ этилаётган йўналишлар турлича. Улардан энг кўп кулланиладиганларини кўриб чиқамиз.

Хусусийлаштириш. Кенг маънода бу ҳукумат ролини қисқартиришга, демакки, бошқарувда ёки мулкка эгалик масаласида хусусий сектор моҳиятини оширишга қаратилган ҳаракатдир. Хусусийлаштириш нафақат давлат мулкани хусусий мулкка айлантирилишни, балки маълум шароитларда аниқ хизматларни кўрсатиш, фуқароларга хизматларни танлаш имкониятини яратиш ва бошқа шу каби масалалар юзасидан хусусий ташкилотлар билан шартномалар имзолашни ҳам англатади.

Давлат бошқарувини шакллантириш. Бу икки кўринишда амалга оширилади. Биринчиси, марказлашган ҳокимиятни сақлаб қолган ҳолда алоҳида ваколатларни бошқарувнинг қуйи органларига олиб беришдан иборат бўлса, иккинчиси эса ўз зиммаларига юкланган вазифаларни бажариш учун шахсий ресурсларига эга бўлган мухтор таркибларни (коммуна, муниципалитет, жамоат бирлашмаларини) ташкил этишни талаб қилади. Натижада аҳолига хизмат кўрсатиш учун керакли бўлган шароитларни яхшилаш ва қабул

қилинган қарорларнинг самарадорлигини оширишни таъминлайди. Шакллантиришнинг бевосита талаблари молиявий мустақиллик ва минтақавий, ҳамда жойлардаги ҳукумат органлари мажбуриятларидан иборатдир.

Давлат хизматлари сифатини ва уларни тақсимлаш механизмини яхшилаш. Сўнгги пайтда «Истеъмомчилар манфаатларига хизмат қиладиган таркибларни ташкил этиш» шиори урф бўлиб бормокда. Унинг асосида оддий фуқароларнинг эҳтиёжларини қондириш масаласини давлат фаолияти марказига кўтариш ётади. Шу мақсадда хизмат кўрсатишнинг аниқ меъёрлари жорий қилинади. Фуқаролар ҳукумат органлари қарорларига таъсир ўтказиш имкониятини қўлга киритадилар. Ҳукумат ўз фаолиятига оид барча ахборотларни кенг омма эътиборига очик ҳавола қилади. Давлат хизматлари сифатига бўлган бундай эътиборнинг сабаблари нафақат аҳоли қизиқишларини ҳисобга олишдан, балки фуқаролар таълими, малакаси ва соғлиғи даражаси ўртасидаги бевосита алоқадан (у давлат хизматлари сифати даражаси билан узвий боғлиқ) янада унумли фойдаланишдан ҳам иборатдир.

Давлат хизматини ислоҳ қилиш. Бундай ислоҳотлар иш ҳақи ва давлат ходимларини рағбатлантириш соҳаларини қамраб олади; таълим тизимини, малака оширишни ва шахснинг ривожланишини; ходимларни танлаш ва ёллаш усулларини; аттестация шакллари ва мажбуриятларини бажариш даражасини; пенсия сиёсатини; жинси ва миллатидан қатъий назар хизматчилар учун тенг шарт-шароитларни яратиб беришни ва ҳ.к.

Давлат бошқарув органлари фаолиятини ва ташкилий таркибларини такомиллаштириш. Давлат бошқарувида янги йўналиш бўлиб, вертикал маъмурий таркибни аниқ вазифаларни бажарувчи давлат ташкилотларининг мухтор горизонтал тармоғига алмаштириш ғоясини илгари суради, ва унга мувофиқ алоқали бошқарув, ички ва ташқи аудит, алмашув жамғармалари ва ҳоказо каби механизмлар ташкил этилади. Сиёсатни шакллантириш вазифаси кўпроқ бир нечта илғор вазирликлар зиммасида бўлади, ижро этиш эса турли давлат мухтор агентликларига юклатилади. Давлат сектори фаолиятига хусусий

компанияларда қўлланиладиган бозор иқтисодиётига хос бўлган механизмлар ва бошқарув услублари тобора кўпроқ сингдириб борилади. Энг диққатга сазоворлиси, марказий бошқарув органлари қабул қилган қарорларнинг олий сифатига эришилади.

Давлат молиявий маблағлари ва бюджетини бошқаришнинг яхшиланиши. Бу ерда қуйидаги йўналишлар ажратилади ҳукумат вазирлик ва муассасалар ўртасида умумий ҳаражатлар оқимини ва тақсимлаш тамойилларини аниқлаётганда бюджетни ишлаб чиқишда «юқорида пастга» механизмни жорий қилиш; вазирликлар ва муассасаларга йиллик ҳаражатлар учун маблағларни ишлатиш мақсадларини кўрсатмаган ҳолда ўтказиб бериш, қолган маблағларни кейинги молиявий йил учун кўчириб ўтказиш; бажарилган ишлар бўйича кўрсаткичларни ишлаб чиқиш; хусуий секторда қўлланиладиган молиявий менежмент амалиётини тадбиқ этиш; бюджетни ташкиллаштираётганда ўрта муддатга мўлжалланган кўрсаткичлардан унумли фойдаланиш.

Ахборот технологияларни жорий этиш. Агар яқин вақтларгача давлат бошқарувини ахборот технологиялари билан, энг аввало компьютерлар билан таъминлаш масаласи долзарб бўлган бўлса, бугунги кунга келиб ахборот технологияларига қилинган инвестициялардан манфаатни ошириш масаласи долзарбдир. Устувор йўналишлар сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: миллий ахборот тармоқларини барпо этиш; давлат органларини аҳоли билан боғлаб турувчи ахборот тармоқларини ривожлантириш; ахборот тизимларини ижтимоий муаммоларни таҳлил қилиш ва қарорлар қабул қилишга сафарбар этиш. Кўплаб мамлакатларда давлат ҳукумати фаолиятига информацион ва телекоммуникацион технологияларни сингдириш ва уларни такомиллаштириш билан шуғулланувчи махмус марказлар ташкил этилган.

Натижаларни баҳолаш ва жараёнлар мониторинги. Маъмурий ислохотларга тизим орқали ёндашув мавжуд муаммоларни аниқлаш ва уларга барҳам бериш борасидаги давлат аппарати фаолиятини кузатишни таъминловчи механизмларни талаб этади. Маъмурий ислохотларни боришини баҳолаш ҳам

жуда муҳимдир. Бу ерда давлат аппарати фаолияти самарадорлигини белгиловчи кўрсаткичларни ишлаб чиқиш алоҳида эътиборни талаб этади.

18.3. Глобаллашув шароитида маъмурий ислохотларни амалга ошириш имкониятлари

Бугунги кунда кўпчилик ҳукуматлар олдида жаҳон миқёсида иқтисодий рақобатнинг кескинлашуви муаммоси турибди. Тобора авж олаётган иқтисодиётларнинг глобаллашуви жараёнидан орқада қолмаслик ва ўз мамлакатининг халқаро рақобатда тўлиқ иштирок этишини таъминлаш кўплаб мамлакатларда давлат бошқарувида ислохотларни амалга оширилишига сабаб бўлди.

Жаҳон тажрибаси кўрсатишича, жамиятнинг тўлақонли ижтимоий-иқтисодий ривожланиши давлат бошқарувининг қандай ташкил этилганлиги, ҳокимиятнинг марказий қисмининг маҳаллий қисми билан муносабатлари нечоғли яхши йўлга қўйилгани, ваколатларнинг қанчалар аниқ тақсимланганлиги масалалари билан бевосита боғлиқдир. Бошқарув аппарати ҳажмининг катталиги, айрим вазифаларнинг такрорланиши, бошқарувнинг илмий асоси йўқлиги, давлат устидан жамоат назоратининг етарли даражада амалга оширилмаслиги ижрочи ҳокимият самарадорлигини пасайишига олиб келади ва бюрократиянинг авж олишига, ҳамда бизнесни юритиш йўлида ғояларнинг кўпайишига сабабчи бўлади.

Глобаллашув шароитида ривожланган мамлакатларда давлат бошқаруви механизмини такомиллаштириш шунчалар аҳамиятли вазифа экан, бозор иқтисодиёти механизмлари эндигина жорий этилаётган мамлакатлар учун бу энг муҳим вазифа эканлигига шубҳа йўқ. Тажрибанинг камлиги ва етук мутахассисларнинг етишмаслиги каби бир қатор муаммолар иқтисодиёти ўтиш даврини бошдан кечираётган ва ривожланаётган мамлакатларда бу жараённинг ҳамиша ҳам самарали натижа бермаётганининг асосий сабаблари ҳисобланади. Шу ўринда глобаллашув жараёни сабабли юзага келиши мумкин бўлган салбий

оқибатларни ҳам эътибордан четда қолдирмаслик, уларнинг олдини олиш бўйича ҳимоя чораларини амалга ошириш муҳим аҳамиятга эга.

Таянч иборалар: Маъмурий ислоҳотлар, глобаллашув даврида маъмурий ислоҳотлар, ислоҳотларнинг асосий йўналишлари.

Назорат учун саволлар

1. Маъмурий ислоҳотларни ўтказиш моҳияти нималарда намоён бўлади?
2. Маъмурий ислоҳотларни амалга ошириш йўналишларини айтиб беринг.
3. Глобаллашув шароитида маъмурий ислоҳотларни амалга ошириш имкониятлари нималарда намоён бўлади?

19 –БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТ ФАОЛИЯТИНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШ ВА САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

19.1. Маъмурий бошқарувда назорат функциялари ҳақида тушунча

Назорат маъмурий ходим фаолиятининг асосий соҳаларидан бири ҳисобланади. Маъмурий менежментда хизмат назорати барча бошқарув функциялари тегишли ҳажмда ва тартибда бажарилаётганлигини текшириш ва баҳолашни ўз ичига олади. Баҳолаш ўз навбатида олинган натижанинг

ташкilot меъёрларига, яъни стандартларига мослигини текширишни ифодалайди. Назоратни амалга ошириш мураккаб жараён бўлиб, маълум ҳаракатлар кетма-кетлигида амалга оширилади (19.1-расм).

Бунда икки хил ёндашув қўлланиши кўзда тутилади:

- а) функционал назорат;
- б) стратегик назорат.

Функционал ёки барча функцияларнинг назорати бўлинмага топширилган барча маъмурий вазифалар бўйича тегишли назорат мезонини



19.1-расм. Назорат технологияси

аниқлаш ва уни кузатиб бориши тақозо қилади. Агар раҳбарият бўлинма ишини салбий баҳолаётган бўлса, хизмат назоратининг ушбу ёндашуви меҳнат самарадорлигининг ошишига олиб келади. Худди шундай ҳолат алоҳида ходим ёки лавозимда ҳам учраб туриши мумкин. Аммо бўлинма фаолияти назорат чегарасидан чиқмаса, барча функцияларни текшириш мақсадга мувофиқ бўлмайди. Шунда иккинчи ёндашув, яъни стратегик назорат қўлланилиши кўзда тутилади. Ушбу ёндашувнинг моҳияти шундан иборатки, бўлинма ёки алоҳида лавозим учун энг муҳим бўлган функциялар танлаб олинади ва умумлаштирувчи кўрсаткичлар бўйича назорат амалга оширилади. Бундай назорат аввало "стратегик бўғин" тушунчасини киритилишини талаб қилади. Стратегик бўғин бир қанча лавозимлар фаолиятини мужассамлаштирувчи вазифа ёки ҳужжат бўлиб унинг ўз вақтида сифатли бажарилиши барча мансабдор шахслар фаолиятининг самарасини кўрсатиб беради. Стратегик бўғин бошқарув тизимининг ўзига хос нозик нуқтасини ифодалайди. Стратегик бўғиндаги ҳолат бутун тизим ҳақида хулоса чиқариш имкониятини беради.

Маъмурият учун стратегик назорат бўғинларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- қарорларнинг бажарилиш фоизи;
- бекор қилинган қарорлар фоизи;
- бажарилиши кечиктирилган қарорлар фоизи;
- вазифаларнинг умумий сонини соҳалар ва лавозимлар бўйича тақсимлаш ва ҳоказо.

Албатта ҳар бир ташкилот ва бўлинмалар учун стратегик бўғин алоҳида аниқланиши зарур, лекин шундай бўғинларни белгилаш зарурияти муҳим аҳамиятга эга эканлиги шубҳасиздир.

Хизмат назорати самарадорлигининг яна бир муаммоси ўтган даврни назорат қилишдан келажакдаги назоратга эътиборни қаратишдир. Тажриба шуни кўрсатадики, маъмуриятдаги хатонинг 75-80% эҳтимоллик даражаси

билан олдиндан кўра билиш мумкин. Бунинг учун ходимнинг қобилияти, ишга ёндашуви, вазифанинг масъулияти, одатда учрайдиган хатолар ва бошқаларни ҳисобга олиш зарур. Келажакка қаратилган назорат маъмурий хатоларнинг қаратилган назорат маъмурий хатоларнинг пайдо бўлиш шарт-шароитларни йўқотади.

Шуни ҳисобга олиш зарурки, маъмурий вазифани назорат қилиш мезонларни белгилашда субъектив элементлар катта ўринни эгаллайди. Ушбу жиҳатдан раҳбарият томонидан йўл қўйиладиган анъанавий хатоларга тўхталиб ўтиш жоиз.

1. Раҳбарнинг бажарилган ишга муносабатида кенг тарқалган хатолардан бири шундаки, раҳбар вазифа тўғри бажарилсада, унинг ижросидан қониқмайди. Унинг фикрича, вазифани янада яхшироқ бажариш имконияти бор эди. Бундай ҳолат ижрочида ҳамма нарсага раҳбар кўзи билан қарашни тарбиялайди ва ташаббусни бўғади.

2. Вазифанинг тўлиқ бажарилганлик мезонини нотўғри танлаш. Бунга кўра, маъмурий вазифани бажаришда унинг қачон тўла-туқис ижро этилганлигини баҳолаш муамосини вужудга келади. Мезонни нотўғри танлаш маълум топшириқни ходимдан бир марта бажариш эмас, балки мунтазам равишда унга қайтиб туриш талабини вужудга келтиради. Бу эса вазифалар сонининг ошиб боришига олиб келади.

Хизмат назоратини амалга ошириш мезонларини танлашда ходимлар аттестацияси катта ўринни эгаллайди. Ходимлар аттестациясида қўлланиладиган кўрсаткичлар икки гуруҳга бўлинади:

а) ходимнинг шахсий фазилатларига асосланган баҳолаш, яъни аттестация натижасида ушбу ходим эгаллаб турган лавозимга табиатан лойиқлиги баҳоланади.

б) иш натижаларига асосланган баҳолаш, яъни шахсий фазилатларидан қатъий назар вазифалар бажарилиши бўйича лавозимга лойиқлик баҳоланади.

Ушбу иккита назорат турининг ўзига хос қўллаш доираси ва хусусиятлари мавжуд. Шахсий фазилатларга асосланиш айрим хато ва камчиликлар билан рози бўлишга олиб келса, иш натижаларига асосланиш ходимларнинг вазифани бажаришга қанча куч-ғайрат сарфланиши ҳисобга олмайди.

19.2.Хизмат назоратини амалга оширишда четланишлар бўйича бошқариш хусусиятлари

Хизмат назоратини ташкил қилиш тизими ҳар бир раҳбар томонидан ишлаб чиқилиши табиий, аммо объективлик, расмийлик ва таърифчанлик тамойиллари бу тизимнинг шаклланишида муҳим аҳамият касб этиши шарт.

Бошқарувнинг замонавий ахборот технологиялари турли функционал тизимлар (бўлинмалар) ходимлари ёки фирма бошқаруви даражаларининг мос ахборот эҳтиёжларини қондиришга тўғри келади. Улар етказиб берадиган ахборот фирманинг ўтмиши, ҳозир ва эҳтимолдаги келажаги ҳақида маълумотни сақлайди. Бу ахборот доимий ёки махсус бошқарув ҳисоботлари турларига эга.

Бошқарув назорати даражасида қарорлар қабул қилиш учун ахборот агрегатлаштириш кўринишида шундай такдим этилиши керакки, унда маълумотлар ўзгариш тенденциялари юзага келган четланишлар сабаблари ва эҳтимолий қарорлар кўриб чиқилсин. Бу босқичда маълумотларни қайта ишлашнинг қуйидаги вазифалари ҳал этилади:

- Бошқарув объекти режалаштириладиган аҳволини баҳолаш;
- Режалаштириладиган аҳволдан четга чиқишларни баҳолаш;
- Четга чиқишлар сабабларини аниқлаш;
- Бўлажак қарор ва ҳатти - ҳаракатларининг таҳлили.

Бундан ташқари назоратни амалга оширишнинг талаблари ҳам ишлаб чиқилиши керак бўлади (19.2-расм)



19.2-расм. Назоратга бўлган талаб-мезонлар

Бошқарувнинг назорат фаолияти хилма-хил турдаги ҳисоботларни яратишга йўналтирилган.

Доимий ҳисоботлар белгиланган графикга мувофиқ яратилади, бу график уларни яратиш вақти, масалан компания савдо-сотиғининг ойлик таҳлилини белгилайди.

Махсус ҳисоботлар бошқарувчилар сўровлари бўйича ёки компанияда бирор-бир режалаштирилмаган ходиса рўй берганда яратилади. Ҳисоботларнинг у тури ҳам, бу тури ҳам якунловчи, қиёсий ва фавқулодда ҳисоботлар шаклига эга бўлиши мумкин.

Қиёсий ҳисоботлар турли манбалардан олинган ёки турли белгиларга кўра таснифланган ва қиёслаш мақсадлари учун фойдаланиладиган маълумотларни ўз ичига олади.

Фавқулодда ҳисоботлар истисно (фавқулодда) тариқасидаги маълумотларни қамраб олади.

Бошқарувни кўллаб қувватлаш учун ҳисоботлардан фойдаланиш четланишлар бўйича бошқариш фаолиятини амалга оширишда айниқса самаралидир. Четланишлар бўйича бошқариш шуни кўзда тутадик, маълумотларга асосан менежер ташкилот хўжалик фаолиятининг айрим ўрнатилган стандартлардан (масалан, режалаштирилган аҳволдан) четга чиқиш ҳолатларини аниқлаши ва бартараф этишнинг зарур тадбирларини ишлаб чиқиши лозим. Ташкилот четланишлар бўйича бошқариш тамойиллардан фойдаланганда, яратилаётган ҳисоботларга қуйидаги талаблар қўйилади:

- ҳисобот четланиш рўй бергандагина яратилиши мумкин;
- ҳисоботдаги маълумотлар мазкур четланиш кўрсаткичи учун танқидий аҳамиятига кўра сараланиши керак;
- барча четланишларни иложи борида биргаликда кўриб чиқиш зарур, чунки бу ҳолда улар ўртасидаги мавжуд алоқани ўрнатиш осон бўлади;
- ҳисоботда меъёрдан четланишларнинг миқдорий кўрсаткичлари акс эттирилиши лозим.

19.3. Маъмурий менежмент фаолиятини баҳолашнинг асосий мезонлари

Самарадорлик (кенг кенг маънода) бу ишнинг пировард натижаси (ҳаракат, фаолият, жараён) сифатида жамият амалиётининг ўлчовига айланади, айниқса ишлаб чиқаришни бошқаришда самарадорликни аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Маъмурий менежмент тизимининг самарадорлиги унинг амал қилиши натижасида эришиладиган натижани манфаатни акс эттиради. Умумий кўринишда менежментнинг иқтисодий самарали тизими деб шу тушуниладики, мўлжалланган мақсадга қисқа вақт ичида ишлаб чиқариш ресурсларидан унумли фойдаланган ҳолда эришишга айтилади.

Маъмурий менежмент тизимининг иқтисодий самарадорлиги кўрсаткичларига ҳаққонийлик ва ишонччилик, тўлалик ва уневерсаллик, аниқлик, оддийлик, сезгирлик, сон аниқлиги, тезкорлик, солиштириш имкониятини бериши, ўзаро боғлиқлик ва мақсад сари йўналтирилганлик каби талаблар қўйилади.

Маълумки, халқ хўжалиги бутунлигича ёки унинг алоҳида ишлаб чиқариш тармоқлари, бирлашма, корхоналар бўйича иқтисодий самарали баҳолаш бир неча кўрсаткичлар, тўплам асосида амалга оширилади. Аммо бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самараси пировард натижада олинадиган фойдани кўпайтириш билан ифодаланилади.

Шундай қилиб, менежмент тизимининг иқтисодий самараси ишлаб чиқариш самарасининг органик бир бутун қисми бўлиб, унда ушбу тизимлар амал қилинишининг иқтисодий натижалари акс эттирилади. Менежмент соҳасидаги фойда қанча кўп бўлса, ишлаб чиқариш харажатларини солиштирма оғирлигига шунча кам бўлади ва ушбу соҳада меҳнат сарфининг иқтисодий самараси аҳамиятлироқ бўлади.

Ушбу муҳим кўрсаткичларни танлаш шу билан боғлиқки, бозор иқтисодиёти шароитида фойдани ошириш омили бўлиб менежмент ҳисобланмоқда. Бу эса ўз навбатида маъмурият ходимлари меҳнати натижасини

ифодалайди. Меҳнат жамоасининг иши натижаларини кўрсатади. Маъмурий менежментнинг асосий вазифаси ресурслардан самарали фойдаланган ҳолда ташкилот олдида турган мақсадларга эришилишини таъминлашдан иборат. Бундай ҳолда бошқаришнинг самарадорлиги ишлаб чиқариш самарадорлиги тушунчаси билан мос келади. Уларни баҳолаш бир хил кўрсаткичлардан фойдаланилади.

Маъмурий менежмент фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг асосий мезони сифатида бундай ҳолатда бошқариладиган объектнинг самарадорлик даражаси кўзда тутилади. Шундан келиб чиқиб, маъмурий менежментни бошқаришнинг иқтисодий самарадорлиги фаолият натижасида олинган пировард натижаларни ресурслар билан таққослашни ёки бошқача айтганда натижаларни сарфларга нисбати кўринишида аниқланади.

Маъмурий менежмент самарадорлигини баҳолашда қуйидаги асосий услублар ва усуллардан фойдаланилади:

- иқтисодий таҳлил услублари (таққослаш, гуруҳлаш, индекслар ва бошқалар);
- иқтисодий-математик услублар;
- тизимли, вазиятли, жараёнли ёндашув услублари;
- солиштирма баҳолаш услублари;
- мантикий таҳлил услублари;
- эксперт баҳолаш услуби.

Маъмурий менежмент фаолиятини баҳолашда бошқаришнинг иқтисодий, ташкилий, тартибга солувчи ва мувофиқлаштирувчи, рағбатлантирувчи ва назорат қилиш услубларидан ҳам фойдаланилади. Маъмурий менежмент самарадорлигини аниқ бошқариладиган тизимнинг самарадорлиги сифатида қараш мумкин. У икки йўналишда баҳоланиши мумкин. Биринчидан, бошқариладиган объектнинг ишлаб чиқаришга таъсирининг натижавийлиги, иккинчидан, бошқариш ва бошқарилувчи тизимнинг самарадорлиги қараб чиқилади.

Ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолашнинг кўрсаткичларини умумлаштирувчи ва алоҳида ресурслар самарадорлигини ифодаловчи хусусий кўрсаткичларни ажратиш мумкин.

Умумлаштирувчи кўрсаткичларга соф маҳсулот, асосий ишлаб чиқариш фондлари, айланма маблағлар, моддий сарфларнинг нисбий тежами каби кўрсаткичларни киритиш мумкин.

Умумлаштирувчи кўрсаткичлар ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг умумий ҳолдаги натижаларини ифодалайди. Фойда ва рентабеллик кўрсаткичлари ҳам фаолият самарадорлигини ифодалайди.

Меҳнат, моддий ва молиявий ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги кўрсаткичлари тизимидан фойдаланилади. Меҳнат умумдорлиги - меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг асосий кўрсаткичи ҳисобланади.

Бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва амалга оширишга ҳам таққослама таҳлил асосида баҳо берилади. Ташкилий тузилма, микро иқлим, алоҳида моддий тизимлар салоҳиятини тўғри баҳолаш, алоқалар тизими, назоратнинг амалга оширилиши, маъмурий ходимлар меҳнатнинг рағбатлантирилиши ва шу каби жиҳатлар ҳам бошқарув фаолиятининг бевосита самарали ёки самарасиз эканлигини баҳолашда қўлланилиши мумкин.

Таянч иборалар: Хизмат назорати, назорат технологияси, функцияларнинг назорати, стратегик назорат, хизмат назоратида ахборот таъминоти, доимий ҳисоботлар, махсус ҳисоботлар, қиёсий ҳисоботлар, фавқулодда ҳисоботлар, четланиш бўйича бошқариш, маъмурий менежмент фаолиятини баҳолашнинг асосий мезонлари, иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларига қўйиладиган талаблар.

Назорат учун саволлар

1. Функциялар назоратининг аҳамияти нимадан иборат?
2. Стратегик назоратнинг моҳияти нимадан иборат?

3. Четланишларни бошқариш жараёнида нималарга эътибор бериш керак?
4. Назоратларнинг самарадорлиги оширишда ҳисоботларнинг ўрни.
5. Маъмурий менежментда самарадорлик тушунчаси қандай талқин этилади?
6. Маъмурий менежмент фаолиятини баҳолашнинг асосий меъзонларини айтиб ўтинг?
7. Самарадорликни баҳолашнинг асосий услуб ва усулларини айтиб беринг.
8. Маъмурий менежментда хизмат назоратининг моҳияти нимадан иборат?

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Каримов И.А. Замонавий кадрлар - тараққиётимизнинг муҳим омилидир. Т. 6.-Т.: ЎЗБЕКИСТОН, 1998.
2. Каримов И.А. Тадбиркорлик - юксалиш гарови. Т 8.,-Т.: ЎЗБЕКИСТОН, 2000.
3. Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 29 мартдаги "Ўзбекистон Республикаси бошқарувида ва давлат ҳокимияти идораларида иш юритиш ва унинг бажарилишини назорат қилишни ташкил этиш бўйича меъёрий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида"ги 140-сон Қарори-Тошкент, 1999.
4. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. М.: Новости, 1993 г.
5. Ғуломов С.С. Бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти.-Т.:ТошДАУ, 2002
6. Казанцев А.А. и др. Практический менеджмент.М., Инфра - 1998 г.
7. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей.Т.: Шарқ, 1992-282 с.
8. Тухтабоев А. Т. Маъмурий менежмент. Ўқув қўлланма. Тошкент: "Молия", 2003.-172 б.
9. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса - М.: Изд.«Дашков Ко», 2006.-460.
10. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент-Дарслик, Тошкент, "Ўқитувчи", 2001.-702 бет
- 11.Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма /Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқ. - Т.: ТДИУ, 2004 й.

МУНДАРИЖА

КИРИШ.....

1-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ МАЗМУНИ ВА ТУЗИЛИШИ.....

- 1.1. Фаннинг предмети, тузилиши ва вазифалари.....
- 1.2. Бозор иқтисодиёти шароитида маъмурий менежментнинг аҳамияти.....
- 1.3. Маъмурий менежментда тамойиллар тушунчаси.....
- 1.4. Бошқарув фаолиятида маъмурий менежментга эҳтиёжнинг туғилиши.....
- 1.5. Анри Файоль - маъмурий менежмент асосчиси сифатида.....
- 1.6. Маъмурий менежмент тараққиётида мумтоз мактаб намоёндаларининг тутган ўрни.....

2-БОБ. МАЪМУРИЯТ ИШЕНИ ТАШКИЛ ЭТИШ АСОСЛАРИ.....

- 2.1. Бошқарув аппаратининг тузилиши.....
- 2.2. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини шакллантириш
- 2.3. Ташкилий структураларни лойиҳалаштириш.....

3-БОБ. МАЪМУРИЙ ХОДИМНИНГ ИШ ЖОЙИ.....

- 3.1. Маъмурий ходимларнинг иш жойларини ташкил қилиш.....
- 3.2. Хизмат хонаси мебеллари ва уларга қўйиладиган талаблар.....
- 3.3. Иш жойини ташкил қилиш.....
- 3.4. Иш жойида вазифа ва мажбуриятларнинг таърифи.....
- 3.5. Маъмурий менежментда фойдаланиладиган техник ва ахборот алмашув воситалари.....

4-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ ..

- 4.1. Маъмурий менежментда бошқариш усуллариининг моҳияти.....
- 4.2. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари.....
- 4.3. Бошқаришнинг ташкилий-фармойиш усуллари.....
- 4.4. Бошқаришнинг ижтимоий-психологик усуллари.....

5-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ХОДИМИНИНГ ЛИДЕРЛИК САЛОҲИЯТИНИ ОШИРИШ.....

- 5.1. Лидерлик тушунчаси ва унинг мазмунига бўлган турли ёндашувлар.....
- 5.2. Лидерлик назарияларининг асосий мазмуни.....
- 5.3. Ташкилот бошқарув тизимида раҳбарнинг лидерлик сифатларини ошириш масалалари.....
- 5.4. Раҳбарнинг лидерлик кўникмаларини ривожлантириш.....

йўналишлари.....

6-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕДЖМЕНТДА ВАЗИФАЛАР ВА ВАКОЛАТЛАРНИНГ ТАҚСИМЛАНИШИ.....

6.1.Вазифалар ва уларни тавсифлаш зарурияти.....

6.2.Вазифалар, жавобгарлик ва ваколатлар. Уларни тақсимлаш, узатиш усуллари.....

6.3.Вазифалар бажарилишини назорат қилиш. Бўйсунуш ҳақида тушунча.....

6.4.Ваколатлар тақсимланишини самарали ташкил этиш.....

7-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА ВАҚТНИ БОШҚАРИШ.....

7.1.Маъмурий менежментда иш вақтини белгилаш ва режалаштириш.....

7.2. Вақтни бошқаришни ташкил қилиш.....

7.3. Иш ҳужжатлари билан ишлаш учун вақт ажратиш.....

8-БОБ.МАЪМУРИЙ КАДРЛАР ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ ВА АТТЕСТАЦИЯ ЎТКАЗИШ.....

8.1.Маъмурий ходимлар фаолиятини баҳолаб боришнинг аҳамияти ва зарурияти. Аттестация тушунчаси.....

8.2. Аттестация ўтказиш - маъмурий ходимлар фаолиятини баҳолашнинг муҳим воситаси сифатида.....

8.3. Аттестацияни ўтказиш босқичлари.....

9-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВДА АХБОРОТ ТИЗИМЛАРИ

9.1.Ахборотларнинг маъмурий бошқарувдаги ўрни.....

9.2. Маъмурий бошқариш муаммоларини ҳал қилишда ахборот технологияларни роли.....

9.3.Ахборотларни қайта ишлаш технологиялари ва бошқаришнинг коммуникация воситалари.....

9.4. Ахборотлаштириш инфраструктураси ва тараққиёти.....

10-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА ИШ ҲУЖЖАТЛАРИНИНГ АЙЛАНИШИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ.....

10.1.Маъмуриятда иш ҳужжатлари билан ишлаш.....

10.2.Ҳужжатларни рўйхатга олиш ва айланишини ташкил қилиш.....

10.3.Ҳужжатларнинг жўнатилиши ва сақланишини ташкил қилиш.....

11-БОБ. МАЖЛИСЛАРНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА ОЛИБ БОРИШ.....

11.1.Маъмурий менежментда мажлис ўтказишнинг аҳамияти.....

- 11.2. Мажлис чақириш тартиби.....
- 11.3.Мажлисни олиб бориш. Баённомалар юритиш.....
- 11.4. Мажлис самарадорлигининг шароитлари.....

12-БОБ. МУЛОҚОТ ОЛИБ БОРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ.....

- 12.1. Маъмурий менежментда мулоқот тушунчаси.....
- 12.2. Мулоқот жараёнини амалга ошириш босқичлари.....
- 12.3.Сухбатлар ўтказиш самарадорлигини ошириш.....

13-БОБ. РАҲБАРНИНГ ФАОЛИЯТИДА ХОДИМЛАРНИ ҚАБУЛ ЖАРАЁНИ ВА УНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ.....

- 13.1.Менежернинг ходимларни қабул қилиши.....
- 13.2.Ходимларни қабул қилишда муомала усуллари.....
- 13.3.Маъмурий менежментда раҳбарнинг ходимларга ҳамдардлиги, одамларни тушуниш ҳисси.....
- 13.4.Муаммоли ва зиддиятли масалаларни ҳал этиш юзасидан ёндашувлар.....

14-БОБ. МАЪМУРИЯТ ИШИНИ ТАШКИЛ ЭТИШДА ЁРДАМЧИ ХОДИМЛАРНИНГ ЎРНИ.....

- 14.1.Маъмурий бошқарувда ёрдамчи ходимларга эҳтиёжнинг вужудга келиши.....
- 14.2 Котиб-референтнинг фаолият соҳаси.....
- 14.3.Курьер, архивариус ва бошқа ёрдамчи ходимларнинг фаолияти.....

15-БОБ. ХИЗМАТ ЭТИКЕТИ.....

- 15.1.Хизмат этикети ҳақида умумий тушунча.....
- 15.2. Саломлашиш, такдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси.....
- 15.3. Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш этикети.....
- 15.4. Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидалари.....
- 15.5.Нотиқлик санъати асослари.....
- 15.6.Меҳмон қабул қилиш ва қабуллар этикети.....
- 15.7.Ёзишмалар юзасидан расмий этикет ва халқаро этикет.....

16-БОБ. ИЖТИМОИЙ ВА МОДДИЙ ШАРТ-ШАРОИТЛАРНИ ЯРАТИШДА МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТНИНГ ЎРНИ

- 16.1.Ижтимоий-моддий шароитларни яратишда маъмурий менежментнинг вазифалари.....
- 16.2.Маъмурий менежментда ижтимоий хизмат кўрсатиш.....
- 16.3. Маъмурий ходимларни мукофотлашнинг асосий иқтисодий воситалари.....

16.4. Иқтисодий рағбатлантиришда мукофотлашнинг яхлит тизими.....

16.5.Маъмурий ходимлар меҳнатини моддий рағбатлантиришни бошқариш.....

17-БОБ. МАЪМУРИЙ БИЗНЕС ВА УНИНГ РИВОЖЛАНИШ ШАРТ-ШАРОИТЛАРИ.....

17.1.Маъмурий бизнес тушунчаси.....

17.2.Маъмурий бизнеснинг ривожланиш шарт-шароитлари.....

17.3. Ўзбекистон шароитида маъмурий бизнес муаммолари.....

17.4. Маъмурий бизнесни бошқариш хусусиятлари.....

18-БОБ. ДАВЛАТ БОШҚАРУВИДА МАЪМУРИЙ ИСЛОҲОТЛАР ЮРИТИШНИНГ ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ.....

18.1. Маъмурий ислоҳотларни ўтказиш моҳияти ва зарурияти.....

18.2. Маъмурий ислоҳотларни амалга ошириш йўналишлари.....

18.3. Глобаллашув шароитида маъмурий ислоҳотларни амалга ошириш имкониятлари.....

19-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТ ФАОЛИЯТИНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШ ВА САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ.....

19.1. Маъмурий бошқарувда назорат функциялари ҳақида тушунча.....

19.2.Хизмат назоратини амалга оширишда четланишлар бўйича бошқариш хусусиятлари.....

19.3. Маъмурий менежмент фаолиятини баҳолашнинг асосий мезонлари.....

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....

Муаллифлар:

1. **Турдибеков Ҳасан Ибрагимович** – и.ф.н., Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти
2. **Усманов Ильхом Очилович** - доцент, Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти



Турдибеков Ҳасан Ибрагимович – иқтисод фанлари номзоди, Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти «Менежмент» кафедрасининг доценти. 1975 йилда Самарқанд шаҳрида таваллуд топган. У менежментнинг сифатни бошқариш самарадорлигини ошириш муаммолари билан шуғулланади. Ҳ.И.Турдибековнинг иқтисодиёт ва менежмент масалалари бўйича 40 дан ортиқ илмий мақолалари ва услубий ишлари эълон қилинган.



Усманов Ильхом Очилович – техника фанлари номзоди, доцент, Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти «Менежмент» кафедрасининг доценти. 1955 йилда Самарқанд вилояти Жомбой туманида таваллуд топган. Ҳозирги вақтда хизмат кўрсатиш соҳасида сифат менежменти тизимларининг методологик муаммолари бўйича изланишлар олиб бормоқда. И.О.Усмановнинг 100 га яқин илмий ва услубий ишлари чоп қилинган.

