90 yil
TDIU



D.T.YUSUPOVA

BOSHQARUV TAFAKKURI TARIXI

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

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

D.T.Yusupova

BOSHQARUV TAFAKKURI TARIXI

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan oliy o‘quv yurtlarining 5A230201– Menejment (tarmoqlar va sohalar) magistratura mutaxassisligi tinglovchilari uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT–2021

UO‘K:338.24(575.1)(075)
KBK 65.050.2ya73
B 56

B56 **D.T. Yusupova. Boshqaruv tafakkuri tarixi. O‘quv qo‘llanma. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi». 2021 – 234 b.**

ISBN 978-9943-7422-5-3

O‘quv qo‘llanmada “Boshqaruv tafakkuri tarixi” fanining maqsadi va vazifalari, uslublari yoritilgan. Menejmentning nazariy asoslari, Qadimgi Sharq va qadimgi sivilizatsiya davri boshqaruvi xususiyatlari, ilmiy menejment maktabi ta’limotlari, menejmentning klassik va ma’muriy maktabi, inson munosabatlari maktabining asosiy ta’limotlari, xulq-atvor maktabi, zamonaviy boshqarish nazariyasi kabi masalalar ko‘rib chiqilgan.

UO‘K:338.24(575.1)(075)
KBK 65.050.2ya73

Taqrizchilar:
S.Sh.Yusupov – DBQ Bojxona instituti, “Iqtisodiy fanlar” kafedrasi dotsenti, i.f.f.d.(PhD);
M.G.Umarxodayeva – TDIU, “Korporativ boshqaruv” kafedrasi dotsenti, i.f.n.

ISBN 978-9943-7422-5-3

© «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi» 2021.

KIRISH

Har qanday sohaning rivoji boshqaruvning tashkil qilinganligi va boshqaruvning samaradorligiga bog‘liq. Ba’zi hollarda boshqaruvni iqtisod sohasida samarador qilish tamoyillari, mukammalligi va usullarini ishlab chiqilishiga urg‘u beriladi. Bu alohida e’tibor, iqtisodchilarning o‘z mutaxassisliklari nuqtayi nazaridan istiqbolga yo‘nalishi deb qabul qilingan.

Ta’lim sohasida boshqaruvga nisbatan tarixiy yondoshish, uning mukammal tamoyillari, usullari va uslubiyatlarini ishlab chiqib, boshqaruvni samarador qilish jamiyatning istiqbolini belgilashi nuqtayi nazaridan benihoya muhimdir. Shu bilan birga, boshqaruvning har qanday sohadagi rivoji va yutug‘i bu boshqaruv faoliyat yuritayotgan muayyan davlatning siyosatiga bog‘liq bo‘ladi.

Mamlakatimizning istiqboldagi rivojlanishini belgilab bergan “2017 – 2021-yillarda harakatlar strategiyasi” boshqaruvi davrida ham, O‘zbekistonning tinchlik, havfsizlik va barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti davrida ham, xalqaro integratsiyadagi faol hamkorligi yanada kuchayadi. Hayotimizga kirib kelayotgan ko‘plab xalqaro zamonaviy tajribalar, texnologiyalar zamonaviy boshqaruv muta-xassislarini talab qilmoqda. Bu yo‘nalishda oliy ta’limda “Boshqaruv tafakkuri tarixi” fanini mukammal o‘rganish muhim ahamiyatga ega.

Har qanday fanni o‘rganish uning tadqiqot obyektini belgilashdan boshlanadi. Fanning tadqiqot – o‘rganish obyektlari qanchalik mukammal, atroflicha belgilangan bo‘lsa, fanning maqsadi va vazifalarini qo‘yish osonlashadi, o‘rganuvchi uchun tushunarli bo‘ladi. Fanning o‘rganish obyektlari esa, fan shakllanishi jarayonida yoki insoniyatning hayotiy talablari asosida kelib chiqishidagi dolzarblik masalalari, muammolarining ko‘payib, kuchayib borishi natijasida tabiiy yoki sun’iy holatlar, vaziyatlar bo‘lishi mumkin.

“Boshqaruv tafakkuri tarixi” kursini o‘rganish bu inson tabiati, uning faoliyati va tashkilotlar faoliyati to‘g‘risidagi qarashlarning doimiy o‘zgarishini o‘rganishdir. Ushbu kurs ko‘p asrlik boshqaruv amaliyoti asosida professional boshqaruv ongini shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi.

O‘tmish tajribasini bilish menejmentni rivojlantirishda zamonaviy davrning o‘ziga xos xususiyatlarini yaxshiroq tushunishga va

kelajakdagi rivojlanishni taxmin qilishga yordam beradi. Milliy biznes madaniyatini shakllantirish sharoitida, shubhasiz, tarixiy tajribani o‘rganishga alohida e’tibor berilishi kerak.

Shu munosabat bilan ushbu qo‘llanmada menejment shakllanishining ilmiy davrgacha bo‘lgan davri (XX asrning boshlarigacha bo‘lgan davr) Qadimgi Sharq mamlakatlari, o‘rta asr Yevropasi misolida yetarlicha batafsil ko‘rib chiqilgan.

Kursni o‘rganayotganda, ilm-fanning o‘zi rivojlanishi natijasida va to‘plangan tajribani tizimlashtirish va anglash natijasida yuzaga keladigan amaliyotchilar va nazariyotchilarning qarashlari evolyutsiyasini tahlil qilishga alohida e’tibor qaratish lozim.

“Boshqaruv tafakkuri tarixi” fani bo‘yicha o‘quv qo‘llanma 5A230201 – Menejment (tarmoqlar va sohalar) ixtisosligi bo‘yicha mutaxassis kadrlarni tayyorlashda o‘qitilmoqda. Ushbu zaruratni hisobga olib mazkur o‘quv qo‘llanma yangi o‘quv adabiyotlari avlodini yaratishdagi qo‘yiladigan talablar asosida tayyorlandi. Ushbu o‘quv qo‘llanma talabalar tomonidan seminarlarga tayyorgarlik ko‘rish va kredit topshirishda hamda barcha darajadagi rahbarlar o‘z malakalarini oshirish uchun ishlatilishi mumkin.

1-BO‘LIM. BOSHQARUV TAFAKKURI TARIXI FANINING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Boshqaruv tafakkuri tarixi fanining maqsadi, vazifalari, uslublari

Bugungi kunda menejment ko‘plab fanlarda, shu jumladan, tabiatshunoslikda ham o‘rganish predmeti ekanligi va ularning tuzilishini saqlashni ta’minlaydigan, ma’lum bir faoliyat turini qo‘llab-quvvatlaydigan biologik, ijtimoiy, texnik tizimlarning vazifasi ekanligi har birimizga ayon. Menejment eng umumiy ko‘rinishida maqsadga muvofiq, rejalashtirilgan, muvofiqlashtirilgan va ongli ravishda tashkil etilgan jarayon sifatida taqdim etiladi, bu resurslar, kuchlar va vaqtni minimal sarf qilish bilan maksimal natijaga erishishga yordam beradi. Ya’ni, menejment – bu, tegishli tuzilmani buyurtma qilish va ushbu tizimning mavjudligi va rivojlanish qonuniyatlariga to‘liq mos ravishda uning samarali ishlashini ta’minlash. Boshqaruv jonsiz tabiatda mavjud (texnik tizimlar); organizmlarda (biologik tizimlar) va jamiyatda ijtimoiy tizimlardir.

Ijtimoiy tizimlarda boshqaruv odamlarni boshqarish bilan bog‘liq bo‘lib, guruhlarga birlashgan odamlar faoliyatiga, ularning turli xil manfaatlari bilan boshqa jamoalarga ta’sirini qamrab oladi. Bu boshqarish uchun eng qiyin maydon. U sotsiologiya, ijtimoiy - psixologiya, psixologiya kabi ijtimoiy fanlarni o‘rganish obyekti hisoblanadi. Ijtimoiy faoliyatning maxsus turi sifatida menejmentning paydo bo‘lishi birinchi navbatda ishlab chiqaruvchilar va jamoalar mehnatini ixtisoslashtirgan mehnat taqsimotining paydo bo‘lishi va rivojlanishi bilan bog‘liq.

Menejment inson bilimlarining mustaqil sohasi sifatida XIX - asr oxiri XX asr boshlarida paydo bo‘ldi. Menejment sohasida to‘plangan tajribani umumlashtirishga va ilmiy menejment asoslarini shakllantirishga harakat qilgan olimlar va amaliyotchilarning dastlabki ishlari shu davrga tegishlidir. F. Teylor ilmiy boshqaruv maktabining asoschisi hisoblanadi.

Inglizcha so‘z menejment, ya’ni boshqaruv, ushbu mamlakat aholisining aksariyati shug‘ullangan kasb turi bilan chambarchas bog‘liq holda paydo bo‘lgan. Bu degani ehtiyotkorlik bilan,

mehnatsevar va tejamkor uyni saqlash, mehnat vositalari va qurollarga, shuningdek qurollarga bir xil munosabatda bo‘lishdir. Boshqarish fe’li *to manage* - “boshqarish” - va endi maqsadlarga erishish jarayonini anglatadi. Biroq, ko‘plab kasblar va mehnat turlari paydo bo‘lishi bilan ishlab chiqarish jarayoni davomida turli xil ijrochilar, tashkilotlar va ijtimoiy guruhlar bir butunlikni birlashtiradigan faoliyatga ehtiyoj paydo bo‘ldi. Menejment konsepsiyasining mazmuni o‘zgartirilib, o‘zida boshqaruv faoliyatining turli jihatlarini aks ettirdi.

Ilmiy adabiyotda boshqaruv, ma’muriy tizim va menejment tushunchalarni ajratish odatiy holdir.

Ma’muriy tizim – bu, bozor bo‘lmagan jamiyatda mavjud bo‘lgan o‘ziga xos boshqaruv mexanizmlari to‘plamidir.

Menejment – bu, bozor jamiyatida mavjud bo‘lgan o‘ziga xos boshqaruv mexanizmlari to‘plamidir.

Sotsiologik nuqtayi nazardan menejment – bu, ish joyini tashkil qilish tizimidagi o‘rni (bajarilgan vazifalarning ahamiyati va murakkabligi) bilan farq qiladigan odamlarning ijtimoiy munosabatlarini birlashtirishning kuchli shakli, bu odatda rasmiy pozitsiya va asosiy ish haqi (ish haqi, ish haqi) va qo‘shimcha to‘lovlar (bonus, foyda ulushi) hajmini belgilaydigan mehnatni taqsimlash tizimidagi joy.

Boshqaruv – bu, odamlarning harakatlarini ular uchun emas, balki tashkilot uchun zarur bo‘lgan maqsad sari ularni hech qanday majburlashni sezmasliklari uchun yo‘naltirishdir.

Boshqaruv adabiyotida menejmentning mohiyatini aniqlashda bir nechta yondashuvlar mavjud:

- odamlarni boshqarish uchun funksiya yoki faoliyat turi sifatida:

1) munosabatlar tizimini boshqarish (ijtimoiy iyerarxiya, boshqaruv doirasi, kuch, daraja, holati, rollari va boshqalar);

2) o‘zaro ta’sir shaklini boshqarish (boshqarish usullari: umumiy va batafsil, vakolatlarni topshirish, yetakchilik uslubi, raqobat, lavozim ko‘tarilish, yetakchilik, nizolar);

- ushbu faoliyat turini amalga oshirishga yordam beradigan fan sifatida yoki inson bilimlari sohasi sifatida;

- jarayon sifatida (rejalashtirish, tashkil etish, rag‘batlantirish, boshqarish);

- odamlarning ma’lum bir toifasi, boshqaruv ishlarini olib boruvchilarning ijtimoiy qatlami sifatida;

- boshqaruv organi yoki apparati sifatida.

Ta’riflar va yondashuvlarning ko‘pligiga qaramay, tadqiqotchilarning ko‘pchiligining fikriga ko‘ra, menejmentning asosiy vazifasi odamlarni boshqarish, ularning maqsadlariga erishish uchun o‘z faoliyatini muvofiqlashtirishdir.

Menejment tashkiliy tuzilmalarning ajralmas qismidir, shuning uchun menejmentni belgilash uchun biz uni ma’lum funksiyalarga ega bo‘lgan faoliyat sohasi sifatida ko‘rib chiqamiz, uning maqsadi inson va moddiy resurslarni sotib olish, joylashtirish va ulardan foydalanish samaradorligiga erishishdir. Shunday qilib, menejment o‘qitish sifatida bu menejmentdan foydalanish, uning funksiyalari, maqsadlari va ko‘lami haqidagi bilimlarning tuzilishidir.

“Boshqaruv tafakkuri tarixi” kursining maqsadi boshqaruvning ilmiy bo‘lmagan davrlaridan to hozirgi kungacha bo‘lgan evolyutsiyasining eng muhim davrlarini ko‘rib chiqishdir.

Kursning maqsadi:

- kasbiy va nazariy menejmentni shakllantirish shartlari va shartlarini o‘rganish;

- tadbirkorlik faoliyatining tarixiy sharoitlariga qarab maqsad va tamoyillar evolyutsiyasining xususiyatlari;

- an’anaviy va zamonaviy menejmentning asosiy yo‘nalishlari va maktablarini tahlil qilish;

- milliy boshqaruv modellarining xususiyatlari (yapon, amerika, Yevropa);

- zamonaviy rus menejmentining o‘ziga xos xususiyatlarini aniqlash.

O‘qish jarayonida quyidagi usullardan foydalaniladi:

- analitik: odamlarni, ularning asoslarini, g‘oyalarini va ta’sirlarini o‘rganish;

- sintetik: odamlarni tushunish konseptual asoslarini va boshqaruv muammolarini hal qilishda ularning yondashuvlarini ifodalovchi tendensiyalar, yo‘nalishlar va tashqi kuchlarni o‘rganish;

- fanlararo: boshqaruvning madaniy va tarixiy nuqtayi nazardan o‘rnini aniqlash.

1.2. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi

Boshqaruv faoliyati qachondir hokimiyatning bilvosita namoyon bo‘lishidan to‘xtab, mustaqilga aylanganligi haqidagi savol menejment tarixchilari L.Mumford, R.Xodgetts asarlari va boshqalarni uzoq vaqtdan beri qiziqtirib kelgan.

R. Xodgettsning konsepsiyasiga ko‘ra menejment faoliyat turi sifatida antik davrda sodir bo‘lgan va uning mavjudligi uchun ma’lum bir “nisha” ni buzgan uchta boshqaruv inqilobi natijasida rivojlandi:

1. Diniy va tijorat:

Miloddan avvalgi III ming yillikda Shumeriyada paydo bo‘lgan. Uning mohiyati: shumer ruhoniylarini menejerlarga aylantirish, ular o‘z faoliyatining mohiyatiga ko‘ra xudolarga qonli qurbonliklar keltirishdan bosh tortgan va to‘plangan, almashinadigan va biznesga kiritilgan mahsulotlar bilan o‘lpon olgan. Shunday qilib, birinchi tijorat operatsiyalari vositachilar yordamida boshlandi.

2. Dunyoviy-ma’muriy:

Bobil hukmdori Hammurapi (miloddan avvalgi 1792-1750) birinchi bo‘lib “xalqning g‘amxo‘r homiysi” obrazini yaratish ustida ish olib borgan. 285 ta davlat boshqaruv qonunlarini o‘z ichiga olgan mashhur Hammurapi kodeksi menejment rivojlanishining ma’lum bosqichidir.

3. Ishlab chiqarish va qurilish:

Bobilda to‘qimachilik fabrikalarida va omborxonalarda mehnatni tashkil etishni sezilarli darajada yaxshilagan shoh Navuxodonosor XI (miloddan avvalgi 605-562) hukmronligi.

Aflotun boshqaruvni “insonni oziqlantirish haqidagi fan” deb atadi va uning jamiyatning moddiy mavjudligini ta’minlashdagi muhim ahamiyatini ta’kidladi. Faylasuf qonunlar mamlakatni boshqarishi kerak deb hisoblagan, ammo ular o‘ta mavhum bo‘lganligi sababli, hukumat san’atini biladigan siyosatchi ularning bajarilishini nazorat qilishi kerak. Uning boshqaruv faoliyati mohiyati ushbu dogmatik qonunlarni real vaziyatga qarab rad etishida bo‘lishi kerak. Yozuvlarda menejment uslublari va eng zamonaviy “zamonaviy” boshqaruv yondoshuvi haqidagi mulohazalar paydo bo‘ldi. Aristotel menejmentni “xo‘jayinning ilmi” deb atagan, uning ma’nosi qullarni nazorat qilishdir.

Zamonaviy boshqaruv fani juda jadal rivojlanmoqda va nazariy ishlanmalar sintezi va ko‘p yillik amaliy faoliyatdan kelib chiqadigan xulosalarni anglashdir.

Zamonaviy nuqtayi nazardan, menejment fan sifatida jamiyatning boshqaruv fikrini yaratish va tizimlashtirish, faoliyatida foydalanish uchun uni tashkil etish va yangilash, boshqaruv munosabatlari subyektlarining ta’lim faoliyatida nazariya mazmunini tartibga solish, predmet sohasini tizimlashtirish bo‘yicha faoliyatini aks ettiradi. Zamonaviy menejment ko‘p komponentli tuzilmasi bilan ajralib turadi, bu uning “Menejment tizimi” sifatida ko‘rib chiqilishini nazarda tutadi.

Menejment yopiq faoliyat emasligini hisobga olsak menejer tashkilotni boshqaradi va ma’lum bir madaniy qadriyatlar va muassasalar ta’siri ostida qarorlar qabul qiladi, an’anaviy ravishda ochiq tizim sifatida qaraladi. Ushbu tizim doirasida, bir tomondan, atrof-muhitga ta’sir ko‘rsatiladi, boshqa tomondan, boshqaruvga insoniyat rivojlanishining ma’lum bir davridagi atrof-muhit, madaniyat ta’sir qiladi. Shu munosabat bilan menejmentni ijtimoiy-madaniy muhit sharoitida ko‘rib chiqish mantiqan to‘g‘ri keladi.

Madaniyat ta’rifiga ko‘plab yondashuvlar mavjud: “Madaniyat – bu, moddiy va ma’naviy qadriyatlarda mujassam bo‘lgan inson va jamiyatni o‘zgartiruvchi faoliyatining yaxlitligi va natijalari” [1]. Madaniyat inson bilan bog‘liq bo‘lgan va bir-biri bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy xulq-atvor shakllarini o‘z ichiga oladi.

Madaniyatning iqtisodiy jihati bu insonning tabiiy va texnogen resurslarga munosabatidir. Jismoniy resurslarga odamlar va tashkilotlar foydalanadigan yerlar, binolar, xom ashyo, asbob-uskunalar va boshqa moddiy narsalar kiradi. Insonning fikrlari va sa’y-harakatlari, shuningdek, mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarishga olib keladigan boshqa faoliyatni rejalashtirish, yig‘ish, shakllantirish va aks ettirish manbalari hisoblanadi.

Zamonaviy jamiyatlar an’anaviy, buyruqbozlik va bozor tizimlari elementlari aralashmasini namoyish etmoqda. Bozor falsafasi

[1] Асоян Ю. Историография концепта «cultura» (Античность – ренессанс – Новое время) / Ю. Асоян, А. Малафеев // Открытие идеи культуры. Опыт русской культурологии середины XIX – начала XX веков. М., 2000. С. 29-61.

menejment tafakkurining rasmiy, tizimli rivojlanishiga ehtiyoj tug‘dirdi, chunki qo‘llanilayotgan texnologiya holati va jamiyatdagi resurslarni taqsimlash to‘g‘risidagi qaror menejer o‘z ishini qanday qurishiga bog‘liq. An’anaviy yo‘naltirilgan iqtisodiyotda menejerning o‘rni avvalgi ko‘rsatmalar, tamoyillar bilan cheklangan; buyruqbozlikka asoslangan iqtisodiyotda menejer tepada qabul qilingan qarorlarning oddiy ijrochisi vazifasini bajaradi; bozor tizimi ko‘plab maqsadlarga erishish uchun resurslardan innovatsion foydalanish imkoniyatlarini ochadi.

Madaniyatning ijtimoiy tomoni ma’lum madaniy muhit doirasidagi odamlar munosabatlarida ochib beriladi. Qadriyatlar yoki madaniy me’yorlar vaqt o‘tishi bilan va madaniyat o‘zgarishi bilan o‘zgarib boradi. Menejerning harakatlariga shaxs va guruh o‘rtasidagi munosabatlar, madaniyatning ushbu turida ustun bo‘lgan ijtimoiy qadriyatlar ta’sir qiladi.

Madaniyatning siyosiy tomoniga inson va davlat o‘rtasidagi munosabatlar nuqtayi nazaridan qarash mumkin; ijtimoiy tartibni o‘rnatish va hayot va mulkni himoya qilish bo‘yicha siyosiy harakat-larni o‘z ichiga oladi.

Bunday holda mulk, shartnomalar va adolat kabi asosiy tushunchalardir. Demokratik sharoitda inson xususiy mulk, erkinlik, shartnoma munosabatlariga kirish yoki kirmaslik, apellyatsiya tizimiga odil sudlov huquqiga ega. Diktatura yoki monarxiya sharoitida xususiy mulkka egalik qilish va undan foydalanish huquqi juda cheklangan, shartnomaviy qonunchilik cheklangan va adolat tizimi hokimiyat tepasida bo‘lganlarga bog‘liq.

Menejmentning madaniy roliga boshqaruv shakllari, mulkka egalik qilish yoki unga egalik qilmaslik, tovarlarni ishlab chiqarish va tarqatish bo‘yicha shartnomaviy munosabatlarga kirishish qobiliyati va shikoyatlarni hal qilish uchun murojaat qilish mexanizmi ta’sir qiladi.Iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy jihatlar boshqaruv fikri rivoj-lanishini o‘rganishda foydali tahlil vositalaridir, chunki menejerga atrofdagi madaniy muhit ta’sir qiladi va resurslarni taqsimlash va ulardan foydalanish usuli rivojlanib boradi.

Qadim zamonlardan buyon inson birgalikdagi faoliyat davomida o‘z harakatlarini va boshqa odamlarning harakatlarini boshqarish zaruriyati bilan duch kelgan. Odamlarni tashkilotga birlashtirishning

asosiy sababi cheklangan biologik va jismoniy xususiyatlar tufayli shaxsning o‘z ehtiyojlarini mustaqil ravishda qondira olmasligi.

Ko‘rinib turibdiki, “tashkilot” tushunchasi murakkabdir. Adabiyotda siz quyidagi ta’riflarni o‘qishingiz mumkin:

fransuz tilidan “organization” - qurilma, ichki tartiblilik, izchillik, bir butunlik qismlarining o‘zaro ta’siri;

o‘rta asrdan boshlab lotin tilida “organize” – “Men uyg‘un ko‘rinish bilan muloqot qilaman, tartibga solaman” - kerakli aloqalarni shakllantirishga olib keladigan maqsadga muvofiq jarayonlar va harakatlar to‘plamidir.

Barcha ijtimoiy tashkilotlar umumiy xususiyatlarga ega, ya’ni: ular tarkibiga kamida bitta odam kiradi; inson yoki jamiyat ehtiyojlari yoki manfaatlarini qondirishga qaratilgan kamida bitta maqsad mavjud; ortiqcha mahsulotni turli shakllarda (moddiy, ma’naviy, axborot) olish bo‘yicha birgalikdagi faoliyat mavjud.

Umuman olganda, tashkilot aniq maqsadga qarab harakat-lanadigan va mavjudlik maqsadlari va chegaralarini aniq belgilab qo‘ygan faoliyatning aniq tuzilgan tizimi bilan tavsiflanadigan ijtimoiy jamoa (tuzilma) sifatida ta’riflanishi kerak.

1.3. Menejment amaliyoti tarixini davriylashtirish

Tarixni o‘rganishda tadqiqotchilar duch keladigan qiyinchiliklar asl ma’lumotlarning heterojenligidan emas, balki ba’zi bir narsalarning o‘zaro bog‘liqligi prinsiplaridan kelib chiqadi.

Shuning uchun har qanday tarixiy fanning, shu jumladan, menejment tarixining markaziy muammolaridan biri bu, insoniyat jamiyati, uni boshqarish va boshqarish tizimlari taraqqiyotini davriylashtirish muammosidir.

Umuman olganda, davrlashtirish – bu, ijtimoiy taraqqiyotning xronologik ketma-ketlik bosqichlarini o‘rnatilishidir. Shunga asoslanib, menejment nazariyalari tarixini davriylashtirishni menejment nazariyasi va amaliyoti rivojlanishining tarixiy jarayonini ma’lum xronologik davrlarga shartli ravishda ajratishdan iborat bo‘lgan tizimlashtirishning o‘ziga xos turi deb hisoblash mumkin.

Tarixni davriylashtirishga yondashuvlar. Tarixiy rivojlanish bosqichlarini aniqlash barcha mamlakatlar yoki yetakchi davlatlar

uchun umumiy bo‘lgan hal qiluvchi omillarga asoslanadi. Qanday omillar yoki mezonlarga qarab davriylashtirish asos qilib olinadi. Tarix quyidagi asosiy yondashuvlar an’anaviy ravishda ajralib turadi.

1.Tarixiy va xronologik yondashuv, insoniyat jamiyati va individual jamoalarning rivojlanishini hisobga olishga asoslangan. Tarix fanidagi xronologik yondashuvga muvofiq dunyo tarixi odatda to‘rt asosiy davrga bo‘linadi:

- Qadimgi dunyo –Miloddan avvalgi era (insonning hayvonot dunyosidan ajralib qolish davri) milodiy avvalgi 476-yilgacha (G‘arbiy Rim imperiyasining qulashi davri) ;
- O‘rta asrlar - milodiy 476-yildan XVII asr ingliz burjua inqilobidan oldin (yoki Uyg‘onish davri boshlanishidan oldin);
- Hozirgi zamon – XVII asr ingliz burjua inqilobidan XIX asr oxiri – XX asr boshlarigacha bo‘lgan davr. (ba’zi manbalarga ko‘ra, 1917-yil oktyabr inqilobidan oldin yoki 1918-yilda birinchi jahon urushi tugamaguncha);
- Hozirgi zamon - Birinchi Jahon urushi tugaganidan keyingi davr.

Xronologik usul nuqtayi nazaridan Klod Sent-Jorj va Bengtan Karlof asarlarida keltirilgan boshqaruv tafakkuri tarixi va menejmentning rivojlanish tarixining o‘ziga xos tizimlashtirilishi va taqdimoti e’tiborga loyiqdir.

2.Rasmiy yondashuv, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish bosqichlarini qat’iy izchil va barcha xalqlar uchun majburiy taqsimlashga asoslangan. Bir ijtimoiy-iqtisodiy formasiyadan ikkinchisiga o‘tish ijtimoiy inqilob natijasida amalga oshiriladi, bu ziddiyatga asoslanadi. Formatsiya nazariyasi K.Marks tomonidan ishlab chiqilgan. U o‘zining “Falsafaning qashshoqligi” asarida birinchi bo‘lib ishlab chiqarish munosabatlarining ishlab chiqarish kuchlari tabiati va rivojlanish darajasiga muvofiqligi to‘g‘risidagi qonunni ishlab chiqdi.

Ushbu qonun tufayli ishlab chiqaruvchi kuchlarning (mehnat vositalari, mehnat obyektlari va inson mehnati) o‘sishi bilan ularning passiv ishlab chiqarish munosabatlariga (birinchi navbatda, mulkchilik va mehnat natijalarini o‘zlashtirish munosabatlari) mos kelmasligi kuchayadi, ertami-kechmi muqarrar ravishda ijtimoiy inqilob va ishlab chiqarish inqilobiga olib keldi.

3. Sivilizatsion yondashuv, tarixiy jarayonni vaqt va makonda lokalizatsiya qilingan sivilizatsiyalar o‘zgarishi sifatida ko‘rib

chiqishga asoslangan. Shu bilan birga, nafaqat moddiy, balki jamiyatning ma’naviy, ijtimoiy hayotiga ham e’tibor beriladi. Sivilizatsion yondashuv ijtimoiy hodisalarning o‘ziga xosligi va alohida xalqlar bosib o‘tgan yo‘lining o‘ziga xosligi g‘oyasiga asoslanadi. Shuning uchun sivilizatsiyalarning paydo bo‘lishi, rivojlanishi va o‘lishi jarayoni hech qanday qonunlarga bo‘ysunmaydi va aksincha, tasodifiydir. YuNESKO tasnifiga ko‘ra, hozirgi kunda dunyoda yettita asosiy sivilizatsiyani ajratish mumkin: Yevropa, Lotin Amerikasi, Shimoliy Amerika, Uzoq Sharq, arab-musulmon, hind va tropik-afrikalik.

4. Texnologik yondashuv, texnologik asosdagi tub o‘zgarishlarga asoslangan. E. Toffler, J. Galbrayt va D. Bell g‘oyalariga muvofiq to‘rtta texnologik bosqich mavjud:

- qadimgi dunyo davrida keng tarqalgan va nihoyat o‘rta asrlarda shakllangan sanoatgacha bo‘lgan yoki agrar jamiyat;
- unga o‘tish sanoat inqilobi natijasida sodir bo‘lgan sanoat jamiyati (XVIII–XIX asrlar davrini o‘z ichiga oladi);
- yigirmanchi asrning o‘rtalaridan boshlab ilmiy-texnika inqilobining ijtimoiy-iqtisodiy yutuqlari asosida shakllangan postin-dustrial jamiyat;
- XX asrning oxirlarida paydo bo‘lgan texnotronik yoki axborot jamiyati.

Ushbu yondashuv iqtisodiy tarix va boshqaruv tarixini davrlashtirishda eng ko‘p uchraydi.

Boshqaruvni rivojlantirishning to‘rtta tarixiy davri aniqlandi.

Birinchi davr qadimgi davrdir. Miloddan avvalgi 9-7 ming yillikda boshlangan va taxminan XVIII asrgacha davom etdi. Bu eng uzoq vaqt ichida boshqaruvning rivojlanishi davrida insoniyat ming yillar davomida tajribani asta-sekin to‘plab keladi.

Ikkinchi davr - sanoat davri (1776-1890). Bu vaqtda mehnat taqsimotining turli shakllari tahlili o‘tkazildi, suveren va davlat vazifalarining tavsifi berildi, boshqaruvni optimallashtirish bo‘yicha davlat darajasida va individual korxona darajasida umumiy takliflar shakllantirildi.

Uchinchi davr - tizimlashtirish davri (1856-1960). Menejment fani doimiy oqimda edi. Menejment fikrining yangi yo‘nalishlari,

maktablari va tendensiyalari paydo bo‘ldi, tadqiqot va kategoriya apparatlari o‘zgarib takomillashdi.

To‘rtinchi davr - bu axborot davri (1960-yildan hozirgi kungacha). Yigirmanchi asrning 60-yillarida matematik apparatdan foydalanishga asoslangan boshqaruv konsepsiyalarini faol rivojlantirish boshlandi, uning yordamida matematik tahlil va menejerlarning subyektiv qarorlarini birlashtirishga erishildi. Ko‘p sonli boshqaruv funksiyalarini rasmiylashtirish, mehnatni kompyuter-lashtirish tashkilotning tarkibiy elementlari (buxgalteriya xizmatlari, marketing va boshqalar) faoliyatining prinsiplarini qayta ko‘rib chiqishni talab qildi. Bundan tashqari, qarorlarni simulyatsiya modellashtirish, noaniqlik sharoitida tahlil qilish usullari va ko‘p maqsadli boshqaruv qarorlarini baholashni matematik qo‘llab-quvvatlash kabi ichki rejalashtirishning yangi elementlari paydo bo‘ldi.

5.Mamlakat yondashuvi, tashqi mamlakatni hisobga olgan holda, ma’lum bir mamlakatda iqtisodiy boshqaruv va boshqaruvning barcha jihatlarini ko‘rib chiqishga asoslangan. Rivojlanishni davriylashtirishga qaratilgan ushbu yondashuvlarning barchasi insoniyat jamiyati evolyutsiyasini turli qirralar va nuqtayi nazardan ko‘rib chiqishga imkon beradi, shuning uchun boshqaruv tafakkuri tarixini o‘rganayotganda ushbu yondashuvlarning kombinatsiyasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Masalan, feodalizm davri xronologik ravishda O‘rta asrlar doirasiga to‘g‘ri keladi, umuman G‘arbiy Yevropa miqyosida bozor tuzilmasining shakllanishi va rivojlanishi davri XVI - XVIII asr o‘rtalariga to‘g‘ri keladi, ya’ni Uyg‘onish va ma’rifat davri, sanoat davri deyarli butunlay erkin raqobat va sanoat inqilobi davriga to‘g‘ri keladi. Periodizatsiyaga ushbu umumiy qabul qilingan yondashuvlardan tashqari, ilmiy bilimlarning alohida tarmoqlari yoki jamiyat sohalariga tegishli bo‘lgan maxsus yondashuvlar ham mavjud. Demak, menejment fanlarida yondashuv boshqaruv inqiloblari nuqtayi nazaridan qo‘llaniladi.

Yigirmanchi asrda menejment fanini davriylashtirish xususiyatlari. Menejment nazariyasi asosan XX asrda maxsus ilmiy tadqiqot predmetiga aylandi, uni intensiv o‘rganish Ikkinchi jahon urushidan keyingina boshlandi. Bu, aslida, faqat o‘n to‘qqizinchi va

yigirmanchi asrlarning boshlarida boshqaruvda amaliy tajriba to‘plash jarayoni, uning nazariy aks etishi va asoslanishi yakunlandi va menejmentning ilmiy asoslarini shakllantirish boshlandi.

Bizning fikrimizcha, agar biz bilim manbalarini davriylashtirish mezonlari sifatida ishlatsak, u holda yigirmanchi asrda menejment fikrining rivojlanishida ikki bosqichni ajratish mumkin.

Boshqaruv tafakkurining rivojlanishining birinchi bosqichi yigirmanchi asrning dastlabki yillaridan boshlandi va taxminan o‘ttiz yil davom etdi. Ushbu davrda empirik bilimlar va ma’lumotlar boshqaruv tafakkurining rivojlanishining asosiy manbayi bo‘lib xizmat qildi va boshqaruv nazariyasi to‘g‘ridan to‘g‘ri ishlash jarayonida olingan ma’lumotlardan foydalanishga asoslangan boshqaruv faoliyati edi. Aytish mumkinki, o‘sha davrdagi akademik fan menejment nazariyasi va amaliyotini rivojlantirishga katta hissa qo‘shmagan. Shuni ta’kidlash kerakki, menejerlarning tajribasi va hozirda boshqaruv nazariyasini yaratishga yordam beradi.

Boshqaruv tafakkurini rivojlanishining ikkinchi bosqichi 1930-1940 yillarda boshlangan. XX asr va hozirgi kungacha davom etmoqda. XX asrning aksariyat qismi va XXI asrning boshlarida menejment nazariyasi turli ilmiy fanlarning yutuqlari asosida boyitildi. Aslida menejment fani fanlararo bo‘lib qoldi. Boshqaruv fikrining rivojlanishi boshqa fanlarning bilimlari va tadqiqot usullari qo‘shilmasdan sodir bo‘lishi mumkin emas edi.

Menejment nazariyasining rivojlanishiga, ayniqsa, yigirmanchi asrning ikkinchi yarmida psixologiya, sotsiologiya, iqtisod, huquq, tarix, antropologiya, matematika, falsafa, siyosiy fanlar, texnika fanlari va boshqa bilim sohalari yordam berdi. Bu ko‘pincha menejment sohasidagi axborot portlashining asosiy sabablaridan biri sifatida ko‘riladigan fanlararo bog‘liqlikdir.

Menejment sohasidagi axborot portlashi, bir tomondan, boshqaruv tafakkurining rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatdi va unda yangi bo‘lim va yondashuvlarning paydo bo‘lishiga sabab bo‘ldi, boshqaruv muammolarini hal qilishning yangi usullarini ishlab chiqishga hissa qo‘shdi.

Ko‘rinishlarni davriylashtirish va tasniflashni amalga oshirishda har qanday nazariya, maktab va boshqaruv fikri yo‘nalishi rivojlanib

borishi, mashhurlik, evolyutsiya, o‘zgarish va o‘zgarish davrlarini boshdan kechirishini hisobga olish kerak.

1- bo‘lim bo’yicha nazorat savollari

1. Boshqarish mavjud bo‘lgan tizimlarni nomlang.
2. “Menejment” tushunchasiga ta’rif bering, uning hikoyasini aytib bering.
3. Menejmentga yondashuvlarning ma’nosini, menejment mohiyatini kengaytiring.
4. Menejment tarixi kursining maqsad va vazifalari nimalardan iborat?
5. Boshqaruv tarixini o‘rganish jarayonida qanday usullardan foydalaniladi?
6. R. Xodgetts konsepsiyasining mohiyatini kengaytiring.
7. “Madaniyat” tushunchasi va uning jihatlariga ta’rif bering.
8. Menejment inqiloblari nuqtayi nazaridan menejment nazariyasi va amaliyoti tarixini davriylashtirish nimani anglatadi?
9. Boshqaruv fikrini davriylashtirishga turli xil yondashuvlarning afzalliklari va kamchiliklari nimada?

2-BO‘LIM. MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI

2.1. Boshqaruv va menejment

“Boshqaruv” va “menejment” tushunchalarining o‘zaro ta’sirini uchta yo‘nalishda tahlil qilish mumkin: mantiqiy tahlil, fan metodologiyasi va amaliyot ehtiyojlari va haqiqatlari.

Quyidagi mantiqiy diagrammani taqdim etish o‘rinli.

Barcha boshqaruvni menejment deb atash mumkin emas. Portlashni boshqarish, mashinani boshqarish, kimyoviy reaksiyani boshqarish, yadro jarayonlarini boshqarish, hattoki qo‘shinlarni yoki harbiy operatsiyani boshqarish, hech kim rahbariyatni chaqirmaydi.

Ammo menejment har qanday ko‘rinishda hamisha boshqarishdir. Bu shuni anglatadiki, menejment tushunchasi boshqaruvning o‘ziga xos turi bo‘lgan “menejment” tushunchasidan kengroqdir.

Uning o‘ziga xosligi: boshqaruv obyekti, inson omili va iqtisodiy manfaatlar bilan bog‘liq bo‘lgan ustuvorliklar, bozor mexanizmlari (raqobat sharoitlari, iqtisodiy tavakkalchilik), professionallik, boshqaruv texnologiyalari (xodimlarning ishtiroki, yechimlarni ishlab chiqish va boshqalar), korporativlik, uslub, yetakchilik .

Har qanday fanning o‘ziga xosligi o‘rganilayotgan muammolar tarkibida eng aniq namoyon bo‘ladi. Boshqarish muammolarining umumiy hajmida yetakchi o‘rinni norasmiy menejment, shaxsiy omil, ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy-texnik muammolarning o‘zaro ta’siri, menejmentning diversifikatsiyasi va menejment amaliyotida paydo bo‘lgan va uning ehtiyojini aks ettiruvchi boshqa muammolar egallaydi.

Umuman olganda, barcha boshqaruv muammolarini ilmiy tahlil qilishda siz umumiy va o‘ziga xos boshqaruv va boshqaruvni ko‘rsatadigan tipologik matritsani tuzishingiz mumkin. Tipologiya tahlil va tadqiqotning eng samarali usuli hisoblanadi. Masalan, Mendeleyevning davriy jadvali har qanday bilim sohasida tadqiqotlar olib borish uchun universal va juda samarali uslubiy yondashuvlardan birini aks ettiradi.

Menejmentning tipologik tahlili ham boshqaruvning o‘ziga xos xususiyatlarini ishonchli ko‘rsatib beradi.

Endi menejmentning amaliy tomonini olaylik. Bu erda ustuvorliklar juda muhim rol o‘ynaydi. Menejmentning asosiy ustuvor yo‘nalishi sifatida inson kapitali g‘oyasi boshqaruv amaliyotidan kelib chiqqan. Menejment amaliyotida korporativlik, hokimiyat, uslub va boshqalar kabi tushunchalar paydo bo‘ldi va hanuzgacha mavjud, ammo shu bilan birga aksiologik jihatni ham, qadriyatlar tizimini ham o‘rganish kerak.

Bularning barchasi menejment faniga amaliyotning so‘rovlari bo‘lib, menejerning bilimlari asosini tashkil etuvchi menejment hisoblanadi.

Shuningdek, “boshqaruv” va “menejment” tushunchalarini ikkalasining konseptual tamoyillari tarkibiga ko‘ra ajratishingiz mumkin (2.1-rasm).

Umumiy boshqaruv tamoyillari	Menejment tamoyillari
-boshqaruv tizimiga va boshqariladigan tizimga bo‘linish - boshqarish qobiliyati - zaruriy markazlashtirish - teskari aloqa - gomeostat - funksional barqarorlik	-inson omili - bilimlarni menejmenti - menejment ning sifati va samaradorligi - boshqaruv menejmenti - hamkorlik va korporatsivlik - hukumronlik va hamkorlik - raqobatbardoshlik - maqsad qilishi - rivojlanish

2.1-rasm. “Boshqaruv” va “Menejment” tamoyillari.

Umumiy nazoratning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat: boshqaruvni boshqariladigan va boshqariladigan tizimlarga (bloklar, modullar va boshqalar) ajratish, boshqariladigan (harakat yoki signalga reaksiya), boshqaruvning zarur markazlashtirilishi (ma’lum darajada), teskari aloqa, gomeostat, paydo bo‘lishi, funksional barqarorligi.

Menejmentning asosiy tamoyillari: inson omili, bilimlarni boshqarish (intellektual salohiyat), menejmentning sifati va samaradorligi, menejment iqtisodiyoti (xarajatlar va resurslar),

hamkorlik va korporativlik, kuch va sheriklik, raqobatbardoshlik, maqsadlarni belgilash, biznes mavjudligi sifatida rivojlanish.

Boshqarish tamoyillari va menejment tamoyillari bir-biriga zid emas. Ular o‘zaro ta’sir qiladi. Shuning uchun, bu o‘zaro ta’sir qanchalik samarali bo‘lsa, menejmentni ijtimoiy-iqtisodiy fan sifatida tushunishda, umumiy menejmentni tushunishda menejment xususiyatlarini chuqurroq anglaymiz.

Shunday qilib, biz shunday xulosaga kelishimiz mumkinki, “boshqaruv” va “menejment” tushunchalari faqat muayyan muammolar klassi uchun bir-birining o‘rnini bosadigan va bir xil bo‘lishi mumkin, bu tushunchalar umumiy xususiyatlarga ega, ammo farqlar ham mavjud, boshqaruvning o‘ziga xosligi umumiylikni inkor etmaydi lekin uni umumiy xususiyatlarini o‘z ichiga oladi. Bugungi kunda menejment sohasidagi bilimlarning tobora ko‘proq yangi yo‘nalishlarini nazorat qilish, menejment aksiologiyasi, menejmentning ijtimoiy-madaniy muammolari, atrof-muhitni boshqarish, inqirozga qarshi boshqarish, kreativ menejment va boshqalarni o‘zlashtirgan holda boshqaruv konsepsiyasini ishlab chiqish zarur.

Menejment konsepsiyasi menejment sohasidagi mutaxassisga qanday fundamental - maxsus, aniq va amaliy - ega bo‘lishi kerakligini va ularning kombinatsiyasini qanday yaratishni ko‘rsatadi.

2.2. Moliyaviy menejment

Moliyaviy menejment ilmiy yo‘nalish sifatida o‘tgan asrning boshlarida Qo‘shma Shtatlarda paydo bo‘lgan va uning shakllanishining dastlabki bosqichlarida, asosan, yangi firmalar va kompaniyalarni yaratish moliyaviy jihatlari, keyinchalik moliyaviy boshqaruv bilan bog‘liq masalalar, investitsiyalar va bankrotlik muammolarini ko‘rib chiqilgan.

Ushbu yo‘nalishning boshlanishini 1950-yillarning oxirida rivojlangan G. Markovits qo‘ygan deb ishoniladi. Portfel nazariyasi, asosda V. Sharp, J. Lintner va J. Mossinlar bir necha yil o‘tgach, moliyaviy vositalar portfelining tavakkalchilik va daromadliligini bog‘lab, moliyaviy aktivlarning rentabelligini baholash modelini (CAPM) yaratdilar.

Ushbu sohani yanada rivojlantirish samarali bozor konsepsiyasini ishlab chiqishga, hakamlik narxlari nazariyasini, optsion narxlari nazariyasini va bozor vositalarini baholash uchun boshqa qator modellarni yaratishga olib keldi. Xuddi shu davrda kapital tarkibi va moliyalashtirish manbalari narxlari bo‘yicha intensiv tadqiqotlar boshlandi. Ushbu bo‘limga asosiy hissa F. Modilyani va M. Miller tomonidan qo‘shilgan. Ularning asari nashr etilgan yil “Kapital qiymati. Korporativ moliya. Investitsiyalar nazariyasi” 1958-yilda FM amaliy mikroiqtisodiyotdan mustaqil fan sifatida paydo bo‘lganida muhim voqea hisoblanadi. Portfel nazariyasi va kapital tuzilishi nazariyasini moliyaviy menejmentning yadrosi deb atash mumkin, chunki ular ikkita asosiy savolga javob berishga imkon beradi: pulni qayerdan olish va qayerga qo‘yish kerak.

Menejment – bu, boshqaruvning tamoyillari, usullari, shakllari va uslublari majmuyini o‘z ichiga olgan ma’lum bir obyektni boshqarish tizimi. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish zarur ma’lumotlarni yig‘ish, uzatish va qayta ishlashga asoslangan.

Moliyaviy resurslarni shakllantirish, ularni samarali joylashtirish va ulardan foydalanish kompaniyaning aniq va malakali moliyaviy boshqaruv tizimisiz mumkin emas.

Zamonaviy sharoitida moliyaviy menejment korxonaning turli jabhalari uchun boshqaruv tizimidagi eng qiyin va mas’uliyatli bo‘g‘in bo‘lib, bog‘lovchi rolini bajaradi va pirovardida korxonaning bozordagi mavqeyini, uning raqobatbardoshligini, barqarorligini belgilaydi.

Moliyaviy menejmentning asosiy maqsadlari:

- kompaniya aksiyalarining bozor qiymatini oshirish;
- foydaning o‘sishi;
- kompaniyani ma’lum bir bozorda birlashtirish yoki mavjud bozor segmentini kengaytirish;
- bankrotlik va katta moliyaviy tanazzuldan saqlanish;
- xodimlar va yoki boshqaruv xodimlarining farovonligini oshirish;
- fan va texnika taraqqiyotiga hissa qo‘shish.

Moliyaviy menejmentning asosiy maqsadi quyidagilarga asoslangan sog‘lom moliyaviy siyosat orqali egalarining farovonligini maksimal darajaga ko‘tarishdir:

-uzoq muddatli foydani maksimallashtirish;

-korxonaning bozor qiymatini maksimal darajada oshirish.

Belgilangan maqsadlarga erishish jarayonida moliyaviy menejment quyidagi vazifalarni hal qilishga qaratilgan:

-moliyaviy resurslarning zarur hajmini shakllantirish;

-moliyaviy resurslarning shakllangan hajmidan samarali foydalanish;

-korxona (tashkilot) pul oqimini optimallashtirish;

-foydani maksimallashtirish;

-moliyaviy xavf darajasi va korxonaning doimiy moliyaviy balansini minimallashtirish.

Korxona (tashkilot, tijorat tuzilmasi) manbalari tarkibidagi o‘z mablag‘lari va qarz mablag‘larining nisbati uning faoliyatining yakuniy moliyaviy natijalarini belgilaydi (oborotdagi optimal nisbat 50: 50%). Ko‘pgina tashkilotlar faqat o‘z resurslaridan foydalanishni tanlaydilar. Shu bilan birga, qarz manbalarini jalb qilish maqsadga muvofiq ekanligi iqtisodiy jihatdan isbotlangan, chunki ularni qoplash sharti bilan, ulardan foydalanish o‘z mablag‘lari rentabelligini oshiradi.

Kompaniyaning yuqori moliyaviy barqarorligiga erishish (ish-lab chiqarilgan moliyaviy resurslardan samarali foydalanish). Ushbu vazifa kompaniyaning iqtisodiy va investitsiya faoliyatini moliyalashtirish bo‘yicha samarali siyosatni shakllantirish, moliyaviy manbalarni turli manbalardan shakllantirishni boshqarish va kompa-niya kapitalining moliyaviy tuzilishini optimallashtirish orqali amalga oshiriladi.

Kompaniyaning pul oqimlarini optimallashtirish. Kompaniya-ning naqd pul oqimini optimallashtirish, bo‘sh pul mablag‘larining o‘rtacha qoldig‘ini minimallashtirish maqsadida naqd pul aylanmasi jarayonida tashkilotning pul oqimlarini samarali boshqarish orqali hal etiladi. Shu bilan birga, ortiqcha mablag‘larning buzilishi xavfini kamaytirish uchun pul mablag‘larining erkin qoldig‘i minimal-lashtirilishi kerak.

Kompaniya foydasini maksimal darajada oshirilishini ta’minlash. Ushbu vazifa moliyaviy natijalarni shakllantirishni boshqarish, kompaniyaning uzoq muddatli va aylanma aktivlari

moliyaviy resurslari hajmi va tarkibini optimallashtirish hamda pul oqimlarini muvozanatlash orqali amalga oshiriladi.

Foyda korxonaning maqsadlaridan biri bo‘lishi mumkin, shu bilan birga uning hajmi moliyaviy tavakkalchilik darajasiga yetarlidir. Zamonaviy korxonaning asosiy maqsadi uning qiymati hajmi bo‘lishi kerak.

Moliyaviy xatarlarni minimallashtirish. Ushbu vazifaga xatarlarni aniqlashning samarali tizimini ishlab chiqish, moliyaviy xatarlarni sifat va miqdoriy baholash, ularni minimallashtirish yo‘llarini aniqlash va sug‘urta polisini ishlab chiqish orqali erishiladi.

Korxonaning doimiy moliyaviy muvozanati, ya’ni muvozanat yuqori darajadagi moliyaviy barqarorlik va to‘lov qobiliyatini saqlab qolish, kapital va aktivlarning maqbul tuzilishini shakllantirish, investitsiya ehtiyojlarini o‘z-o‘zini moliyalashtirishning yetarli darajasi orqali amalga oshirilishi kerak.

Moliyaviy menejment strategiya va boshqaruv taktikasini o‘z ichiga oladi.

Boshqarish strategiyasi - maqsadga erishish uchun mablag‘lardan foydalanishning umumiy yo‘nalishi va usuli. Ushbu usul qaror qabul qilishda ma’lum qoidalar va cheklovlarga mos keladi.

Boshqarish taktikasi – bu, ko‘rib chiqilayotgan korxonaning iqtisodiy faoliyatining muayyan shartlari doirasida belgilangan maqsadga erishishning o‘ziga xos usullari va usullari.

Moliyaviy menejmentning ikkita quyi tizimi mavjud: boshqariladigan (obyekt) va boshqariladigan quyi tizim (subyekt).

Moliyaviy menejmentda boshqarish obyekti – bu, pul muomalasi, qiymat aylanishi va moliyaviy resurslarning harakati uchun shartlar to‘plamidir.

Boshqarish subyektlariga davlat organlari, moliya va soliq organlari, banklar, sug‘urta organlari va boshqalar kiradi. Boshqaruvning asosiy subyekti mulkdor hisoblanadi.

Moliyaviy boshqaruvni axborot bilan ta’minlash tizimining mazmuni korxonaning tarmoq xususiyatlari, uning tashkiliy-huquqiy shakli, moliyaviy faoliyatni diversifikatsiya qilish ko‘lami va darajasi va boshqa bir qator shartlar bilan belgilanadi.

2.3. Innovatsion menejment

Innovatsiya iqtisodiyotni rivojlantirishga sarflanadigan mablag‘-larning samaradorligi bilan tavsiflanadi, xarajatlarni tejashni ta’minlaydi yoki bunday tejash uchun sharoit yaratadi.

Innovatsiyalarning roli doimiy ravishda oshib boradi. Ko‘pgina sanoat rivojlangan mamlakatlarda ilmiy rivojlanish, tadqiqot va tajriba jarayonlari bilan shug‘ullanadigan odamlar soni taxminan har o‘n yilda ikki baravar ko‘payadi. Ilmiy-texnik taraqqiyotning hal qiluvchi omili - bu ishlab chiqarishni texnik yangilashning yuqori darajasi, yuqori samaradorlikdagi mahsulotlar va texnologiyalarni joriy etish. Shuning uchun innovatsiyalarning eng muhim belgisi iste’mol xususiyatlarining yangiligi bo‘lsa, texnik yangilik ikkinchi darajali rol o‘ynaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida innovatsiyalarni tizimli tavsiflash metodologiyasi xalqaro standartlarga asoslangan. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (OECD) doirasida fan va innovatsiyalar to‘g‘risidagi ma’lumotlarni yig‘ish, qayta ishlash va tahlil qilishni muvofiqlashtirish uchun Fraskati qo‘llanmasini (“Tavsiya etilgan standart Tadqiqot va eksperimental rivojlanishni o‘rganish uchun amaliyot”). Ushbu hujjat bu nomni 1963-yilda Frascati shahrida (Italiya) tavsiyalarning birinchi versiyasi qabul qilinganligi sababli oldi.

“Innovatsiya” – bu, bozorda sotiladigan yangi yoki takomil-lashtirilgan mahsulot, amaliyotda qo‘llaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon shaklida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasidir.

“Innovatsion faoliyat” – bu, yakunlangan tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarining natijalarini yoki boshqa ilmiy-texnik yutuqlarni bozorda sotiladigan yangi yoki takomillashtirilgan mahsu-lotga, amalda qo‘llaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayonga tatbiq etishga qaratilgan jarayon.

Innovatsiya ta’rifidan kelib chiqadiki, ushbu faoliyat natijasida yangi g‘oyalar, yangi takomillashtirilgan mahsulotlar yoki texnologik jarayonlar tug‘iladi, iqtisodiyotning turli tarmoqlari va uning tuzilmalarini tashkil etish va boshqarishning yangi shakllari paydo bo‘ladi.

Innovatsion faoliyat natijalari ma’lum moddiy shaklga ega bo‘lishi yoki moddiy bo‘lmagan shaklda bo‘lishi mumkin bo‘lgan innovatsion mahsulotlar ko‘rinishida ifodalanadi.

Innovatsiyalar yaratuvchilari ular bo‘yicha mualliflik va turdosh huquqlarga ega bo‘ladilar. Intellektual mulk kabi huquqiy tushuncha mavjud. Ushbu konsepsiya 1967-yilda Butunjahon intellektual mulk tashkilotini tashkil etgan Konventsiya tomonidan nazarda tutilgan. Butunjahon intellektual mulk tashkilotining vazifasi uning himoyasini ta’minlashdan iborat.

Innovatsiyalar iqtisodiy kategoriya sifatida iqtisodiy mexanizm ta’sirida bo‘lib, u ham yangiliklarni yaratish, amalga oshirish va targ‘ib qilish jarayonlariga, ham yangiliklarni sotuvchilar va xaridorlar o‘rtasida yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlarga ta’sir qiladi.

Iqtisodiy mexanizmning innovatsiyalarga ta’siri ma’lum metodlar va maxsus boshqaruv strategiyasi yordamida amalga oshiriladi. Ushbu uslublar va strategiyalar birlashganda, innovatsiyalarni boshqarish mexanizmining bir turi - innovatsiyalarni boshqarishni shakllantiradi.

Innovatsion menejment – bu, menejment jarayonida yuzaga keladigan yangilik, innovatsion jarayon va iqtisodiy munosabatlarni boshqarish tizimi.

Innovatsiyalarni boshqarish quyidagi asosiy fikrlarga asoslanadi: ushbu yangilik uchun asos bo‘lib xizmat qiladigan g‘oyani maqsadli izlash; ushbu yangilikni yaratish uchun innovatsion jarayonni tashkil etish; bu g‘oyani innovatsiyaga aylantirish bo‘yicha ishlarning tashkiliy-texnik kompleksini amalga oshirishni o‘z ichiga oladi; bozorda ijodiy yondashuv va sotuvchilarning faol harakatlarini talab qiladigan yangilikni ilgari surish va amalga oshirish jarayoni.

Innovatsion boshqaruv strategiya va boshqaruv taktikasini o‘z ichiga oladi. Strategiya maqsadga erishish uchun mablag‘lardan foydalanishning umumiy yo‘nalishi va usulini anglatadi. Ushbu usul qaror qabul qilish uchun ma’lum qoidalar va cheklovlarga mos keladi. Strategiya barcha boshqa variantlarni bekor qilib, qabul qilingan strategiyaga zid bo‘lmagan qarorlar variantlari bo‘yicha harakatlarni jamlashga imkon beradi. Maqsadga erishgandan so‘ng, maqsadga erishish yo‘nalishi va vositasi sifatida strategiya o‘z faoliyatini to‘xtatadi. Yangi maqsadlar yangi strategiyani ishlab chiqishda qiyinchilik tug‘diradi.

Taktikalar – muayyan sharoitlarda belgilangan maqsadga erishish uchun o‘ziga xos usullar. Innovatsion boshqaruv taktikasining vazifasi ma’lum bir iqtisodiy vaziyatda eng maqbul bo‘lgan ushbu yechimga erishish usullarini va optimal yechimini tanlash san’atidir.

Innovatsion menejment, boshqa boshqaruv turlari singari, bir qator funksiyalarni bajaradi.

Innovatsiyalarni boshqarishda prognozlash funksiyasi boshqaruv obyekti va uning turli qismlarining texnik, texnologik va iqtisodiy holatidagi o‘zgarishlarni uzoq muddatli istiqbollari uchun ishlab chiqishni qamrab oladi. Bashorat qilish natijasi prognoz, ya’ni tegishli o‘zgarishlarning mumkin bo‘lgan yo‘nalishi haqidagi taxmindir. Innovatsiyalarni bashorat qilishning o‘ziga xos xususiyati - bu innovatsiyalarni yaratish jarayonida kiritilgan texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlarning muqobilligidir. Muqobillik – bu, o‘zaro eksklyuziv imkoniyatlardan bitta yechimni tanlash zarurligini anglatadi.

Ushbu jarayonda paydo bo‘lgan ilmiy-texnik taraqqiyot tendensiyalari va iste’molchilar talabining tendensiyalari hamda marketing tadqiqotlarini to‘g‘ri aniqlash juda muhimdir.

Yaqin kelajakda ishlab chiqarishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasining oshishi bilan bog‘liq bo‘lgan innovatsion jarayonlar sodir bo‘ladi, bu esa oxir-oqibat avtomatlashtirilgan korxonalarni yaratilishiga olib keladi deb taxmin qilingan edi. Shu bilan birga, ko‘plab konferensiya ishtirokchilari jinoyatchilikning ko‘payishidan qo‘rqib, ishlab chiqarishni yuqori darajadagi avtomatlashtirish va ish haftasini 25 soatgacha qisqartirish sharoitida odamlarni ish bilan ta’minlash muammosidan jiddiy xavotir bildirdilar. Avtomat korxonalar uchun prognoz amalga oshirilmaydigan bo‘lib chiqdi va bandlik bo‘yicha prognoz to‘g‘ri chiqdi, ammo butunlay boshqa sabablarga ko‘ra jiddiy muammolar yuzaga keldi.

Innovatsiyalarni ularning bashoratiga asoslangan holda boshqarish menejerdan ma’lum bir ko‘nikma va intuitivlikni rivojlantirishni, shuningdek, favqulodda vaziyatlarda qarorlarni qabul qilish qobiliyatini talab qiladi.

Boshqarishni rejalashtirish funksiyasi innovatsion jarayonda rejalashtirilgan maqsadlarni ishlab chiqish bo‘yicha ham, ularni

amalda amalga oshirish bo‘yicha ham barcha faoliyat turlarini qamrab oladi.

Tashkilotning innovatsion menejmentdagi funksiyasi ma’lum qoidalar va protseduralarga asoslangan holda investitsiya dasturini birgalikda amalga oshiradigan odamlarni birlashtirishga to‘g‘ri keladi. Jarayonlarga boshqaruv organlarini yaratish, boshqaruv apparati tuzilishini qurish, boshqaruv bo‘linmalari o‘rtasidagi aloqalarni o‘rnatish, ko‘rsatmalar, ko‘rsatmalar ishlab chiqish va boshqalar kiradi.

Innovatsion menejmentdagi tartibga solish funksiyasi boshqaruv tizimiga texnik, texnologik va iqtisodiy tizimlarning barqarorligi holatiga erishish uchun ta’sir etishdan iborat bo‘lib, ushbu tizimlar. Innovatsion menejmentdagi muvofiqlashtirish funksiyasi boshqaruv tizimining barcha bo‘g‘inlari, boshqaruv apparati va alohida mutaxassislar ishlarining izchilligini anglatadi. Muvofiqlashtirish subyekt va boshqaruv obyekti o‘rtasidagi munosabatlarning birligini ta’minlaydi. Innovatsion menejmentda rag‘batlantirish funksiyasi xodimlarni innovatsiyalarni yaratish va amalga oshirish bo‘yicha o‘z ishlarining natijalariga qiziqishlarini rag‘batlantirishda ifodalanadi.

Innovatsion menejmentdagi nazorat funksiyasi – bu, innovatsion jarayonni tashkil etish, innovatsiyalarni yaratish va amalga oshirish rejasi va boshqalarni tekshirish. Nazorat orqali innovatsiyalardan foydalanish to‘g‘risidagi ma’lumotlar to‘planadi; ushbu yangilikning hayotiy sikli davomida investitsiya dasturlariga, innovatsiyalarni boshqarishni tashkil etishga o‘zgartirishlar kiritiladi. Nazorat texnik va iqtisodiy natijalarni tahlil qilishni o‘z ichiga oladi. Tahlil ham rejalashtirishning bir qismidir. Binobarin, innovatsiyalarni boshqarishda nazoratni innovatsiyalarni rejalashtirishning boshqa tomoni deb hisoblash kerak.

2.4. Savdo menejmenti

Savdo - faoliyat doirasi va unda band bo‘lgan xodimlar soni jihatidan barcha mamlakat iqtisodiyotining muhim tarmog‘i hisoblanadi va bu tarmoqning iqtisodiyotdagi salmog‘i yuqoridir. Savdo korxonalarining faoliyati iste’molchilar talablarini qondirish bilan bevosita bog‘liq bo‘lgani uchun kundalik hal etilishi lozim

bo‘lgan tashkiliy - texnik, iqtisodiy va moliyaviy masalalar ushbu sohaning hal qiluvchi omillaridan hisoblanadi. Serqirra va nozik soha bo’lgan savdo faoliyatini boshqarish - murakkab jarayon bo‘lib, u savdo menejmentining turli usullari yordamida amalga oshiriladi.

Savdo menejmenti savdo korxonasi faoliyatini boshqarish jarayonining barcha asosiy jihatlarini o‘rganadi. U savdo korxonasining rivojlanish shartlari bilan bog’liq masalalarni hal etish uchun boshqarishning oqilona tashkil etilishini shakllantirshga qaratilgandir.

Kompleks tarmoqlarning bir sohasi sifatida savdo menejmenti hozirgi paytda amalda yuzaga kelish pallasida turibdi. Savdo menejmentining asosiy qoida va tamoyillari hozircha chet el va mahalliy adabiyotlarda umumme’yoriy aksini topmagan. Shularni hisobga olgan holda biz yangi ilmiy soha bo‘lgan, bozor iqtisodiyotininig shakllanishida katta ahamiyatga ega bo‘lgan savdo menejmentining mohiyati va uning asosiy xususiyatlarini ko’rib chiqamiz.

Savdo menejmenti umumiy menejment nazariyalariga asoslangan holda turli menejment usullari va qoidalarini savdo faoliyatiga muvofiqlashtirish orqali o‘rganadi. Shu jumladan, savdo menejmenti, savdo korxonalari faoliyatiga aloqador ishlab chiqarish menejmenti, innovatsion menejment, personal menejment va moliyaviy menejmentning umumiy usullaridan foydalanadi.

Savdo menejmentining muhim tomoni shundaki, u savdo faoliyatining turli qirralariga aloqador barcha masalalarni kompleks tarzda boshqarilishini shakllantiradi. Ushbu boshqarish masalalari tor ma’noda xo‘jalik faoliyatining oxirgi natijasiga bog’liq bo‘lib, savdo korxonasining faoliyatini oxirgi natijalariga to‘g‘ridan to‘g‘ri yoki egri (bilvosita) ta’sir etadi. Korxonada savdo jarayonining takomillashtirilishiga qaratilgan alohida chora-tadbirlar, qarorlarning faqat innovatsion menejment nuqtayi nazari bilan qaralishi korxonaning iqtisodiy faoliyati, shart-sharoitlarini to‘la hisobga olgan holda amalga oshirishni ta’minlay olmaydi. Balki, boshqaruvga bir tomonlama yondashish korxonaning moliyaviy ahvoliga salbiy ta’sir etadi. Shularni nazarda tutgan holda savdo menejmenti savdo korxonasi xo‘jalik faoliyatining oxirgi natijalariga o‘z ta’sirini ko‘rsatuvchi har bir boshqaruv masalalarini umumlashtirgan holda, kompleks faoliyat tarzida ko‘rib chiqadi.

Savdo menejmentining usul va tamoyillari

Barcha savdo korxonalari bitta tarmoqda xo‘jalik yurituvchi subyektlar sifatida savdo-texnologik va savdo xo‘jalik ishlari jarayonlarining tashkil etilishida bir qator umumiyliklarga ega bo‘lsalarda, ular faoliyatlarining tashkil etish shakllari, joriy texnologiya va xo‘jalik yuritishning ma’lum shart-sharoitlari orasida tafovutlar mavjud. Ular faoliyatlarini boshqarishni o‘ziga xosligi, o‘rtasidagi mavjud tafovutlar o‘sha sohaning yakuniy natijalariga turlicha ta’sir etadi. Savdo menejmenti aynan o‘sha tafovutlarni barcha boshqaruv faoliyatlari nuqtayi nazaridan hisobga olib, mavjud savdo korxonasi faoliyatining oqilona tashkil etilishi va maqsadga muvofiq natijalarga erishilishini ta’minlaydi. Shu bilan birga savdo sohasiga yangi kirib kelgan tadbirkorlardan boshqarishning aniq qarorlariga ega bo‘lishi va qabul qilingan qarorlar, ko’rilgan chora-tadbirlar korxona faoliyatining eng optimal darajada tashkil etilishiga xizmat qilishi talab etiladi. Bu o‘rinda shuni alohida ta’kidlash lozimki, boshqa korxona faoliyatining boshqaruv tizimini ko‘r-ko‘rona tarzda aynan ko‘chirib olib, amaliyotga tadbiq qilish savdo korxonasini salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Hatto eng maqbul boshqaruv qarorlari savdo korxonasining faoliyatiga ijobiy ta’sir etgan bo‘lsa-da, o‘sha qarorlar, chora-tadbirlardan savdo faoliyatining kelgusi, yangi bosqichlarda foydalanish va aynan ko‘chirib olib amalda tadbiq etish muvaffaqiyat keltirmaydi. Chunki, bozor iqtisodiyotiga o‘tish davrida tashqi omillarning ta’sir dinamikasi va iste’mol bozori holatining doimiy tarzda o‘zgarishi ma’lum faoliyat doirasidagi qarorlarning qat’iy va doimiy belgilab qo’yilishiga yo‘l qo’ymaydi. Bundan tashqari, savdo korxonasining hayotiylik davri mobaynidagi kelgusi bosqichiga o‘tishi bilan korxonaning ixtisosligi bo’yicha ichki shart-sharoitlari o’zgarib turadi. Shuning uchun savdo menejmenti tashqi omillar ta’sirining o’zgarish dinamikasi, resurs potensiali, mehnat va boshqaruv shakllari, moliyaviy holatlar kabi savdo korxonasining faoliyatiga aloqador barcha omillarni inobatga olgan holda o‘rganilishini o‘z oldiga maqsad qilib qo‘yadi.

Savdo menejmenti savdo korxonasi faoliyatining barcha jabhalaridagi aniq ishlab chiqilgan boshqaruv qarorlariga bir necha

variantlar orqali yondashadi. Bu shuni ko’rsatadiki, har bir boshqaruv qarorining tayyorlanishi mavjud xo‘jalik faoliyatlarining muqobil imkoniyatlarini ham nazarda tutmog‘i kerak. Boshqaruv qarorlarining muqobil loyihalari savdo korxonasining yakuniy natijalariga ijobiy ta’sir etish va yutuqlarga erishishning imkoniyat mezoni sifatida tashkil etilishi lozim. Bunday mezonlar tizimi korxonaning o‘zi tomonidan kuzatiladi.

Savdo menejmenti savdo korxonasini rivojlantirishning strategik maqsadlariga qaratilgan bo‘lishi lozim. Qandaydir foydali ahamiyatta ega bo‘lmagai boshqaruv qarorlarining loyihalari joriy davrda amaliyotga tadbiq etilmasligi kerak. Agar loyiha korxonani rivojlantirishning strategik maqsadlariga muvofiq tarzda joriy etilmasa kelajakda korxonaning yutuqlarga erishishi amrimahol.

Savdo menejmentining usul va tamoyillariga ilmiy soha sifatida yondashilishi bozor iqtisodiyotiga o‘tish davrida doimiy o‘zgarib turadi. Bunday o‘zgarishlar iste’mol bozorining o‘zgarish dinamikasi, aholi daromadining o’sish differentsiatsiyasi, xususiylashtirish va korporatizatsiyalash natijasida savdo korxonalari faoliyatlarining takomillashishi va bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar savdo korxonalari boshqaruv tizimini amalda qo’llash imkoniyatlarining kengayishi kabi boshqaruvning iqtisodiy negizini tashkil qiluvchi bir qator omillarga bog‘liq.

Savdo menejmentining maqsad va vazifalari

Savdo menejmentining asosiy xususiyatlarini hisobga olgan holda uning maqsad va vazifalari namoyon bo‘ladi. Savdo menejmentining asosiy maqsadi bo‘lib, savdo korxonasining rivojlanish istiqbolini mukammal darajada ta’minlash va korxonaning raqobatchilari orasidagi mavqeyini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlarning muvaffaqiyatli amalga oshirilishini ta’minlash hisoblanadi.

Ushbu asosiy maqsadlardan tashqari, savdo menejmenti quyida qayd etilgan asosiy masalalarni yechishni ham o‘z oldiga asosiy maqsad qilib qo‘yadi:

1. Iste’mol bozorining mavjud segmenti doirasida iste’molchilar talabini to‘laroq qondirishga qaratilgan chora-tadbirlarni shakllantirish. Bu masala savdo korxonasining iste’mol bozoridagi o‘z o‘rnini topishi,

iste’mol bozoridagi mavjud segment doirasida iste’molchi talabining asosiy parametrlarini aniqlashi assortiment siyosatining shakllantirilishi, iste’molchi talabini qondirishga mo‘ljallangan tovarlar assortimentining barqarorligiga erishish kabi omillarning ta’minlanishi orqali amalga oshiriladi.

2. Xaridorlarga savdo xizmati ko‘rsatilishini yuqori darajada ta’minlash. Bu masala xaridorlarnig savdo xizmatiga aloqador barcha talab-xohishlarini bajarish bilan hal etiladi. Iste’molchi bozoridagi mavjud segmentning mohiyat va asosiy xususiyati uning iste’molchiga oz vaqt sarflab, qulay xizmat ko‘rsatishi bilan namoyon bo‘ladi. Xaridorlarga xizmat ko‘rsatishga qaratilgan talablar tashkiliy-texnologik tadbirlar kompleksining yaratilishi, xizmat ko‘rsatishning barcha zaruriy jihatlarini ishlab chiqilishi bilan bajariladi.

3. Savdo korxonasining savdo-texnologik va savdo xo‘jalik ishlarini amalga oshirishda tejamkorlikni ta’minlash. Bu masala tovar harakati va xaridorlarga ko‘rsatiladigan xizmatga aloqador mehnat, moddiy va moliyaviy harajatlarni alohida texnologik jarayonlar va operatsiyalar miqyosidagi tejamkorligiga erishish orqali amalga oshiriladi.

4. Foyda miqdorini oshirish va korxona ixtiyorida qoladigan foydaning oqilona taqsimlanishini ta’minlash. Bu masala korxonaning tovar aylanish hajmining optimallashtirilishi, ma’lum maqsadlarga yo‘naltirilgan narx, amortizatsiya va soliq siyosatining yuritilishi, foydaning kapital va iste’mol qismlari o‘rtasidagi muvozanatning optimallashtirilishiga erishish kabi omillarga bog‘liq.

5. Savdo korxonasining xo‘jalik faoliyatiga bog‘liq tavakkalchilik darajasining kamaytirilishi. Bu masala savdo korxonasining xo‘jalik faoliyatiga aloqador bo’lgan turli tijorat, moliya va investitsion sohalardagi tavakkalchilikning maqsadiga muvofiq boshqarilishi bilan amalga oshiriladi. Savdo korxonasining xo‘jalik tavakkalchiligi darajasining kamaytirilishi uning moliyaviy natijalarini barqarorlashtiradi va korxonaning rivojlanishini kafolatlaydi.

6. Savdo korxonasining bozordagi muntazam o‘sishini ta’minlash. Bu masala eng birinchi korxonaning investitsion aktivligini oshirish bilan hal etiladi. Bundan tashqari, savdo korxonasining bozordagi muntazam o‘sishiga uning raqiblari va iste’molchilari mavqeyi, iste’mol bozorida tutgan amaliy obro‘si, puxta ishlab chiqarilgan

xo’jalik faoliyati va boshqaruvning ichki texnologiyalari, savdo korxonasiga qo‘shimcha foyda keltirish imkoniyatini beradigan boshqa bir qator «sezilmas aktivlar» ta’sir etadi.

Savdo menejmentining barcha masalalari bir-biri bilan bevosita bog‘liq. Masalan, iste’molchilarning talabini to‘laroq qondirish va xaridorlarga savdo xizmati ko‘rsatilishini yuqori darajada ta’minlash bevosita tovar aylanish hajmini o‘stirish va korxonaning foyda miqdorini oshirishni talab etadi. Xuddi shu maqsadga savdo korxonasining savdo-texnologik va savdo xo‘jalik ishlarini amalga oshirishdagi tejamkorlik masalasi ham bevosita bog‘liq. O‘z o‘rnida foyda miqdorini oshirish, uning oqilona taqsimlanishi va korxonaning xo‘jalik faoliyatiga bog‘liq tejamkorlik darajasining kamaytirilishi savdo korxonasining bozordagi muntazam o‘sishini ta’minlovchi muhim shartlari hisoblanadi. Lekin savdo menejmentining bir qator vazifalari mutlaqo turlicha ahamiyat kasb etadi. Masalan, xaridorlarga savdo xizmati ko‘rsatilishini yuqori darajada ta’minlashga qaratilgan tadbirlar korxonaning mehnat, moddiy va moliyaviy resurslaridan qo‘shimcha harajatlar qilishiga olib kelishi mumkin. Bu bilan savdo korxonasi foyda miqdorining kamayib ketishi tabiiy hol. O‘z navbatida, savdo korxonasi foyda miqdorini oshirish bevosita xo‘jalik faoliyatiga bog‘liq tavakkalchilik darajasining o‘sishi bilan amalga oshiriladi. Shuning uchun, savdo menejmentining bu kabi alohida vazifalari bir-birlari bilan muvofiqlashtirilgan tarzda optimallash-tirilishi zarur.

Savdo sohasida faoliyat yuritayotgan tadbirkorlar orasida “Savdo msnejmentining birlamchi vazifasi va asosiy maqsadi-korxona ixtiyoridagi foyda miqdorini oshirish” degan fikr keng tarqalgan. Ammo bu fikrni keng qamrovda munozara etgan holda ko‘rib chiqish lozim. Gap shundaki, savdo korxonasi faoliyatining ma’lum bosqichida foyda miqdorini oshirish uning bozordagi muntazam o’sishini avtomatik tarzda ta’minlay olmaydi. Qo‘lga kiritilgan yuqori foyda miqdori butunlay iste’mol uchun sarflanishi mumkin. Natijada, savdo korxonasi o‘z rivojlanishini ta’minlashga qaratilgan moliyaviy resurslarning asosiy va yagona manbasidan mahrum bo‘ladi (o‘tirib qolgan korxona esa iste’mol bozoridagi raqobatchilari orasida o’z o‘rnini yo‘qotadi va bozordagi mavqesi umuman tushib ketadi).

Bundan tashqari, faqat yuqori foyda miqdoriga erishishga yo‘naltirilgan maqsadlar sari intilish xo‘jalik faoliyati tavakkalchilik darajasining oshishi, faoliyatning kelgusi bosqichidagi bankrotlik xavfining tug‘ilishiga olib keladi. Bu ham korxonaning bozordagi raqobatchilari o‘rtasidagi bosqich va tutgan o‘rnini yo‘qolishiga sabab bo‘ladi. Shuning uchun, bozor sharoitida foyda miqdorini oshirish alohida o‘ziga xos ahamiyat kasb etsa-da, uni savdo monejmentining birlamchi maqsadi va ustuvor vazifasi deyish mutlaqo nojoizdir.

Samarali savdo menejmenti to’la ma’noda o‘zining asosiy maqsad va vazifalari bilan xaridorlarga xizmat ko‘rsatishining yuqori darajada amalga oshirilishini ta’minlash, savdo korxonasi rivojlanishi istiqbolining barcha zaruriy jihatlarini o‘rganish, uning moliyaviy holatini mustahkamlash va iste’mol bozoridagi raqobatchilari orasida tutgan o‘rni va mavqeyini shakllantirishga qaratilgandir.

2.5. Menejment tamoyillari

Menejment tamoyillari bu umumiy qoliplar va barqaror talablar bo‘lib, ularga bo‘ysungan holda boshqarish obyektining samarali rivojlanishi ta’minlanadi.

Menejment tamoyillarining soni va tarkibi asosan mahalliy tadqiqotchilarni qiziqtiradi.

Chet el mualliflari tomonidan tan olingan va taniqli menejment darsliklarida (masalan, R. Daft; M. Meskon, M. Albert, A. Xedouri) menejment tamoyillari haqida hech narsa aytilmagan yoki tushuntirilmagan. Prinsiplarni puxta o‘rganish; har xil tasniflarni va prinsiplar tizimini yaratish fan sifatida boshqaruvning zaruriy shartidir. Amaliy faoliyat uchun prinsiplar soni minimal bo‘ladi va quyidagilarga kamayadi.

1. Maqsadni belgilash prinsipi. Boshqariladigan obyekt uchun aniq maqsadni belgilash. Menejer boshqariladigan obyektni belgilangan maqsad sari olib boradi. Shuning uchun maqsadni belgilash faoliyat sifatida menejment uchun majburiy talab hisoblanadi.

2. Iyerarxik tartiblashtirish prinsipi. Ierarxiya quyi qismdan yuqori darajaga bo‘ysunish tartibi va qoidalarini ifodalaydi. Boshqarish obyekti bo‘lgan ijtimoiy tizimlarda iyerarxiya muqarrar ravishda

vujudga keladi. Onnuyu tashkiloti va tabiiy iyerarxiyani ajratib ko‘rsatish kerak. Tashkiliy iyerarxiya markazidagi - lavozimga tayinlash. Tabiiy iyerarxiya shaxsiy fazilatlar asosida vujudga keladi: kuch, zukkolik, yuqori professionallik va boshqalar. Bo‘lajak menejerning shaxsiy fazilatlarini inobatga olmasdan lavozimga tayinlash orqali tashkilot iyerarxiyasidan suiiste’mol qilish) samaradorlikning pasayishiga olib keladi. Ushbu tamoyilning rivojlanish vektori tashkiliy iyerarxiyadan tabiiy iyerarxiyaga to‘g‘ri keladi.

3. Ilmiy asoslilik va maqbullik prinsipi. Ushbu tamoyil menejer menejment bilan bog‘liq bo‘lgan fanlarning (iqtisodiyot, informatika, psixologiya, sotsiologiya va boshqalar) yutuqlarini bilishi va ulardan foydalanishi kerakligini anglatadi.

Menejment boshqariladigan obyektni ilmiy tushunishga asoslangan bo‘lishi kerak. Bundan tashqari, menejer harakatlar va qarorlarning maksimal ratsionalligiga (barcha turdagi resurslarni tejash) va ularni optimallashtirishga (natijalarni maksimal darajaga ko‘tarish va xarajatlarni minimallashtirishga) intilishi kerak.

4. Foiz olish huquqining prinsipi. Boshqariladigan obyekt (ijtimoiy tizim) elementlari o‘z manfaatlariga ega. Menejer ushbu manfaatlarni hisobga olishi va umuman tashkilot manfaatlari va uning a’zolari manfaatlari o‘rtasida uyg‘unlikni izlashi kerak. Ushbu xususiyatga e’tibor bermaslik boshqaruv samaradorligining pasayishiga olib keladi.

5. Innovatsiya prinsipi. Menejer boshqariladigan obyektdagi o‘zgarishlarning zaruriyati va muqarrarligini chuqur anglab yetishi va bu o‘zgarishlarni falokat sifatida emas, balki hayot va rivojlanish belgisi sifatida qabul qilishi kerak. Menejer bo‘ysunuvchilardan innovatsiyalarga bir xil yondashuvni izlashi kerak.

6. Bir kishini boshqarish va kollegiallikning oqilona nisbati prinsipi. Menejer muammolarni va ularni hal qilish usullarini muhokama qilishda kollegiallik bilan qaror qabul qilish va ularni amalga oshirish uchun javobgarlik to‘liq uning zimmasida ekanligini tushunishi kerak.

7. O‘z-o‘zini anglashning ustuvorligi prinsipi. Menejer o‘zini shunday tutishi kerakki, bo‘ysunuvchilar o‘zlarining qobiliyatlarini

eng yaxshi ochib berib ularni tashkilot maqsadlariga erishishga yo‘naltirsin.

Ro‘yxatdagi prinsiplarga rioya qilish boshqaruv samaradorligini oshirishga olib keladi.

2.6. Menejment yondashuvlari

Tashkilot va uni boshqarish samaradorligini ta’minlash yo‘llarini izlash muammosi nafaqat menejmentning asosiy maktablari doirasida, balki menejmentdagi asosiy yondashuvlarni shakllantirish va ulardan foydalanishda ham hal qilindi.

Menejment yondashuvi – bu tashkilotni boshqarish va boshqaruvga nisbatan fikrlash uslubi bo‘lib, samarali tashkilot boshqaruv tizimini yaratishda asosiy narsani ta’kidlaydi. Agar har bir maktab doirasida tashkil etish va boshqarish samaradorligini belgilaydigan alohida omillar aniqlangan bo‘lsa, u holda yondashuv boshqaruvni ko‘pgina omillar bilan belgilanadigan ko‘p qirrali, murakkab va o‘zgaruvchan hodisa sifatida ko‘rib chiqish bilan tavsiflanadi. XX asrda (1950-yillarning oxirlaridan) menejmentda tashkilot boshqaruvi jarayoni, tizim (1970-yillarning o‘rtalaridan) va situatsion (1980-yillar) kabi yondashuvlarni ishlab chiqdi va bugungi amaliyotda eng keng tarqalgan.

Jarayon yondashuvi menejerlarni menejment jarayonida boshqaruv funksiyalarining samaradorligi va birgalikda tashkil etilishi orqali tashkilot va boshqaruv samaradorligini ta’minlashga yo‘naltiradi. Muhim vazifa boshqaruv funksiyalarini aniqlash, ularni to‘g‘ri tarkib bilan to‘ldirish va ularni amalga oshirish jarayonida o‘zaro munosabatlarning ratsional tizimini o‘rnatishdir. Jarayon yondashuvining uning nazariy va amaliy o‘zgaruvchanligini belgilaydigan asosiy savol: qaysi funksiyalarni ajratish kerak? Birinchi marta boshqaruv funksiyalari ma’muriy boshqaruv maktabining asosiy qoidalari doirasida A. Fayol tomonidan tavsiflangan. Ushbu funksiyalar boshqaruv faoliyatining quyidagi turlarini o‘z ichiga olgan: rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, muvofiqlashtirish, nazorat.

Bu yerda menejment jarayon sifatida, tashkilot maqsadlariga erishish uchun bir-biri bilan uzluksiz bog‘liq harakatlar qatori sifatida qaraladi. Ular boshqaruv funksiyalari deb ataladi. Har bir boshqaruv

funksiyasi ham jarayondir, chunki u o‘zaro bog‘liq bo‘lgan bir qator faoliyatlardan iborat. Boshqarish jarayoni barcha funksiyalarning yig‘indisidir.

Ushbu konsepsiyani dastlabki ishlab chiqishni A. Fayol amalga oshirdi, u boshqarishni bashorat qilish va rejalashtirish, tartibga solish, boshqarish, muvofiqlashtirish va boshqarish vositalari demakdir. Boshqa mualliflar funksiyalarning turli xil ro‘yxatlarini ishlab chiqdilar. Zamonaviy adabiyotlarni ko‘rib chiqishda ushbu ro‘yxatlardan biri – rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish (yoki buyruq berish), motivatsiya, yetakchilik, muvofiqlashtirish, nazorat, aloqa, tadqiqot, baholash, qaror qabul qilish, yollash, vakillik va muzokaralar yoki bitimlarni tuzish aniqlanadi. Xronologik ravishda, F. Teylor tamoyillarini amalga oshirish natijasida jarayonga yondashuvdan oldin funksional boshqaruv paydo bo‘ldi. Funksional menejmentning mohiyati xodimlarning o‘z funksiyalarini bajarishi ustidan nazorat qilish va xodimlar tomonidan “mutaxassis” ko‘rsatmalariga qat’iy rioya qilishdir.

Boshqarish darajasi, ya’ni. boshqariladigan bo‘ysunuvchilarning ilmiy asoslangan soni 5 ± 2 kishini tashkil qiladi. Samaradorlikni belgilovchi parametri rahbarning bo‘ysinuvchilar o‘rtasida faoliyat ko‘lamini taqsimlash, muvofiqlashtirish funksiyasini bajarishdan iborat bo‘lgan asosiy malakasi hisoblanadi.

Funksional menejmentning asosiy kamchiliklari mijozlarga yo‘naltirishning yetishmasligidir. Ijrochining ish natijalarining asosiy iste’molchisi mijoz emas, uning boshlig‘i. Amalda, bu turli funksional vertikallarga tegishli bo‘linmalar o‘rtasida beixtiyor buzg‘unchi raqobatning paydo bo‘lishiga olib keldi. Haqiqiy vaziyatda mehnat tarkibini o‘zgartirish imkonsiz bo‘lib qoldi. Natijada, operatsiya uchun 20% sarflanadi va ish vaqtining 80% natijalarni o‘tkazishga sarflanadi.

Yuqoridagilardan tashqari, jarayon yondashuvi tobora murak-kablashib borayotgan tashqi muhitga va uning o‘zgarishi tezligiga javob sifatida paydo bo‘ldi. Funksional vazifalarni bajaradigan bo‘limlar o‘rtasidagi to‘siqlar tashkilotning tashqi muhitning o‘sib borayotgan dinamikasiga moslashuvchanligi va ta’sirchanligi uchun jiddiy tormozga aylandi. Bu yerda asosiy narsa biznes jarayonining ta’rifidir. Har qanday biznes jarayoni ichki yoki tashqi iste’molchiga ega.

Biznes jarayonining ta’rifiga asoslanib, tashkilot (kompaniya) ichidagi barcha harakatlar biznes jarayon sifatida qaralishi mumkin. Jarayon yondashuvining afzalliklari ish va boshqaruv jarayonlarini takomillashtirishda yotadi. Xullas, jarayonni “boshidan oxirigacha, oxirgi foydalanuvchiga” tamoyili bo‘yicha tashkil etish hosildorlikni oshirishning asosiy nuqtasini anglatadi.

Amalda uning qismlari ustidan emas, balki butun biznes jarayoni ustidan nazorat kompaniyaning asosiy ko‘rsatkichlarini sezilarli darajada yaxshilashga, yakuniy mahsulotni iste’molchiga yo‘naltirishni ta’minlashga, xarajatlarni kamaytirishga va mahsulot-larning raqobatbardoshligini oshirishga imkon berdi.

Jarayonning yonma-yon joylashishi va “funksional” yondashuv ko‘pgina sabablarga ko‘ra noto‘g‘ri. Shunday qilib, funksiyalar, shuningdek, jarayonlar boshqaruv faoliyatining teng tushunchalari bo‘lib, bir-biridan ajralgan holda mavjud bo‘lolmaydi.

Ko‘rib chiqilayotgan yondashuvlarning o‘xshashligi quyidagicha. Ikkala yondashuv odatdagi jarayonlar funksiyalar majmuyini belgilaydi, ular keyinchalik parchalanadi va ma’lum bir korxonaga bog‘lanadi. Farqi dizaynning boshlang‘ich nuqtalarida yotadi: funksional majburiyatlarni jarayonlar asosida taqsimlash yoki funksional sohalar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir jarayonlarini loyihalashtirish.

Amalda ushbu yondashuvlar parallel ravishda qo‘llaniladi. Har qanday tashkilotda iyerarxik tuzilish bo‘lishi mumkin va shu bilan birga, tashkilotning strategik maqsadlariga erishishga, kompaniya mijozlarini qondirishga qaratilgan jarayonlarni ajratib ko‘rsatish mumkin.

Jarayonga yondashuvning dinamik tashqi muhitdagi samaradorligi va sheriklar tobora ortib borayotganligi, maqsadga erishishning barcha elementlari, ishlab chiqarishning barcha ishtirokchilarining oxirgi foydalanuvchini qondirish uchun soddalashtirilgan muvofiqlashtirilishi bilan bog‘liq.

Tizimli yondashuv. Turli maktablarning menejmentga bo‘lgan yondashuvlaridagi dastlabki nuqson shundaki, ular faqat bitta muhim elementga e’tiborni qaratadilar va ko‘plab turli xil omillar ta’sirida boshqaruv samaradorligini hisobga olmaydilar.

Har xil turdagi o‘zgarishlar umuman tashkilotning kelajakdagi samaradorligiga ta’sir qilishi mumkin. Rahbarlar, ayniqsa, eng yuqori darajada tashkilotning istiqbollarini va uning atrof-muhit bilan aloqalarini ko‘rishlari kerak. O‘rta darajadagi menejerlar o‘z ishlarini samarali bajarishlari kerak, shuningdek, o‘zlarining ishi va majburiyatlari tashkilotning maqsadlari va jarayonlariga qanday ta’sir qilishini tushunishlari kerak. Rahbarlar tashkilotda qabul qilingan qarorlarning pastki chiziqqa to‘g‘ridan to‘g‘ri va bilvosita ta’sirini va uning samaradorligini bilishlari kerak.

Vaziyatli yondashuv. Bu yerda markaziy nuqta ma’lum bir vaqtda tashkilotga kuchli ta’sir ko‘rsatadigan muayyan holatlar to‘plamidir, ya’ni vaziyat. Vaziyatli yondashuv umumiy jarayonning birligini tan oladi. Shu bilan birga, rahbarning tashkilot maqsadlariga samarali erishish uchun foydalanishi kerak bo‘lgan o‘ziga xos texnikasi har xil.

Masalan, barcha tashkilotlar o‘z maqsadlariga erishish uchun boshqaruv tuzilmalarini yaratishi kerak. Biroq, tashkiliy tuzilmalarni yaratishning turli xil usullari mavjud. Boshqaruv darajalarining boshqacha sonini yaratish mumkin. O‘rta va quyi menejerlar o‘zlari qaror qabul qilishda ko‘proq yoki kamroq huquqlarga ega bo‘lishlari mumkin. Bo‘limlar bo‘yicha faoliyatni taqsimlash ham muayyan vaziyatga qarab amalga oshiriladi.

Bundan tashqari, vaziyat o‘zgarishi mumkin bo‘lganligi sababli, menejment tashkilot samaradorligini saqlab qolish uchun qanday qilib tashkiliy tuzilmani o‘zgartirish kerakligini hal qilishi kerak. Amalda birinchi menejment boshqaruvning tashkiliy tuzilishini tanlaydi. Asosiy talablar – ushbu rahbar uchun boshqarish qulayligi, shuningdek, uning bozor o‘zgarishiga moslashuvchan munosabatda bo‘lish qobiliyatidir.

Shunday qilib, tashkilotni boshqarish yondashuvlari va insonlarning o‘zaro ta’siri konsepsiyasi xilma-xil bo‘lib, sezilarli farqlarga ega. Tashkilotning o‘zida ham, uning muhitida ham ko‘p sonli omillarni hisobga olgan holda boshqaruv qarorlarini qabul qilish zarurati shuni ko‘rsatadiki, tashkilotni boshqarishning yagona “eng yaxshi” usuli yo‘q. Faqatgina usul muvaffaqiyatli bo‘ladi, chunki muayyan vaziyatda ushbu vaziyatga va tashkilot boshqaruvining o‘ziga xos xususiyatlariga eng mos keladi.

2.7. Boshqaruv usullari

Boshqarish jarayonida subyekt ma’lum maqsadlarga erishish uchun boshqarish obyekti ustida harakat qiladi. Bundan tashqari, hattoki bir xil maqsadga erishish uchun ta’sirning turi va xarakteri sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Shunday qilib, agar savdo korxonasi oldiga tovar aylanmasi hajmini oshirish vazifasi qo‘yilgan bo‘lsa, unda uning yechimiga turli yo‘llar bilan erishish mumkin: aholiga tijorat xizmatlarining progressiv shakllarini joriy etish va mijozlarga qo‘shimcha xizmatlar ko‘rsatish, turlarini kengaytirish va narxlarni oshirish, tovar va xizmatlar, savdo kompaniyasining eng yaxshi xodimlarini moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish va boshqalar.

Boshqaruv usullari – bu, ma’lum maqsadlarga erishish uchun boshqariladigan obyektga boshqaruv subyektiga ta’sir o‘tkazishdir. Boshqaruv usullari xilma-xildir, ammo ularning umuman korxona xodimlariga va har bir alohida xodimga ta’siri motivatsiya vositachiligida bo‘ladi.

Ehtiyojlar va qiziqishlar inson xulq-atvorida muhim rol o‘ynaydi. Ongli ravishda tezkor choralar ko‘rish zarur. Bunga erishish uchun odamlar faoliyati yo‘naltirilgan ehtiyojlarning umumiyligi boshqaruv usullarining motivatsion yo‘nalishini belgilaydi: iqtisodiy, tashkiliy va ma’muriy va ijtimoiy-psixologik.

Iqtisodiy boshqaruv usullari moddiy rag‘batlantirishni o‘z ichiga oladi, ya’ni muayyan ko‘rsatkichlar yoki vazifalarni bajarishga yo‘naltirilganligi va ular bajarilgandan keyin ish natijalari uchun iqtisodiy mukofotni amalga oshirishdir. Shunday qilib, iqtisodiy boshqaruv usullaridan foydalanish ish rejasini shakllantirish va uning bajarilishini nazorat qilish, shuningdek, mehnatni iqtisodiy rag‘bat-lantirish bilan bog‘liq, ya’ni mehnatning ma’lum bir miqdori va sifati uchun mukofotlashni, nomuvofiq miqdordagi va yetarli bo‘lmagan sifat uchun jazo choralarini nazarda tutadigan ratsional ish haqi tizimi bilandir.

Boshqarishning tashkiliy va ma’muriy usullari qonunga bo‘ysunish, qonun ustuvorligiga asoslangan kuch motivatsiyasiga asoslanadi.Menejmentda bu turtki juda muhim rol o‘ynaydi. U nafaqat davlat darajasida qabul qilingan qonun va qoidalarga so‘zsiz rioya qilishni, balki rahbarning buyrug‘ini bo‘ysunuvchilar uchun bajarishi

shart bo‘lgan rahbarlar va bo‘ysunuvchilarning huquqlari va majburiyatlarini aniq belgilashni ham nazarda tutadi. Subordinatlar tomonidan ushbu munosabatlarga rioya qilmaslik sanksiyalarni qo‘llashga olib keladi (tanbeh, ishdan bo‘shatish va hk).

Kuchli motivatsiya tashkil etish va o‘zaro aloqalar uchun zarur shart-sharoitlarni yaratadi va boshqaruvning tashkiliy va ma’muriy usullarining o‘zi har qanday darajada boshqarish tizimini uning optimal tashkil etilishi asosida samarali ishlashini ta’minlash uchun mo‘ljallangan. Ushbu usullar tashkiliy rejalashtirish, tashkiliy normalash, murabbiylik, boshqarish va nazoratni o‘z ichiga oladi. Ibratli darajada tashkiliy va ma’muriy usullarga boshqaruv obyektlarining huquqlari va majburiyatlarini tartibga soluvchi va korxonalar faoliyati uchun asos sharoitlarini yaratadigan qonunchilik hujjatlari kiradi. Tashkiliy va ma’muriy usullarning asosi bo‘lgan kuchli motivatsiya majburlash imkoniyatiga asoslanadi.

Biroq, amaliyot shuni ko‘rsatadiki, faqat moddiy va quvvat motivatsiyalaridan foydalanish xodimlarning va har bir xodimning tashkilot maqsadlariga erishish uchun ijodiy faoliyatini to‘liq safarbar qilishga imkon bermaydi.

Menejmentning maksimal samaradorligiga erishish uchun boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari asoslanadigan ma’naviy turtki zarur. Ushbu usullar yordamida ular, asosan, ishchilarning ongiga, odamlarning ijtimoiy, axloqiy, diniy va boshqa manfaatlariga ta’sir qiladi va mehnat faoliyatini ma’naviy rag‘batlantiradi. Axloqiy motivatsiya, ayniqsa, murakkab va nozikdir. Uning yakuniy ta’sirini aniqlash qiyin, ammo natijalari sezilarli darajada bo‘ladi.

Menejment usullari odatda barcha turtki berilgan turlarga murakkab ta’sir qiladi, shuning uchun bu usullar bir-biriga qarama-qarshi bo‘lib, ular asosiy va ikkilamchi usullarga bo‘linmasligi kerak. Aksincha, ular birdamlikda va o‘zaro bog‘liqlikda ko‘rib chiqilishi kerak, chunki ulardan kompleks foydalanish belgilangan maqsadlarga maqbul erishishga yordam beradi.

Menejment usullari tizimi 2.2 - jadval shaklida taqdim etilishi mumkin.

2.2 - jadval

Menejment usuli tizimi

Boshqarish usuli guruhlari	Guruhning o‘ziga xos xususiyati	Tatbiq etish maydoni	Usul turi
1. Iqtisodiy	Odamlarning moddiy manfaatlariga ta’sir qilish, muayyan ko‘rsatkichlar yoki vazifalarni bajarishga va ularni amalga oshirish uchun mukofotlashga e’tibor berish	1.1. Makrodaraja	Bashoratlar; milliy dasturlar; hukumat buyurtmalari; soliq siyosati; narx siyosati; moliyaviy va kredit siyosati; investitsiya siyosati
		1.2. Korxona darajasi	Rejalashtirish: balans usuli; normativ usul; analitik usul; matematik modellashtirish. Tijorat hisobi: xarajatlarni hisobga olish; o‘zini o‘zi ta’minlash; o‘z-o‘zini moliyalashtirish
		1.3. Ishchilar darajasi	Rag‘batlantirish usullari: ish haqi, mukofotlar va boshqalar. Jazo usullari: jarimalar, to‘lovlar va boshqalar.
2. Tashkiliy va ma’muriy	Ular kuch va huquqiy dalillarga asoslangan bo‘lib, xodimlar va bo‘limlar faoliyatini yaxshiroq tashkil etish orqali kompaniya samaradorligini oshirishni ta’minlaydi.	2.1. Tashkiliy ta’sir	Tartibga solish: qonuniy usullar, nizomlar, nizomlar va boshqalar. Tashkiliy tartibga solish: standartlar, odatdagi boshqaruv sxemalari va boshqalar. Tashkiliy rag‘batlantirish
		2.2. Ma’muriy ta’sir	Buyurtmalar, qarorlar, ko‘rsatmalar, tushuntirishlar

3. Ijtimoiy-psixologik	Inson faoliyati va shaxslararo munosabatlarni o‘rganadigan fanlarda qo‘llaniladigan metodlar to‘plami	3.1. Xodimlarni boshqarish	Sinov, savol berish, suhbat, suhbat, so‘rovnoma
		3.2. Shoshilinch muammolarni hal qilish	Ochiq kuzatuv, shu jumladan kuzatish, tajriba
		3.3. Faol o‘rganish	Ishbilarmonlik o‘yinlari, boshqaruv vaziyatlari

Endi menejment usullarining asosiy guruhlarini batafsil ko‘rib chiqamiz.

Iqtisodiy boshqaruv usullari odamlarning moddiy manfaatlariga asoslanadi. Ushbu usullar boshqaruvning turli darajalarida qo‘llaniladi: makro darajada, ya’ni milliy iqtisodiyot darajada, mikro darajada, korxona (tashkilot) darajasida va jismoniy shaxs, individual ishchi darajasida.

Iqtisodiy boshqaruv usullari makro darajada iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish vazifasini bajaradi.

Zamonaviy sharoitda davlat mamlakat iqtisodiy rivojlanishini tartibga solishga majbur. Shuning uchun davlat yirik tadqiqot markazlari va universitetlarni eng dolzarb muammolar bo‘yicha kelajak uchun (15-20 yil) prognozlarni ishlab chiqishga jalb qiladi. Ushbu prognozlarning ma’lumotlari xarakterli xususiyatga ega, ammo ular kelajak uchun davlat strategiyasini ishlab chiqishga imkon beradi va agar kerak bo‘lsa, prognozlardan farqli o‘laroq, aniq belgilangan milliy dasturlarni ishlab chiqishni va amalga oshirishni boshlaydi.

Boshqarishning tashkiliy va ma’muriy usullari ilmiy boshqaruv vositalarining umumiy tizimida muhim o‘rin tutadi. Ushbu usullarning mohiyati boshqarish subyekti tomonidan maqbul natijaga erishish uchun boshqarish obyekti individual elementlarining kelishilgan xatti-harakatlarini ta’minlashga qaratilgan amaliy tadbirlarni amalga oshirishda yotadi.

Tashkiliy va ma’muriy usullar boshqarishni yaxshiroq tashkil etish hisobiga boshqarilayotgan obyektga bevosita ta’sir o‘tkazishga va butun tizim samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Qonunchilik hujjatlari asosida korxona faoliyatini tartibga soluvchi asosiy hujjatlar yaratiladi: korxona ustavi, bo‘limlar va xizmatlar to‘g‘risidagi nizom va boshqalar.

Tashkiliy va ma’muriy usullar odamlarning ham moddiy, ham ijtimoiy manfaatlariga ta’sir qilishi, shu bilan ularning xatti-harakatlari uchun ma’lum bir turtki berishi mumkin. Ushbu usullar yordamida boshqaruv apparatida huquq va majburiyatlarning aniq taqsimlanishiga erishiladi, ishdagi intizom va uyushqoqlik ta’minlanadi va mehnat faoliyati muvofiqlashtiriladi.

Mikro darajada qo‘llaniladigan tashkiliy va ma’muriy usullar kompaniyaning maqsadlariga erishish va quyidagi tadbirlardan foydalanish orqali strategiyasini amalga oshirishga yordam beradi:

- maqbul tuzilmani shakllantirish;
- xodimlarning mehnat faoliyatini oqilona tashkil etish va muvofiqlashtirish;
- bo‘limlarning vakolatlari va javobgarligini tartibga solish;
- tayinlash va lavozimga o‘tkazish;
- beqarorlashtiruvchi omillarni bartaraf etish;
- resurslarni boshqarish, muddatlari, vakolatlari;
- nazoratni belgilash, sanksiyalar va boshqalar.

Shunday qilib, tashkiliy va ma’muriy usullar ishchilarning vazifalarini, ish uslublarini va muddatlarini, shuningdek, javobgarligini konkretlashtiradi. Bunda ular iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik usullardan tubdan farq qiladi.

Menejment, avvalambor, boshqaruv jarayonida rivojlanayotgan odamlarning ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarini tekshiradi. Boshqarish jarayonida shaxslararo munosabatlarning murakkab tarmog‘i shakllanadi. Har qanday tashkilot nafaqat ishlab chiqarish-iqtisodiy birlik, balki ishchilar shakllanishi sodir bo‘ladigan muhit sifatida ham ishlaydi. Shu sababli, menejmentda odamlarning ma’naviy manfaatlariga ta’sir ko‘rsatishga, shaxslararo munosabatlarni tartibga solishga imkon beradigan, shuningdek, mehnat jamoasining shakllanishi va rivojlanishiga bevosita ta’sir ko‘rsatadigan ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari alohida o‘rin tutadi.

Ijtimoiy-psixologik metodlarga sotsiologiya, ijtimoiy psixologiya, shaxs psixologiyasi, mehnat psixologiyasi va inson va shaxslararo

munosabatlarni o‘rganadigan boshqa fanlar tomonidan ishlab chiqilgan turli xil usul va uslublar yig‘indisi kiradi.

Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari quyidagi vazifalarni hal qilishda qo‘llaniladi:

- xodimlarning kasbiy muvofiqligini diagnostika qilish;
- kadrlarni maqbul tanlash va joylashtirish, kadrlarni eng oqilona shakllantirish;
- jamoada shaxslararo munosabatlarni tartibga solish;
- xodimlar faoliyatini rag‘batlantirish samaradorligini oshirish;
- jamoada tarbiyaviy ishlar samaradorligini oshirish va intizomni mustahkamlash;
- mehnat jarayonlarini ratsionalizatsiya qilish.

Yuqoridagi barcha vazifalarni amaliy hal etish korxonalarda maxsus ijtimoiy va psixologik xizmatlarni (bo‘limlar, byurolar, laboratoriyalar) tashkil etishni talab qiladi.

Korxonada ijtimoiy va psixologik xizmatlarning faoliyati uchta asosiy yo‘nalishda davom etadi:

1) kollektivlar va alohida guruhlarni tadqiq qilish, muammolarni bayon qilish, kuzatishlar, so‘rovlar va olingan ma’lumotlarni tahlil qilish;

2) ijtimoiy dizayn - jamoalarning ijtimoiy rivojlanishi nuqtayi nazaridan tavsiyalar ishlab chiqish va boshqalar;

3) konsalting faoliyati - ishlab chiqarish menejerlariga yordam berish, kadrlar tayyorlash.

Ijtimoiy-psixologik usullar va axloqiy rag‘batlantirish usullari ko‘plab korxonalar rahbarlari tomonidan kadrlarni shakllantirishda, rasmiy va norasmiy guruhlarni boshqarishda, ziddiyatli va stressli vaziyatlarni bartaraf etishda va hokazolarda keng qo‘llaniladi. Ushbu usullarni bilish va ularni amalda qo‘llash qobiliyati rahbar uchun eng muhim talablardan biri hisoblanadi, chunki ijtimoiy psixologiya hokimiyat va yetakchilik mohiyatini tushunishga, boshqaruv uslubini takomillashtirishga va jamoada o‘zini tutishning axloqiy me’yorlariga rioya qilishni ta’minlaydi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari odatda iqtisodiy va tashkiliy va ma’muriy usullar bilan birgalikda qo‘llaniladi, bu ularning ta’siri samaradorligini oshiradi.

2- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. “Boshqaruv” va “Menejment” ning qanday farqi bor?
2. Moliyaviy menejment maqsadi va vazifasini tushuntiring.
3. Menejment yondashuvini tushuntiring.
4. Innovatsion menejment haqida ma’lumot bering.
5. Savdo menejmentining asosiy maqsadi nima?
6. Xaridorlarga yuqori darajada savdo xizmati ko‘rsatish uchun nimalarga e’tibor berish kerak?
7. Korxonada xo‘jalik tavakkalchilik darajasini kamaytirish yo‘llari nimalardan iborat?
8. Savdo menejmenti vazifalari nimadan iborat?
9. Menejment tamoyillarini yoritib bering.
10. Menejment yondashuvlariga ta’rif bering.
11. Boshqaruv usullarini xususiyatlarini yoriting.

3-BO‘LIM. QADIMGI SHARQ VA QADIMGI SIVILIZATSIYA DAVRI BOSHQARUVI XUSUSIYATLARI

3.1. Boshqaruvning diniy ta’limotiga asosan nazariy tamoyillar

Bugungi kunga kelib mamlakatda dinni turli jihatlari bo‘yicha ko‘plab sotsiologik tadqiqotlar (nazariy va empirik) olib borilgan va olib borilmoqda. Ammo, din sotsiologiyasi va menejment o‘rtasidagi fanlararo aloqalarga alohida e’tibor berilmaydi. Shunga qaramay, bu masala juda dolzarb bo‘lib tuyuladi, chunki zamonaviy vaziyatning o‘ziga xos xususiyatlari maxsus ijtimoiy-diniy vakolatlarga ega menejerlarni tayyorlashni talab qiladi. Birinchidan, davlat va munitsipal idoralar tomonidan so‘zlash hokimiyat va boshqaruv, ular diniy birlashmalar va alohida dindorlar bilan muvaffaqiyatli aloqada bo‘lishlari kerak. Ikkinchidan, agar menejer diniy tashkilotda ishlasa, u holda fuqarolik jamiyati munosabatlari sharoitida tashqi vositachilar ishtirokisiz dinlararo aloqalarni o‘rnatish qobiliyati uning uchun ajralmas hisoblanadi.

Bu borada eng samarali yo‘li, din va menejmentning o‘zaro ta’sirini zamonaviy jamiyatda professional boshqaruv maqomiga da’vogar har qanday shaxs egallashi kerak bo‘lgan ijtimoiy-texnologik madaniyat hodisasi prizmasi orqali ko‘rib chiqadi. Ijtimoiy-texnologik madaniyat yetakchi nazariyotchilar tomonidan “ijtimoiy texnologi-yalardan ongli ravishda foydalanish orqali kasbiy va hayotiy maqsadlarga erishishni ta’minlaydigan uning mahorati va xatti-harakatlarini shakllantirish va rivojlantirishda ifodalangan shaxsiyat moyilligi tizimi” - deb ta’riflanadi va menejment nazariyasi hamda amaliyotining sotsiologik va antropologik o‘lchamlarini bir-biriga bog‘lab turadigan ijtimoiy voqelikning muhim momenti bo‘lib tuyuladi.

Bugungi kunda menejerning ijtimoiy-texnologik madaniyatini eng nufuzli rus tadqiqotchilaridan biri I.V.Burmykina o‘zining tadqiqotlarining dolzarbligini aniqlagan holda, u bugungi kunda “ma’muriy choralarning vertikal qat’iy tizimi o‘rnini inson faoliyatini tartibga soluvchi ijtimoiy-madaniy mexanizmlarni amalga oshiradigan, o‘zini o‘zi tashkil etish jarayonlariga bevosita va bilvosita ta’sirni birlashtirgan moslashuvchan boshqaruv texnologiyalari egallaydi,

ularni boshqarish chegaralarida saqlash” - deb o‘z fikrini bildirgan. Diniy omil bu jarayonga ikki jihatdan ta’sir qilishi mumkin: bir tomondan, shaxsning o‘z qalbini qutqarish masalasida o‘zini o‘zi tashkil etish ko‘nikmalarini oshirish; boshqa tomondan, izdoshingizni vertikal ijtimoiy aloqalarning qattiq tizimiga aylantirish. Birinchi variant, ijtimoiy-texnologik madaniyat nuqtayi nazaridan ijobiydir. Shu bilan birga, shaxs o‘z-o‘zini tashkil qilish qobiliyatini bitta ixtisoslashtirilgan faoliyat turida boshqalarga tatbiq etishiga kafolat yo‘q. Ikkinchi variant barcha dinlar uchun odatiy emasligiga e’tibor bering - bu salbiy va boshqa faoliyat turlarida ham amalga oshirilmasligi mumkin.

Menejerning ijtimoiy-texnologik madaniyati muallifining konsepsiyasi samarali boshqarish sharti bo‘lib, u ijtimoiy o‘zaro aloqada amalga oshiriladigan bilim va o‘zgaruvchan ijtimoiy faoliyatni tashkil etishning asosiy g‘oyalari, qadriyatlari va texnologiyalarining namunasidir. Din insonning eng asosiy g‘oyalarini shakllantirib, ijtimoiy-texnologik madaniyatga ta’sir ko‘rsatishga intiladi. Illyustrat sifatida quyidagi rasm mos keladi: davlat boshqaruvi menejeri kosmologiya sohasidagi fundamental ilmiy tadqiqotlar uchun hukumat buyurtmasi uchun tanlov o‘tkazayotganini tasavvur qiling. Agar diniy birlashmalar doktrinasida yoki konfessiyaviy muhitning “yozilmagan” konvensiyasida bo‘lsa, ehtimol juda katta, ushbu mansabdor mansub bo‘lgan, kosmosning ilohiy kelib chiqishi va Yerning yoshi 6000 yilni tashkil etishi, bu tanlovda koinotning tabiiy kelib chiqishi va zamonning yoshini isbotlovchi fiziklar yoki geologlar g‘olib bo‘lishlari ehtimoldan yiroq emas. Dinning qadriyatlar orqali ta’siri shunga o‘xshash: miyasi “bioetika” so‘zi ostida bo‘lgan deputatlar odamlarni klonlashni xursandchilik bilan ta’qiqlaydi, ammo bu texnologiya penitsillinni kashf etishning ahamiyatidan oshib ketadigan tibbiy yutuqni ta’minlay oladi.

Shuni ta’kidlash mumkinki, din o‘zining kognitiv-aks ettiruvchi, qadriyat-me’yoriy va ijtimoiy-an’anaviy elementlariga ta’sir o‘tkazish uchun eng katta imkoniyatlarga ega. Ulardan birinchisi menejerga atrofdagi haqiqatni va undagi o‘rnini tushunadigan toifalar tizimini ta’minlaydigan kognitiv “optika” ni o‘rnatadi.

Konseptual model omillar bilan organik ravishda to‘ldirilib, unda uchta darajadagi omillar mavjud: makro, mezo va mikro.

Makroijtimoiy omillarning diniy yo‘nalishga ta’siri juda sust, ammo “mezoijtimoiy omillar institutsional muhitning xususiyatlari, tashkiliy madaniyat, shuningdek, menejer faoliyat ko‘rsatayotgan tashkilot faoliyatining ijtimoiy va guruh xususiyatlari bilan ifodalanadi”.

Bu darajada din allaqachon o‘zini to‘liq namoyon etmoqda, chunki diniy tashkilotlar o‘zlarining boshqaruviga ega. Mikroijtimoiy darajada dinning ta’siri, birinchi navbatda, menejerning motivatsiyasida kuzatiladi, agar biz protestant axloqi va kapitalizm ruhi o‘rtasidagi veberiyalik aloqani eslasak. Bu Rossiya uchun ham dolzarbdir”. Pravoslav rahbarlarining qo‘llab-quvvatlashga oid bayonotlariga qaramay, muayyan sharoitlarda, iqtisodiy va tadbirkorlik faoliyati bilan, pravoslav imonlilar o‘zlarining iqtisodiy moyilliklarida konservativdir. Biroq, menejerlarni o‘rganish qarama-qarshi natija beradi: «Ularning ongida mustaqillik va shaxsiy erkinlikka tobora ko‘proq e’tibor qaratib, amaliy muvaffaqiyat va shaxsiy farovonlikka erishish bilan bog‘liq individualizm qadriyatlari oldinga chiqadi. Ijtimoiy-texnologik madaniyatni shakllantirish uchun dastlabki shart-sharoitlarni yaratadi.

“Ijtimoiy harakatni ichki o‘zaro bog‘liq bosqichlar, operatsiyalar” ga bo‘lish diniy amaliyotga to‘liq mos keladi, shuningdek, muvofiqlashtirish va kerakli natijaga erishishga qaratilgan bosqichma-bosqich harakatlar kiradi. Bundan tashqari, ushbu yozishmalar o‘lchovi to‘g‘ridan to‘g‘ri bog‘liqlikda ma’lum bir dinning kultini ishlab chiqish darajasi bilan belgilanadi: kult qanchalik rivojlangan bo‘lsa, menejer tomonidan qo‘llaniladigan din va ijtimoiy texnologiyalar o‘rtasidagi yozishmalar shunchalik katta bo‘ladi.

Yuqorida aytilganlarni umumlashtirib, dinning menejerning ijtimoiy va texnologik madaniyatiga asosan salbiy ta’siri haqida taassurot qoldirishi mumkin. Ammo, biz ba’zi ijobiy jihatlarni ham sanab o‘tdik. Bundan tashqari, salbiy ta’sir gipotezasi operativ talqin qilinganidan keyingina sinovdan o‘tkazilishi mumkin, buning uchun muayyan dinlarning ta’limoti va amaliyotlarini ko‘rib chiqish zarur. Bundan tashqari, biz ijtimoiy jarayonlar haqida gaplashayotganimiz sababli, dinni o‘rganishda bo‘lgani kabi, uning dialektik qarama-qarshiligini ham unutmaslik kerak, ya’ni “diniylashuv ijtimoiy tushuncha sifatida, avvalambor neytral tavsiflovchi kategoriya bo‘lib, din o‘z ijtimoiy yo‘qotishini anglatadi”.

3.2. XIV – XVI asrlarda O’rta osiyoda boshqaruv ta’limotlarining rivojlanishi

Boshqaruv inson faoliyatining o‘ziga xos turi sifatida birinchi sun’iy jamoalar bilan paydo bo‘ldi, masalan, ovchilar guruhi, qo‘shni jamoa, so‘ngra davlat. Birinchi davlatlarning yaratilishi bilan bir vaqtda professional menejerlar - menejerlar qatlami shakllanmoqda. Shu nuqtayi nazardan, barcha hukmdorlar menejerlardir, chunki ularning tashkiliy faoliyati bir vaqtning o‘zida iqtisodiy bo‘lgan ijtimoiy tashkilotlarga qaratilgan.

Davlat - bu murakkab tuzilma, boshqaruv amaliyoti doimiy rivojlanish bilan tavsiflanadi. Menejment nuqtayi nazaridan, ijtimoiy mehnat taqsimotini tahlil qilishda, nihoyatda qimmatli guruh yoki qatlamni tanlashni kuzatish eng qiziqarlidir.

Misrda va Shumerda miloddan avvalgi IV ming yillik oxiriga kelib, ekinlar ko‘proq hosil berdi, aftidan, har bir kishi o‘zi iste’mol qilgandan ko‘ra ko‘proq hosil yetishtirdilar. Bu shuni anglatadiki, har bir kishining mehnati uni o‘zi boqish uchun zarur bo‘lganidan ancha ko‘p hosil ola boshladi. Jamiyat nogironlarni boqishga, ishonchli oziq-ovqat zaxirasini yaratishga, mehnatga layoqatli odamlarning bir qismini qishloq xo‘jaligi ishlaridan ozod qilishga muvaffaq bo‘ldi. Birinchi imkoniyatda jamiyat harbiy rahbarni va bosh ruhoniyni (bir kishida bo‘lishi mumkin) to‘g‘ridan to‘g‘ri ishlab chiqarish faoliyatida ishtirok etishdan, ya’ni asboblar bilan ishlashdan, dushman bilan jangda bevosita ishtirok etishdan ozod qildi.

Hokimiyat egalari har doim ham ishlab chiqarish mehnatining ortiqcha miqdoridan oqilona foydalanishga qodir bo‘maganlar. Hokimiyatni qo‘lidan keladiganlar egallab olishadi: qo‘lida musht, qurollangan yoki mafkuraviy kuch bo‘lgan va shu bilan birga ular tashkiliy vazifalarni o‘z zimmalariga olganlar. Albatta, bunday ilg‘or menejerlar ham bor, ular jamiyatning texnik va madaniy taraqqiyotida o‘z hissasini qo‘shishi mumkin.

Birinchisi, eng muhim faoliyatni amalga oshirganidek, samarali mehnatdan ozod qilingan ruhoniylar va rahbarlar, keyin shohlar va fir’avnlar va nihoyat, bugungi kunda davlatlar prezidentlari, parlament palatalari spikerlari, saylov kampaniyalari prezidentlari va menejerlar, tashkilotchilar, boshqaruv, ijtimoiy menejerlar bo‘lgan.

Piter Draker “Menejment – bu, uyushmagan olomonni samarali, yo‘naltirilgan va samarali guruhga aylantiradigan maxsus faoliyat turi”- deb ta’kidlaydi. Bunday boshqaruv ijtimoiy o‘zgarishlarning qo‘zg‘atuvchisi va muhim ijtimoiy o‘zgarishlarning namunasidir.

Mesopotamiyada boshqarish elementlari

Mesopotamiya sivilizatsiyasi tadqiqotchilar uchun alohida qiziqish uyg‘otadi, chunki bu ularga professional menejmentni shakllantirish mexanizmini ko‘rish imkonini beradi.

Miloddan avvalgi III ming yillikda Shumerning iqtisodiy yuksalishi sug‘orish va metalldan foydalanishga oldin qishloq xo‘jaligi iqtisodiyotining rivojlanishi bilan bog‘liqligi kengroq asoslangan edi. Quyi Mesopotamiya (kelajakdagi Shumer) iqtisodiyoti ikki sohaga bo‘lingan: ibodatxonalar va paydo bo‘layotgan davlatning yuqori lavozimli shaxslari egalik qilgan ko‘p oilali kommunal xo‘jaliklar va yirik fermer xo‘jaliklari yozma tarixning birinchi asrlari davomida ushbu fermer xo‘jaliklari asta-sekin kommunal o‘zini o‘zi boshqarish organlari yurisdiktsiyasidan chiqib ketishdi.

Ma’bad qishloq xo‘jaliklari dastlab ruhoniylarga emas, balki xudolarga sig‘inishga xizmat qilish uchun ajratilgan yerlarda yaratilgan. Melioratsiya va sug‘orish ishlarini tashkil etish ruhoniylarga topshirildi. Ma’badlar jamoat uchun alohida ahamiyatga ega edi, chunki ularning qishloq xo‘jaliklarida yaratilgan mahsulot dastlab davlat sug‘urta jamg‘armasi bo‘lgan va ma’bad qurbonliklarida qatnashish aholi uchun go‘shtni oziqlantirish uchun deyarli yagona imkoniyatni yaratgan. Shu bilan birga, ma’bad yerlarining katta maydonlarida ilg‘or qishloq xo‘jaligi texnikalarini (shudgor va boshqalarni) qo‘llash osonroq edi va bu yerda ortiqcha mahsulotning asosiy qismi yaratildi.

Miloddan avvalgi 3000-2900-yillar atrofida ibodatxona xo‘jaliklari shu qadar murakkab va keng ko‘lamga aylanib bormoqdaki, ularning iqtisodiy faoliyatini hisobga olish kerak edi, ya’ni bugungi kunda nazorat va buxgalteriya hisobining boshqarish funksiyasi deb nomlangan narsani bajarish zarur bo‘ldi. Yozuv tug‘ildi, uning paydo bo‘lishi iqtisodiyotni boshqarish ehtiyojlari va yirik va murakkab fermer xo‘jaliklarini yaratish natijasida yuzaga keldi.

Mesopotamiyada jamiyatning bo‘linishi aniq bo‘lgan, qadimgi odamlar tomonidan tan olingan va o‘z-o‘zini tashkil etish natijasi bo‘lgan. Bu boshqaruvni soddalashtirdi, chunki boshqaruv ma’nosi deyarli avtomatik bo‘lib, mulklar orasidagi va ular ichidagi munosabatlarni tartibga solish uchun minimal maxsus boshqaruv harakatlarini talab qiladi. Erkin jamoalarning a’zolari yuqori sinfga mansub bo‘lganlar, ma’bad yoki hukumat xo‘jaligi xodimlarining a’zolari, ular faqat xizmat qilish va ishlash sharti bilan yerga egalik qilgan yoki umuman unga egalik qilmagan, lekin faqat ratsion olgan, shuningdek, pastki sinf qullar bo‘lgan.

Manbalardan ma’lumki, eng katta tarkibiy va texnologik o‘zgarishlar davlat sektorida, ayniqsa uning doimiy komponenti - ma’bad fermalarida sodir bo‘lgan. Davlat o‘z iqtisodiy asoslarini kengaytirishga shunchalik zarur ediki, u jamiyat a’zolaridan yer sotib oldi.

Davlat sektori kommunal yerlarni sotib olish yo‘li bilan to‘ldirildi, bu esa hukmdorlarning jamoalardan katta mustaqilligini, ma’muriy kadrlarning miqdoriy o‘sishini, mehnat unumdorligining oshishini, ixtisoslashuvini va yollangan ishchilar sonining ko‘payishini ta’minladi. Bularning barchasi o‘sha kunning eng mahoratli ma’badlari – ya’ni mahoratli menejerlari boshchiligidagi yaxshi boshqaruv natijasi edi.

Milliy iqtisodiyotni boshqarish tizimiga o‘zgartirish kiritish uchun bizga ma’lum bo‘lgan urinishlardan biri miloddan avvalgi XXII asrning ikkinchi yarmida Gudeya hukmronligi bo‘lgan. Butun mamlakat tumanlarga bo‘linib ketdi, ular avvalgi holatiga to‘g‘ri kelishi yoki kelmasligi mumkin bolib qolgan edi. Ilgari ularga ensilar rahbarlik qilgan, endilikda esa podshoh ma’muriyatining qaroriga binoan joydan joyga ko‘chirilgan amaldorlar edi. Faqatgina ba’zi chegara hududlarida an’anaviy hokimiyat saqlanib qoldi.

Gudea davlatning qishloq xo‘jaligini va chorvachilikni markazlashtirdi. Ma’badlarga qurbonliklar yetkazib berish tumanlar bo‘yicha bo‘linib ketdi: har bir tuman, o‘z navbatida, ma’badlarni ma’lum muddat bilan ta’minlashi kerak edi, bu soliqning bir turi edi. *Butun mamlakat miqyosida yagona podshohlik iqtisodiyotini tashkil qilish juda ko‘p ma’muriy kadrlarni talab qildi: nozirlar, ulamolar, otryadlar boshliqlari, ustaxonalar boshliqlari, menejerlar, shuningdek, ko‘plab mahoratli hunarmandlarni.*

Gudea jamoat a’zolari bilan taqqoslanganda ancha savdo va ijtimoiy va texnologik jihatdan harakatchan bo‘lgan kichik ishlab chiqaruvchilar orasida davlat sektori orqali qayta taqsimlab, umumiy foydalanuvchilarning yerlardan foydalanishning samarali usulini topdi deb taxmin qilishgan.

Agar Gudea islohotlarini tashkilot sifatida milliy iqtisodiyotni boshqarish nazariyasi nuqtayi nazaridan, jamiyatni tashkil qilish nuqtayi nazaridan tahlil qilsak, unda nafaqat nazariy, balki amaliy jihatdan ham qiziq bo‘lgan bir qator topilmalarni, yangiliklarni qayd etishimiz mumkin:

1. Umumiy maqsadning elementlarning maqsadlaridan ustunligi aniq izlanadi:

- o‘z mahsulotlarini ham davlat tuzilmalari, ham ibodatxonalar va ishchilarning o‘zlari bilan ta’minlaydigan markaziy hunarmandchilik ustaxonalarini tashkil etish;
- qurbonlik qilinadigan hayvonlarni markaziy ibodatxonalarga navbatma-navbat yetkazib berishni belgilab, an’anaviy ma’muriy tuzilishga o‘zgartirishlar kiritish;
- podshohlik xo‘jaligi iqtisodiyoti jamiyat a’zolari va ishchilarini davlat iqtisodiyotiga jalb qilish.

2. Byurokratik hokimiyat jamiyat a’zolariga tarqaldi, ya’ni Gudea o‘zining davlat birlashmasining barcha mahalliy aholisi hokimiyatini bo‘ysundirdi.

Eski Bobil davridagi Mesopotamiya sivilizatsiyasi inqirozdan chiqish yo‘lini namoyish etdi. Xususiy qishloq xo‘jaliklari osonroq tiklandi, shuning uchun davlat tashabbuskor tadbirkorlarga iqtisodiyotni tiklash imkoniyatini berdi. Davlat yerlarining, hunarmandchilik ustaxonalarining, savdo korxonalarining muhim qismi xususiy shaxslar nazorati ostiga o‘tdi; hatto ruhoniylarning xizmatlarini taqsimlash davlat hokimiyati funksiyasidan savdo, xususiy shartnomalar va vasiyatlarning mavzusiga aylandi. Ushbu chora-tadbirlar milliy iqtisodiyotning jarayonlari va mexanizmiga ko‘p tomonlama ta’sir ko‘rsatdi. Shiddatli xo‘jalik hayot, yagona markazlashgan davlatdagi xavfsizlikning kuchayishi unga ko‘plab immigrantlarni jalb qildi, bu esa ijodiy energiya, moddiy resurslar va arzon ishchi kuchi oqimini ta’minladi.

Hunarmandchilik turli kasblar bilan ifodalanadi. Hunarmandlarning ish haqi uchun belgilangan pul aniq belgilandi, bu ish uchun javobgarlikni bekor qildi. Professional uyushmalar yig‘ini: gildiyalar singari qurilgan savdogarlar va hunarmandlar uchun ovqatlanish joylari, shuningdek, bashoratchilarning professional guruhlari va yovuz ruhlarni quvib chiqarishda yuqori malakali mutaxassislar faoliyatini tashkil etildi.

Qadimgi Misrda menejment elementlari

Misrliklar boshqaruv amaliyoti va nazariyasini rivojlantirishga katta hissa qo‘shdilar. Qudratli Nil, uning rivojlanishi miloddan avvalgi IV ming yillikni olgan, qirg‘oq tuprog‘ini loy bilan sug‘organ va urug‘lantirgan. Tegishli tashkilotsiz, inson mehnatsiz, sun’iy sug‘orish va drenajsiz bu ulkan mintaqa qum va tosh orasida pasttekislik bo‘lib qolaveradi.

Asosiy maqsad tartib bo‘lgan, eng yuqori markazlashtirish va total nazorat bo‘lgan, jamiyat hayotini yuqori darajada tartibga solgan jamiyatda ulkan ma’muriy apparat mavjud edi. Misrliklar Nil toshqinlarini to‘ldirish uchun keng sug‘orish loyihalarini ishlab chiqdilar va ularning piramida va kanal muhandisligi yunonlar va rimliklar tomonidan amalga oshirilgan ishlardan ancha ustun edi.

Misr ijtimoiy va iqtisodiy boshqaruvining ko‘p bosqichli piramidasida fir’avn nomidan moddiy boyliklarning harakatini, davlat budjetining shakllanishi va sarflanishini diqqat bilan kuzatib borgan ko‘plab professional menejerlar - ulamolar qatlamini ajratib ko‘rsatishi, vaqti-vaqti bilan aholini ro‘yxatga olish, oddiy odamlarni kasbi bo‘yicha taqsimlashi kerak bo‘lgan.

Misr menejmenti uchun allaqachon rivojlanishining dastlabki bosqichida ixtisoslashuv ish turlari va ayrim sohalarda (boshqaruv funksiyalari) xarakterlidir. Har xil turdagi xodimlardan iborat katta shtab bor edi. Bu shtab butun iqtisodiy holatni umumiy boshqarishni amalga oshiradigan, ko‘plab ishchilarning ishini tashkil etadigan va nazorat qiladigan nozirlar, buxgalterlar, hujjatlar saqlovchilari, menejerlardan iborat edi. Bu zamonaviy biznes funksiyalari tug‘ilishining boshlanishi edi.

Butun sivilizatsiyaning taqdiri bog‘liq bo‘lgan asosiy menejer firavn edi, u oilada bolaligidanoq yaxshi professional boshqaruv ta’limini oldi. Fir’avn o‘z vakolatlarining bir qismini o‘zining birinchi yordamchisiga - chatiga topshirdi. Chati murakkab byurokratik tizim yaratildi. Butun iqtisodiyot bog‘liq bo‘lgan daryo sathini o‘lchash, don yig‘im-terimi va daromadlarini prognoz qilish, ushbu daromadlarni davlatning turli bo‘limlariga taqsimlash, butun sanoat va savdo-sotiq ishlarini nazorat qilish by tizimga mansub bo‘lgan.

Bu yerda juda muvaffaqiyatli usullar (o‘sha vaqt uchun) ishlatilgan: bashorat qilish, ish jadvalini tuzish, turli odamlar va bo‘limlar o‘rtasida ishlarni taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazorat qilish uchun professional ma’murni shakllantirish, xodimlarni rag‘batlantirishga katta ahamiyat berildi.

Qadimgi davrning oxiri va O‘rta Shohlikning boshlanishi o‘rtasida uzoq vaqt deb nomlangan o‘tish davri - parchalanish va katta ijtimoiy g‘alayonlar davri yotadi. Misr manbalari o‘sha paytdagi dahshatni yetkazishadi. Xaos nafaqat halokatli edi, balki yangilik uchun zamin yaratdi.

Shunday qilib, mahalliy tashabbusning sezilarli o‘sishi kuzatilmoqda; yanada qulayroq shudgor paydo bo‘ladi; qishloq xo‘jaligida va hunarmandchilik ishlab chiqarishda ichki almashinuv natijasida asta-sekin butun mamlakatga tarqaladigan ko‘plab yangi mehnat qurollari paydo bo‘ladi; eski vositalar takomillashtirildi. Davr oxiriga kelib misrliklar avval bronza (mis va qalay qotishmasi) dan foydalanishni boshladilar. Chorvachilikda qoramollarning samaraliroq zoti paydo bo‘la boshladi. Mamlakat uchun yagona iqtisodiy tashkilotning buzilishi bilan bog‘liq zararni ma’lum darajada qoplash uchun mo‘ljallangan, qo‘llarni bo‘shatishning faol jarayoni mavjud edi va yangi yagona Markaziy Misr davlati doirasida birlashtirilib rivojlantirildi.

O‘tish davrida Misrda ichki almashinuv kichik fermer xo‘jaliklarining roli ortib borishi sababli kuchayib bordi, ularning egalari qirollarga qarshi kurashda monarxlarning yordamchilariga aylandi. Ma’muriy apparatda, sudda, armiyada xizmat qilishlari uchun o‘zlarining rasmiy lavozimlariga mos keladigan moddiy yordamni olganlar doirasi sezilarli darajada oshdi. Mahalliy va markaziy ma’muriyatning yangi mansabdor shaxslarining ko‘plab kichik va o‘rta

fermer xo‘jaliklari o‘zlarining muhitida barcha zarur vositalar, mahsulotlar va mahsulotlarni ishlab chiqarishga qodir bo‘lgan sobiq yirik zodagon fermer xo‘jaliklarining ishlab chiqarish imkoniyatlariga ega emas edilar. Ushbu yetishmovchilikni faqat kichik va o‘rta fermer xo‘jaliklarida ishlab chiqarishning ma’lum ixtisoslashuvi bilan qoplash mumkin edi.

Menejment nuqtayi nazaridan yana bir qiziq jihat - Fayum vohasi va Nil deltasida irrigatsiya ishlarini olib borish, bu ularni va unga qo‘shni hududlarni davlatning muhim markazlariga aylantirdi va XII sulola fir’avnlari yangi shaharga ko‘chib o‘tdilar. Ittaui (ikkala yerni bir-biriga bog‘lab turadi) uning Fivadagi qarorgohi yangi meliorativ maydonlarni joriy etish barcha qishloq xo‘jaligining ko‘tarilishiga yordam berdi. Hozir qaytarib olinadigan yerlarning Misrning yangi poytaxti, qirol saroyi joylashgan joyga yaqin joylashganligi xarakterlidir. Ushbu o‘zgarishlarning barchasi bitta to‘g‘ri tanlangan loyihaning natijasi edi.

Shunday qilib, qadimgi Misr jamiyati boshqaruv nazariyasini bir qator boshqaruv funksiyalarini taqsimlash (rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish), markazlashtirish va vakolatlarni topshirish afzalliklari to‘g‘risida xabardor qilish, yechimlarni birgalikda qidirish va ularga erishish kabi xulosalar bilan boyitdi.

Shunday qilib, qadimgi Misr jamiyati boshqaruv nazariyasini bir qator boshqaruv funksiyalarini taqsimlash (rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish), markazlashtirishning afzalliklari to‘g‘risida xabardor bo‘lish va vakolatni topshirish, yechimlarni birgalikda izlash va ularga erishish kabi xulosalar bilan boyitdi. Miloddan avvalgi 1280 yilda Ramses II va Xet podshosi Xattusili o‘rtasida tuzilgan tinchlik shartnomasining nusxasi BMT arxivlarining g‘ururidir.

Qadimgi Xitoyda boshqaruv elementlari

Xitoyda rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish va nazorat qilish zarurligini e’tirof etish bilan bir qatorda xitoyliklar bir xil muammolarni hal qilishda ixtisoslashuv, markazsizlashtirish va yondashuvlarning ko‘pligi tamoyillarini belgilab oldilar, shuningdek, paydo bo‘lishidan ikki ming yil oldin ijtimoiy va maxsus tashkil

etilgan akademiyada zamonaviy menejment ixtisoslashtirilgan iqtisodiy menejerlarni tayyorlashni boshladilar.

Xitoy sivilizatsiyasi va uni boshqarish tizimi alohida pragmatizm bilan ajralib turadi. Xitoy falsafasi miloddan avvalgi birinchi ming yillikning o‘rtalarida tug‘ilgan. Unda qonuniylik, modizm, daosizm va konfutsiylik kabi falsafiy maktablar shakllandi. Faylasuflar hukmdorlarning maslahatchilari sifatida eng yaxshi boshqarish tizimlarini amaliy, eksperimental izlashda qatnashdilar.

Qadimgi Xitoy mutafakkirlari muammoni hal qilishda ko‘p yondashuvni taklif qilishdi. Xitoyda bir necha asrlar davomida olib borilgan ijtimoiy menejment muammolari bo‘yicha keng muhokamalar zamonaviy Xitoy jamiyatiga hamda shu kungacha turli davrlarda amalga oshirilgan islohotlarga juda ta’sir ko‘rsatdi.

Qadimgi Xitoyda joriy qilingan mansablar tizimi meros huquqi asosida mavjud bo‘lmagan: unvon berish harbiy xizmatlari uchun amalga oshirilgan. Keyinchalik, Shan Yang pul olishga imkon berdi va shu bilan poraxo‘rlikni yo‘q qildi. 4 asrdan so‘ng Xan davrida jami 20 ta zodagonlar darajasi mavjud edi. Bugungi kunda Qo‘shma Shtatlarda davlat xizmatchilarining 20 ta darajasi mavjud.

Qadimgi Hindistonda boshqaruv elementlari

Boshqa bir Sharq sivilizatsiyasi - hind boshqaruv amaliyoti va nazariyasini rivojlantirishga katta hissa qo‘shdi.

Hindlar milliy iqtisodiyotni tashkil etish, tadbirkorlik va menejment bo‘yicha birinchi ma’lum ilmiy risola va darslikni yaratdilar. Hindlar dunyo amaliyotini axborot bilan ishlash, loyihalarni samarali boshqarish maqsadida jamoatchilik fikrini shakllantirish, shtab-kvartirani yaratish va qarorlarni qabul qilishning mantiqsiz usullari bo‘yicha topilmalar bilan boyitdilar.

Vedik davrining oxiridan beri hind jamiyatining o‘ziga xos xususiyati bu dunyoda o‘xshashlari bo‘lmagan varnalar tizimidir, keyinchalik ular kast tizimiga aylandi va vaqt jihatidan o‘zgacha uzunligi va kosmosdagi barqarorligi bilan ajralib turdi. Agar mulklar o‘zlarining tarkibiy elementlari bilan ma’lum bir almashinuvga yo‘l qo‘ygan bo‘lsa, unda kastalar, avvalgi varnalar singari, bundaylarni

istisno qildilar va tashqi muhitdan yopiq bo‘lgan tashkilotga misol bo‘ldilar: kastaning a’zosi faqat tug‘ilish paytida bo‘lishi mumkin edi.

Iqtisodiy hayotni eng aniq va izchil davlat tomonidan tartibga solish Hindistonda amalga oshirildi. Qishloq xo‘jaligini rivojlantirishda davlat tomonidan sug‘orish inshootlari qurilishi va dehqonlar zarur miqdorda suv bilan ta’minlanishi eng katta hissani qo‘shdi. Suv solig‘i butun hosilning beshdan to‘rtinchi qismiga va hatto uchdan biriga teng edi.

Hindiston davlati tartibga solish bilan bir qatorda alohida fuqarolarga va nafaqat veshyalarga, balki sudralarga ham shaxsiy fermer xo‘jaliklarini tashkil etishda yordam ko‘rsatdi. O‘zlashtirilmagan yerlarni o‘zlashtirilishini rag‘batlantirish uchun dehqonlar vaqtincha soliq to‘lashdan ozod etildilar, shuningdek, boshqa imtiyozlarga ega bo‘ldilar, shu jumladan qoramol, urug‘ va pul berdilar. Bularning barchasi kelajakda, ko‘chib kelganlar kuchayib, oyoqqa turganda o‘z samarasini berishi kerak deb ishonishgan.

Bizning fikrimizcha, hind sivilizatsiyasi bizga ma’lum bo‘lgan birinchi boshqaruv darsligini ham beradi: bu XX asrning boshlarida “Art” deb nomlangan kitob hashastra, iqtisod va hukumat doktrinasini anglatadi.

Arthashastra – bu, boshqarishning asosiy tamoyillari va usullarini, asosiy bo‘limlar va boblarga ega bo‘lgan 15 ta bo‘lim yoki kitoblardan tashkil topgan asosiy tarmoqlar va korxonalar faoliyatini tashkil etgan va kuzatgan mansabdor shaxslarning lavozim tavsiflarini muntazam ravishda taqdim etilgan.

Birinchi bo‘lim – podshohning o‘zini tutish qoidalari, vazirlar va bosh maslahatchini tayinlash va sinovdan o‘tkazish, maxfiy agentlar, dushmanona va do‘stona partiyalarni, shuningdek, podshoh o‘g‘illarini kuzatish va hk. yoritilgan.

Ikkinchi bo‘lim, eng qiziqarli, chunki bu yerda hududni joylashtirish va tartibga solish, ishlov berishga yaroqsiz yerlardan foydalanish, qal’a qurish, daromad yig‘uvchilarning daromadlarini belgilash, buxgalteriya hisobini yuritish masalalari ko‘rib chiqiladi. Unda farmonlar tuzish, shaxtalar va ustaxonalarni boshqarish, og‘irlik va o‘lchovlarni belgilash, bosh soliq yig‘uvchilarning vazifalari, shahar hokimi va ko‘plab nazoratchilarning vazifalari yoritilgan.

Aslida, yangi hududning iqtisodiy rivojlanish bosqichlari, u yerda iqtisodiy hayotni tashkil etish tavsifi keltirilgan.

Uchinchi bo‘lim - sud faoliyati, iqtisodiy faoliyat masalalari bilan bog‘liq ishlarni ko‘rib chiqdi: bular bitimlar tuzish, shu jumladan, mol-mulk, moliyaviy, mehnat, shuningdek o‘zaro majburiyatlarni bajarish, shu jumladan ish beruvchilar va xodimlardir. Bo‘lim ushbu iqtisodiy faoliyat turlarini davlat tomonidan tartibga solish va uning ishtirokchilarini himoya qilishni aks ettiradi.

To‘rtinchi bo‘lim – jamoat tartibidagi to‘siqlarni bartaraf etish bo‘yicha jinoyat qonunchiligi, tabiiy ofatlarning oldini olish choralari va jabrlanganlarga davlat tomonidan yordam ko‘rsatishga bag‘ishlangan.

Beshinchi bo‘lim – davlat siyosatining murakkab vositalaridan foydalanish to‘g‘risida - milliy iqtisodiyotni bog‘laydigan asosiy element - soliqlarni yig‘ish va og‘ir vaziyatda suveren davlat xazinasini to‘ldirishning boshqa usullarini izlashga katta e’tibor beradi.

Oltinchi bo‘lim – podshoh, vazir, qishloq, mustahkam shaharlar, xazina, armiya va ittifoqchilar bo‘lgan davlat asoslariga bag‘ish-langan.

Ettinchi bo‘lim va qolgan qismlarning aksariyati, asosan, tashqi siyosat masalalari, uni amalga oshirishning tinch va harbiy usullari, ichki va tashqi xavfsizlik muammolari, raqiblarga qarshi yashirin kurash usullariga bag‘ishlangan.

Arthashastraning qisqacha mazmunini ko‘rib chiqish shuni ko‘rsatadiki, ushbu adabiy yodgorlik qirolga davlat boshqaruvi qonunlari va qoidalarini o‘rgatish uchun qo‘llanma, milliy iqtisodiyotni tashkil qilish va boshqarish uchun qo‘llanmadir.

3.3. Sharq sivilizatsiyasining asosiy ijtimoiy -ma’daniy xususiyatlari

Tarixiy fanda “Sharq” atamasi odatda nafaqat Osiyodagi, balki Afrika va Okeaniyadagi jamiyatlarni ham tushunadi. Ushbu bo‘limda siz Sharqning asl qiyofasini aniqlagan va ta’riflashni davom ettirgan odatiy sivilizatsiyalar bilan tanishasiz. Ko‘rib chiqilayotgan davrda olimlar Sharqning uchta asosiy sivilizatsiyasini ajratadilar: O‘rta Sharq-musulmon, Hind-Janubiy Osiyo va Xitoy-Uzoq Sharq (boshqa

nomlar ham qabul qilinadi). Ular koʻp jihatdan farq qiladi, lekin ular umumiy xususiyatlarga ega, bu ularning jamiyat rivojlanishining sharqiy modeli bilan shugʻullanganligini tasdiqlashga imkon beradi. Ularning barchasi davlat byurokratiyasining oʻziga bevosita boʻysunadigan dehqonlar jamoalari ustidan ham, xususiy mulkdorlar (savdogarlar, sudxoʻrlar, hunarmandlar) ustidan hokimiyat fenomeni bilan ajralib turadi. Davlat tuzilmasini hokim tomonidan unga Xudo bergan va din tomonidan muqaddas qilingan hukmdor boshqaradi. Ushbu hodisa Sharq sivilizatsiyalarining deyarli barcha xususiyatlarini belgilab berdi. Bunday davlat ichki qarama-qarshilikka ega emas edi, u oʻzining barqarorligini keltirib chiqardi. Mulkdor-davlatga qarshi yagona muvozanat faqat xususiy mulk boʻlishi mumkin edi, ammo u butunlay davlatga boʻysundi.

Sharqning barcha davlatlarida iqtisodiy tizim quyidagi sxema boʻyicha tashkil qilingan. Yerda ishlagan har bir kishi uni yetishtirish va dehqonchilik uchun barcha zarur resurslardan: suv, yaylov, oʻrmon va boshqalarni ishlatishda kafolatlangan huquq va majburiyatga ega edi. Birgalikda yerga va uning boyliklariga egalik qilish va tasarruf etish huquqi ishlab chiqarishdan ajralgan hokimiyat apparati qoʻlida edi. Davlat apparati kuchini tan olgan ishlab chiqaruvchilar (dehqonlar jamoasi) ortiqcha mahsulot uchun har xil shakllarda (mehnat, hosilning bir qismi) toʻlaydilar. Keyinchalik ushbu turdagi soliq kuch tuzilmalarini saqlab qolish uchun taqsimlandi. Binobarin, davlatda hokimiyatga ega boʻlgan kishi ishlab chiqarilgan mahsulotni taqsimlash huquqiga ega boʻlishi kerak. Uni olib, u ularning egasi boʻldi. Shuning uchun biz Sharq sivilizatsiyasining xususiyati egasining qudratining mavjudligi edi, deymiz.

Davlatning kuchi va qudrati hukumat kuchiga va davlat (amaldorlar) mexanizmining samaradorligiga va oxir-oqibat soliqlar hajmining muntazamligiga bogʻliq edi. Oʻz navbatida, soliqlar miqdori qishloq xoʻjaligi samaradorligi va hunarmandlarning mahsuldorligiga bogʻliq edi. Bu yerda teskari mexanizm ishlay boshladi: davlat qishloq xoʻjaligi va hunarmandchilikni rivojlantirishdan manfaatdor edi. Shuning uchun hind yoki xitoylik dehqonning ishi yevropalik dehqon ishiga qaraganda samaraliroq edi. Quvvatning har qanday zaiflashishi buyuk davlatlarning qulashiga va odamlar endi istamaydigan an’anaviy turmush tarzining buzilishiga olib keldi. Ta’riflangan

tizimga bunday salbiy ta’sir soliqlarni amalda mumkin bo‘lgan to‘lash chegarasining oshib ketishi natijasida yuzaga keldi. Hukmdorlar o‘zlarining oldiga real bo‘lmagan maqsadlarni qo‘yganlarida, davlatning resurslariga putur yetkazganlarida (bosib olish kampaniyalari, ulkan qurilish) yoki kuch tuzilmalarining zaiflashishi natijasida soliq yig‘uvchilar, yirik egalar tomonidan suiiste’mollarga olib kelgan. Keyin dehqonlar an’anaviy tuzumni tiklash uchun ba’zan uzoq dehqonlar urushlariga (ayniqsa, Xitoyda) olib keladigan jangga ko‘tarildilar.

3- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish mehnatidan ozod bo‘lgan odamlarning dastlabki faoliyatlarini ayting.
2. Mesopotamiya sivilizatsiyasining eng qiziqarli boshqaruv tomonlarini ajratib ko‘rsatish.
3. Qadimgi Misrda menejmentning xususiyatlari qanday?
4. Qadimgi Xitoy sivilizatsiyasining menejmentning rivojlanishi va shakllanishiga qo‘shgan hissasini aniqlang.
5. Arthashastraning birinchi boshqaruv qo‘llanmasi sifatida tarkibini kengaytiring.
6. Sharq sivilizatsiyasining xususiyatlarini aniqlang.
7. Mulk sifatida hokimiyat hodisasining mohiyati nimada?
8. Sharq sivilizatsiyalarida davlat qanday rol o‘ynadi?

4-BO‘LIM. ILMIY MENEJMENT MAKTABI TA’LIMOTLARI

4.1. Sanoat kapitalizmi davrida boshqaruvning asosiy prinsiplari va usullari

Yuqorida ta’kidlab o‘tilganidek, bizning davrlashtirishda biz XV asrda boshqaruv tafakkurining rivojlanishidagi o‘rta asrlarni yakunladik va biz fan va boshqaruv amaliyotining keyingi rivojlanish bosqichlarini savdo va sanoat kapitalizmi davrlari bilan bog‘laymiz.

Iqtisodiy fikr tarixi haqidagi ko‘pgina manbalarda ushbu davrlar quyidagi vaqt chegaralari bilan cheklangan: tijorat kapitalizmi davri (XV-XVII asrlar), sanoat kapitalizmi davridir (XVIII-XIX asrlar).

Feodalizmning tanazzuli savdo-sotiqning kengayishi, urbanizatsiyaning o‘sishi, savdogarlar sinfini yaratish va kuchli markaziy hokimiyatni rivojlantirish bilan boshlandi. Burjuaziya davri boshlanishi uchun odamga yangi ruh va uni qo‘llash uchun yangi asos kerak edi.

Sanoat inqilobi va yangi madaniyatga o‘tish bozor axloqi, protestant etikasi va erkinlik axloqi yordamida amalga oshirildi, bu esa iqtisodiyotni rivojlantirishga bozor yo‘nalishini berdi, ya’ni qadimgi klassiklar asarlarini qayta tiklash, ilm-fan va mantiqqa qiziqish, ilohiyotning insonga ta’sirini susaytirish; konstitutsiyaviy boshqaruv orqali inson va davlat o‘rtasidagi munosabatlardagi yangi tushunchalar.

Yangi madaniy qadriyatlar e’tiborni insonga, uning ishiga, va foydasiga qaratdi. Yangi bosqich – Uyg‘onish davri boshlandi.

XVI-XVII asrlarda xalqaro bozorni yaratish jarayoni davom etgan, natijada merkantilizmning iqtisodiy falsafasi shakllandi. Savdo inqilobi kuchli milliy iqtisodiyotni qurish uchun hukumat savdoni moliyalashtirishda va homiyligida asosiy rol o‘ynadi.

Shotlandiyalik siyosatchi va iqtisodchi Adam Smit (1723-1790) “Millatlar boyligi” da klassik maktabga asos solgan va liberal iqtisodiyotning otasi bo‘lgan. A.Smit faqat bozor va raqobat iqtisodiy faoliyatni tartibga soluvchi bo‘lishi mumkin deb taxmin qildi. Bozorning ko‘rinmas qo‘li resurslarning eng yaxshi taqsimlanishini, har bir ishtirokchi va har bir millatning eng samarali rentabelligini va

iqtisodiy manfaatlarini ta’minlashi mumkin, erkin raqobat bozorida faoliyat yuritayotganlarning barchasiga eng katta farovonlik keltirdi.[2]

A.Smitning faoliyati ma’rifatparvarlik va yangi paydo bo‘lgan tadbirkorlar guruhining g‘oyalarini takrorladi. Angliya bozor axloq qoidalarida merkantilizmni emas, balki xususiy tashabbuskorlik imkoniyatini ko‘rdi; protektsionizm emas, raqobat; iqtisodiy turg‘unlik emas, balki yangilik; rag‘batlantiruvchi kuch sifatida davlat manfaatlari emas, balki shaxsiy manfaatlarni ko‘rdi.

Veber nuqtayi nazaridan Lyuter Xudo tomonidan belgilab qo‘yilgan hayotga da’vat qilish g‘oyasini rivojlantirdi. Ushbu g‘oya katoliklarning hayoti va monastik astsizm bilan yashash tushunchalarini buzib, odamni bu dunyoda o‘ziga yuklatilgan majburiyatlarni bajarishga undadi. Ushbu g‘oya dunyoviy ishlarni inson faoliyatining eng yuqori shakli deb tan oldi va yerdagi qarzlarni to‘lashga diniy ahamiyatga ega bo‘lib, ularni bajarishga ruxsat berdi. Har bir insonning ishi uning da’vati edi va hamma da’vatlar Xudo oldida qonuniydir. O‘ziga bo‘lgan ishonchni qozonish uchun har bir shaxs o‘zini dunyoviy ishlarga cho‘mdirishi kerak va faqat shu narsa diniy shubhalarni yo‘q qiladi va inoyat holatiga ega bo‘lishiga imkon berdi. Amalda, bu Xudo o‘zlariga yordam beradiganlarga yordam berishini tushunishga olib keladi.

Kalvinistdan tavba qilish huquqlari bilan muvozanatlangan adolatsiz ishlar emas, balki mehnat yutuqlari bilan to‘la hayot kechirish talab etilardi. Veber buni harakat va daromad ruhini shakllantirish uchun asosiy hodisa sifatida, inson har bir harakatini faqat dogma asosida boshqarishi kerakligini ko‘rdi.

Veber protestant asketizmini puritanizm deb ta’rifladi, uning doirasida solih hayot maqsadi faoliyatga aylandi va bu quyidagi fikrlarni keltirib chiqardi: eng katta gunoh vaqtni yo‘qotish edi; insonning eng muhim vazifasi ishlash burchiga aylandi: kim ishlamasa ovqat yemaydi. Mehnat taqsimoti va uning ixtisoslashuvining maqsadga muvofiqligi Ilohiy rizq bilan belgilanadi, chunki bu yuqori malakalarga, ishlab chiqarilgan mahsulotlar miqdori va sifatining oshishiga olib keladi va umuman yaxshi xizmat qiladi. Asosiy

[2] Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – (Се-рия: Антология экономической мысли). 960 с.

ehtiyojlardan ortiqcha iste’mol qilish qimmat, samarasiz sarf va shuning uchun gunohdir.

Veberning so‘zlariga ko‘ra, ushbu g‘oyalarning har biri odamlarni tadbirkorlik ruhini rivojlantirishga undashga sezilarli ta’sir ko‘rsatgan.

Ma’rifatparvarlik davrida yangi faylasuflar insoniyat to‘g‘risida tenglik, adolat, inson huquqlari, qonuniylik g‘oyalari, boshqariladiganlarning roziligi bilan respublika boshqaruvi tushunchasi kabi g‘oyalarning paydo bo‘lishini rag‘batlantirdilar.

Bu o‘sha davr uchun radikal g‘oyalar edi. J.Lokkning “Fuqarolik hukumati to‘g‘risida” degan maqolasida yangi hokimiyat tushunchasi ilgari surilgan: “... agar shahzoda yoki qonun chiqaruvchi hokimiyat haqiqatga zid bo‘lsa, kim sudya bo‘ladi? Bu savolga men javob beraman: xalq sudya bo‘lishi kerak .”[3]

4.2. Sanoat kapitalizmining shakllanish davrida boshqaruv g‘oyalari

Jamiyat rivojlanishining sanoat bosqichiga o‘tishning dastlabki shartlari kapitalning dastlabki to‘planishi davrida shakllangan. U 1870-yillarning ikkinchi yarmigacha mavjud edi. Ushbu bosqichda ustuvor yo‘nalishlar og‘ir sanoat, yoqilg‘i-energetika kompleksi va transport edi. Uning shakllanish bosqichi XVIII-XIX asrlarning oxiri) odatda sanoat kapitalizmi deb ataladi. Unga o‘tish sanoat inqilobi natijasida yuzaga keldi.

Sanoat inqilobi (SI) – bu, sanoatni va shu asosda umuman ijtimoiy-iqtisodiy tizimni tubdan qayta qurishdir.

SI ning texnik tomoni – bu, asosiy ixtirolarni ishlab chiqarishga joriy etish natijasida qo‘lda ishlashdan mexanizatsiyalashgan mehnatga o‘tish: ishlaydigan mashinalar, bug‘ (universal) dvigatel, metallurgiyada yangi texnologiyalar va mashinasozlikning rivojlanishi.

SI ning tashkiliy tomoni – bu, mashinalar tizimi yordamida fabrikalardan fabrikalarga o‘tish.

SI ning ijtimoiy tomoni sanoat va moliyaviy elita va sanoat ishchilari yetakchi rol o‘ynay boshlagan yangi ijtimoiy tuzilishga o‘tishni anglatadi.

[3] Локк Дж. Соч.: В 2 т. – М., 1960. Т. 2. С.26.

Sanoat kapitalizmiga o‘tish yo‘llari xilma-xil bo‘lib, alohida mamlakatlar rivojlanishining o‘ziga xos xususiyatlari bilan belgilandi: ularning geografik joylashuvi, geosiyosiy omillari, tarixan rivojlangan ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy va mafkuraviy xususiyatlari. Angliya va Fransiya uchun inqilobiy yo‘l, Germaniya va Rossiya uchun - islohotchi, AQSh uchun - ko‘chirish, Yaponiya uchun - inqilobiy-islohotchi yo‘l xarakterli edi.

Ko‘mir-temir-bug‘ transportining kombinatsiyasiga asoslangan, sanoat eksporti va kreditlar berish orqali ingliz tilidagi sanoatlashtirish modeli butun dunyo bo‘ylab turlicha tarqaldi. Shunday qilib, allaqachon XIX asrning ikkinchi yarmida iqtisodiyotning globallashuvi uchun asosiy ko‘rsatmalarni belgilab berdi. Ko‘pgina mamlakatlarda pul va soliq tizimlari ingliz modeli asosida qurilgan. Rotshildlar homiyligida va Napoleon urushlaridan so‘ng tashkil etilgan jahon bank sindikati, mamlakatning milliy qarzini uning qo‘lida nazorat qilishni jamlagan, butun dunyoga “o‘yin qoidalarini” buyurgan. Bu, ayniqsa, Qo‘shma Shtatlardagi fuqarolar urushi, Rossiyadagi Qrim urushi va hk. Ushbu urushlar asosan Rotshild sindikati tomonidan boshlangan. 1990-yillarning boshlarida yubiley, oilaviy tantanalarini nishonlashda avlodlardan biri (ularning oilasida 80 nafar bankir bor) o‘z nutqida Rotshildlar birlashgan Yevropani 200 yil oldin qurishni boshlaganligini aytdi.

Sanoat kapitalizmining shakllanish davrida boshqaruv g‘oyalari asoschilari faoliyatini quyida o‘rganamiz:

Robert Ouen[4]

Muvaffaqiyatli tadbirkor bo‘lgan Robert Ouen (1771 - 1858) u yerda yovuzlikni ko‘rganligi va ijtimoiy qayta qurishga asoslangan yangi axloqiy tartibga chaqirgani uchun industrializm oqimini to‘xtatishga urindi. Ouen qishloq xo‘jaligi va sanoat kommunasini birlashtirish va yangi ibtidoiy odam davriga qaytishda yangi tartibni ko‘rdi.

Ouen, 18 yoshida, Ayr shahridan kelgan mexanik bilan birgalikda Manchesterda o‘zining birinchi zavodini tashkil etdi. Texnikaning holati va ishlatilishi uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olgan Jons va

[4] Жид Ш., Рист Ш. История экономических учений / Ш. Жид, Ш. Рист. М.: Экономика, 1995.

boshqaruv uchun Ouen. Firma daromad keltirdi va Ouen yollangan menejer bo‘lishga qaror qildi. U uskunalarini G. Drinkuoterga sotdi va uni yolladi. Ouen o‘z ishini quyidagicha tasvirlab berdi: Men jiddiy ko‘rinardim, hamma narsani juda sinchkovlik bilan o‘rganib chiqdim. Men ertalab birinchi ishchilar bilan fabrikada edim va xonani tunda qulfladim. Men olti hafta davomida kundan-kunga tekshirib, kuzatishni davom ettirdim, bir bo‘g‘inli ha yoki yo‘q deb javob berdim. Shu vaqt ichida men bitta to‘g‘ridan to‘g‘ri buyruq bermadim. Ammo bu davr oxirida men o‘z ishimning haqiqiy ustasi bo‘lib qoldim va har qanday bo‘limda ko‘rsatma bera oladiganga o‘xshadim.”

Ouen jihozlarni qayta o‘rnatdi, ishchilar uchun mehnat sharoitlarini yaxshilab, bo‘ysunuvchilari ustidan katta ta’sirga ega bo‘lib, ishchilar bilan muloqotda muvaffaqiyatni uning aniqligi va inson tabiatini bilishi odatiga bog‘ladi va umuman zavodga muvaffaqiyat keltirdi.

Keyinchalik, Nyu-Lanarkda u 400 dan 500 gacha mahalliy ustalardan, bolalardan, tilanchilardan foydalangan va an’anaviy intizomiy muammolarga duch kelgan.

Fabrika madaniyatini yaratishda u jismoniy jazodan ko‘ra ishontirish usullarini afzal ko‘rdi; intizomni takomillashtirish tizimini ishlab chiqdi, unda har bir yordamchisiga to‘rtta, bo‘ysunuvchilarining har biriga to‘rt xil baho qo‘ydi. Sifatlar ko‘tarilish tartibida qora, ko‘k, sariq va oq ranglar bilan farqlangan. Ushbu ranglarga yog‘och blok bo‘yalgan. Har bir ish kuni oxirida baholar berilib, barning baholashga mos tomoni ustaxona tomon burildi. O‘tayotgan har qanday ishchi o‘tgan kun uchun o‘zining va boshqalarning ishini qadrlashi mumkin edi. Ushbu yangilik yaxshi yigitlarni rag‘batlantirishi va orqada qoluvchilarni turtishi kerak edi.

Inson omilining muhimligini ko‘rsatadigan Mayo, Retlisberger, Likert va boshqalarni kutib, Ouen o‘zining falsafasini quyidagicha shakllantirdi: Men ishim boshidanoq, men ishchi kuchiga ... ko‘p qismlar tizimi sifatida qaradim. Uni har bir qo‘l, shuningdek, har qanday qo‘l yoki g‘ildirak birgalikda egasi uchun imkon qadar ko‘proq moliyaviy foyda olish uchun birgalikda harakat qiladigan tarzda bog‘lash mening burchim va shaxsiy manfaatim edi. Agar sizning mashinalaringizning holatiga to‘g‘ri e’tibor berish sizga bunday yaxshi natijalarga erishishga yordam bersa, nega siz juda ham hayratlanarli

darajada yaratilgan hayot mexanizmlariga (inson resurslariga) bir xil e’tibor bermaysiz?” Ushbu pozitsiya unga radikalning isnodiga sabab bo‘ldi.

Bundan tashqari, Ouen xarakter tegishli moddiy va ma’naviy muhit mavjud bo‘lgandagina rivojlanib borishiga amin edi.

Taxminan 1813-yildan u faol siyosatchi bo‘ldi. Keyin u 10 yoshgacha bo‘lgan bolalarni yollashni ta’qiqlovchi, ular uchun o‘n yarim soatdan ortiq ish kunini belgilab, ularni tungi smenalarga olib borishni ta’qiqlovchi radikal zavod loyihasini taklif qildi, bu 1819-yilda qonun bo‘lib chiqdi, ammo nazorat qilish mexanizmi bunday emas edi.

Islohotchi sifatida Ouen farovonlik to‘g‘risidagi qonunlarni ishlab chiqdi va ishlab chiqarish vositalari ustidan jamoaviy nazoratga ega bo‘lgan agrar qishloqdagi daromadlarni birgalikda foydalanishga asoslangan holda ishsizlik muammolarini hal qilishni taklif qildi, ammo boshqalarni uning axloqi realizmiga ishontira olmadi.

Charlz Babbij[5]

Babbij menejment fani tarixida o‘zining munosib o‘rnini egalladi, Amerikada ilmiy boshqaruv davri boshlanishidan ancha oldin insoniyatning harakatiga yordam beradigan bir qator texnologik yangiliklarni yaratdi va qo‘lladi. Babbijning ilmiy mahsulotlari g‘ayritabiiy: u dunyodagi birinchi avtomatik kalkulyatorni namoyish etdi. Babbijning kompyuter haqidagi tushunchasi elektron texnologiyalarni rivojlanishini kutib, talabsiz bo‘lib qoldi.

Babbij ishlab chiqarish va menejmentga qiziqib qoldi, ixtirolarini ishlab chiqarish va boshqa fabrikalarga borishda qiyinchiliklarga duch keldi. U asboblar va mashinalarni juda aniqlik bilan tasvirlab berdi, ishlab chiqarishning iqtisodiy prinsiplarini muhokama qildi va faoliyatni, jalb qilingan ko‘nikmalarning turlarini, har bir jarayonning xarajatlarini tahlil qildi, shuningdek, o‘sha paytdagi boshqaruv amaliyotini takomillashtirish bo‘yicha ko‘rsatmalar berdi.

A.Smitni takrorlagan Babbij, mehnat taqsimoti prinsipini yuqori baholadi va uning ko‘pgina afzalliklarini his etdi. Mehnat taqsimoti Babbij uchun quyidagi holatlar tufayli samaradorlikni oshirdi:

[5] http://www.peoples.ru/science/mathematics/babbage/

1) mashg‘ulotlar vaqtini qisqartirish;

2) bitta jarayonni o‘qitish jarayonida materiallarning yo‘qolishi ko‘plab operatsiyalarni o‘qitishga qaraganda ancha past;

3) bir xil mushak ishini bajarish tufayli vaqtni tejash;

4) asboblarni almashtirish yo‘q;

5) bir xil jarayonlarni tez-tez takrorlash orqali olingan yaxshi ko‘nikmalar mavjudligi;

6) asboblar va mashinalarni mehnat taqsimoti yordamida bajarilayotgan jarayonlarga moslashtirish.

Babbij mehnat taqsimotini aqliy jarayonlarga tatbiq etish mumkinligini ta’kidladi va murakkab matematik jadvallarda qo‘pol ishlash uchun ishchilarni malakali ishchilarga, yarim malakali ishchilarga va past malakali ishchilarga muvaffaqiyatli taqsimladi.

Babbij operatsiyalarni tadqiq qilishning ilmiy, tizimiy yondashuviga yaqin bo‘lgan ishlab chiqarishni kuzatish usulini yaratdi. Babbijning so‘zlariga ko‘ra, nazoratchi ishlatilgan materiallar, yo‘l qo‘yiladigan yo‘qotishlar, xarajatlar, vositalar, narxlar, bozor, ishchilar, ularning ish haqi, talab qilinadigan malaka, ish vaqti va hokazolarga oid savollar ro‘yxatini tayyorlashi kerak. Aslida, bu zamonaviy tahlilchi yoki maslahatchi tomonidan qo‘llaniladigan protsedura bo‘lgan.

Babbij ishchi va fabrika egasi manfaatlarining o‘zaro bog‘liqligini ko‘rsatishga harakat qildi (Teylor buni 75 yildan keyin amalga oshiradi): “Egasining farovonligi va muvaffaqiyati ishchining gullab-yashnashi uchun juda muhimdir, garchi ishchilar, sinf sifatida, ularni ish bilan ta’minlaydiganlarning farovonligidan foyda ko‘rishlari aniq bo‘lsa ham, men har bir odamga aynan shunga yarasha foyda oladi deb o‘ylamayman. Agar ish bilan band bo‘lgan har bir kishiga ish haqi to‘lash tizimi umuman muvaffaqiyatdan kelib chiqsa va ish haqi o‘zgarishiga hojat qoldirmasdan, zavod foydasining o‘sishi bilan har bir kishining daromadi oshsa juda muhim bo‘lar edi.”

Bebbijning foydasini taqsimlash sxemasi ikki bandni o‘z ichiga oladi: korxona foydasiga bog‘liq bo‘lgan ish haqi ulushi va ishchilar yaxshilanishni (bonus opsiyasi) qo‘llash natijasida maksimal foyda ulushini oladilar. Shunday qilib, Babbij ishchisi bajarilgan ishning xususiyatiga qarab doimiy ish haqi oladi va bunga qo‘shimcha

ravishda korxona foydasining ma’lum bir qismi va tashabbuskor ishchilar ratsionalizatsiya uchun bonus olish imkoniyatiga ega.

Babbij bunda quyidagi afzalliklarni ko‘rdi: har bir ishchining kompaniyaning gullab-yashnashiga qiziqishi; yo‘qotishlarni kamaytirishni rag‘batlantirish va boshqaruvdagi xatolarni bartaraf etish; tashkilotning barcha bo‘linmalari faoliyatini takomillashtirish; bunday tizimda faqat yuqori malakali va ma’naviy ishchilar omon qoladi.

Babbij, manfaatlarning bunday o‘zaro bog‘liqligi bilan bir kishining boshqasi tomonidan zulm qilinishi yo‘qoladi, umumbashariy farovonlik uchun sharoitlar yaratiladi, ya’ni bu sxema ishchilar va tadbirkorlar manfaatlarining nomuvofiqligini yo‘q qiladi, deb hisoblagan.

Endryu Yur va Charlz Dyupin

XVIII asr o‘rtalarida Glazgoda ishlagan Endryu Yur haqida kam ma’lumot mavjud. U ishchilarga fan asoslarini o‘rgatgan va o‘sha paytdagi Angliyadagi eng yaxshi o‘qituvchilardan biri sifatida tan olingan. Oq tanli ishchilarga bo‘lgan ehtiyoj kotiblar, ulgurji savdogarlar, mayda savdogarlar va do‘kon egalari sinfda ishchi sifatida emas, balki menejer sifatida yollangan. Yurning ko‘plab sobiq talabalari mamlakatning turli burchaklaridagi fabrikalarning egalari va menejerlari bo‘lgan.

Yur kitobining katta qismini texnik masalalarga bag‘ishladi, ammo oxir-oqibat menejmentga o‘tdi. Yurni tushunishda zavod tizimining asosiy prinsipi qo‘l mehnatini mexanik mehnat bilan almashtirish va ishchilarning malakasi va mahoratini oshirishdan iborat edi. Bu menejmentni o‘rganishga birinchi urinishlar edi, Yur o‘z xohish-irodasi bilan ishchilarning ishlarni tez-tez to‘xtatib turishini oldini olishga qaratilgan avtomatik rejani qidirdi.

Yurning so‘zlariga ko‘ra, ishchilar mexanizatsiyalashtirishning afzalliklarini tan olishlari va uni amalga oshirishga qarshilik ko‘rsatmasliklari kerak. Har bir tashkilot uchta ish prinsipiga yoki uchta organik tizimga ega edi, mexanik, ya’ni axloqiy va tijorat. Yur tizimlarni o‘zini o‘zi boshqarish agentligi uyg‘unligiga birlashtirishni taklif qildi. Texnologiya va ishlab chiqarish jarayonlariga tegishli

bo‘lgan mexanik tizimga axloqiy - xodimlarga va tijorat - sotish va moliyalashtirishni tashkil etishga qaratilgan bo‘lgan.

Yur zavod tizimini himoya qildi, unda jamiyat uchun muammolardan ko‘ra ko‘proq foyda ko‘rdi. Boshqaruv tavsiyalari texnik yo‘naltirilgan edi.

Fransuz muhandisi Baron Charlz Dyupin (1784-1873) o‘zining “o‘quv dasturlarini yaratdi, unga ko‘ra u 12 yil davomida sanoat sinfiga geometriya, mexanika, amaliy san’atni o‘rgatdi.” Dupinning hissasi - sanoat ta’limi kursini tashkil etish bo‘lgan.

Fayoldan 80 yil oldin u shunday ta’kidladi: “Do‘kon va fabrika rahbarlari geometriya va amaliy mexanika, shuningdek, ishchilarning mehnatini tejash yo‘llari bo‘yicha maxsus bilimlarga ega bo‘lishi kerak ... Boshqalarni boshqaradigan odam uchun qo‘lda ishlash faqat ikkinchi darajali ahamiyatga ega. Uning yuqori mavqeyi intellektual qobiliyatlari (aql kuchi) va ushbu qobiliyatlarni rivojlantirishga imkon beradigan bilimlar tufayli erishiladi.”

Dyupin ishchilarga aniq ko‘rsatmalar berish zarurligi, ishchining eng kam energiya sarfi bilan kerakli ish darajasini yaratish zarurligi va eng yaxshi sanoat tajribalarini topish va ulardan foydalanish uchun har bir sohani o‘rganish zarurligi haqida yozgan.

Daniel MakKalem

Daniel MakKalem intendant general bo‘lib xizmat qilgan va XIX asr o‘rtalarida AQShda boshqaruv tizimini ishlab chiqqan. U 1857-yilda nafaqaga chiqqan va fuqarolar urushi davrida milliy temir yo‘llarni boshqargan. Makkalem ushbu sohadagi harakatlarni boshqa-rish uchun bir qator protseduralarni ishlab chiqdi.

Uning uchun yaxshi boshqaruv intizomga, aniq ish tavsifiga, topshiriqlar to‘g‘risida tez-tez va to‘g‘ri hisobot berishga, haq to‘lash va lavozimini ko‘tarishga, lavozimiga bo‘ysunuvchilar ustidan aniq belgilangan iyerarxiyaga va har bir kishining shaxsiy javobgarligi va hisobdorligini amalga oshirishga asoslangan tashkilot edi.

MakKalemni boshqarish tamoyillari:

1. Mas’uliyatning yetarli darajada taqsimlanishi.

2. Birinchisini to‘liq bajarish va barcha majburiyatlarni real bajarish uchun yetarli vakolatga ega vakolat.

3. Rasmiy vazifalar halol bajarilganligini bilish qobiliyati.

4. Nazoratni darhol tuzatish uchun majburiyatlarning barcha buzilishlari to‘g‘risida xabar berishda katta aniqlik va samaradorlik.

5. Axborot kundalik hisobotlar va tekshiruvlar tizimidan o‘tishi kerak, bu asosiy mansabdor shaxslarga og‘irlik keltirmasligi va bo‘ysunuvchilarga ta’sirini kamaytirmasligi kerak.

6. To‘liq tizimni qabul qilish, bu nafaqat chorakbosh generalga xatolarni darhol aniqlashga, balki aybdorni aniqlashga imkon beradi.

MakKalem ushbu tamoyillarni amalga oshirish uchun yuqori darajadagi tashkiliy ixtisoslikni ishlab chiqishi kerak edi. Dastlab u ishchilarni bajarilgan ish prinsipi va ularga qo‘yiladigan talablarga muvofiq taqsimlagan; har bir ishchi o‘ziga xos forma va ajralib turadigan belgisi bo‘lgan. Keyin u odamlarning o‘z tushunchalariga muvofiq ish qilish qobiliyatini cheklash uchun ko‘plab qoidalarni yaratdi.

Makkalem daraxt shaklida shakllangan va vakolat va mas’uliyat yo‘nalishlari, operatsion bo‘linmalar o‘rtasida mehnat taqsimoti, javob berish va boshqarish uchun aloqa liniyalari tasvirlangan rasmiy tashkilotlar jadvalini tuzdi.

Daraxtning ildizi Direktorlar Kengashi va Prezident edi; filiallar operatsion bo‘linmalar va mashinalar, avtomobillar, ko‘priklar, telegraflar, xazinachilar, kotiblar va texnik xizmat ko‘rsatuvchilarga xizmat ko‘rsatuvchi xodimlar edi; barglar bo‘yicha - har xil mahalliy yuk va kassalar, dispetcherlar va boshqalar eng past elementga qadar bo‘lgan.

Tashkilotda rasmiy hokimiyat va vakolatlarga rioya qilish mutlaq edi: intizomning aniq tizimini joriy etish muvaffaqiyatning majburiy sherigidir. Barcha bo‘ysunuvchilar hisobdor bo‘lishi kerak va ularni faqat bevosita boshliq boshqarishi kerak; bo‘ysunishni amalga oshirish mumkin emas.

Makkalem shaxsiy mas’uliyatga asoslangan jamoaviy birlikning ushbu prinsipini istisno qilmadi. U axborot boshqaruvini yaratdi: u ma’muriyat xavfsizligini ta’minlash uchun telegrafdan foydalangan, tizimdagi har bir poyezdning holati to‘g‘risida soatlik hisobot, yo‘lovchilar va yuklar to‘g‘risida kunlik hisobot va rejalashtirish, marshrutlash va boshqarish bo‘yicha oylik statistik hisobotlarni talab qiladi.

MakKalem tizimi menejer nuqtayi nazaridan muvaffaqiyatli bo‘lgan, ammo ishchilarning g‘azabiga sabab bo‘lgan. Tushunchalar uni iste’foga chiqishga majbur qildi. MakKelamning ishi, ba’zi bir kamchiliklariga qaramay, yirik tizimlarni boshqarishga urinishlarning eng yaxshi misollaridan biri hisoblanadi.

4.3. Ilmiy menejmentga asos solinishi

Menejment maktablarining asosiy yo‘nalishlari:

-Ilmiy boshqarish maktabi (1885 - 1920).

Ishlab chiqarishni ilmiy asoslangan tashkil etish, ratsionallik va boshqaruvni sanoat shaklida namoyish etishga katta ahamiyat berildi. (F.V. Teylor, G. Gant, F. Gilbert). Teylorizm – bu, resurslardan foydalanishning mantiqsizligini kamaytirish va mehnat unumdorligini oshirish maqsadida ishlarni tashkil etish va me’yorlash, ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish, ishchilarni tanlash, joylashtirish, ularga ish haqi to‘lash usullari to‘plamidir. Bu holda o‘rganish obyekti to‘g‘ridan to‘g‘ri uning quyi darajasida - ish joyida ishlab chiqarish edi.

Birinchi yirik korxonalar AQSH, Buyuk Britaniya, Germaniya, Fransiyada avval trest shaklida, so‘ngra xoldinglar shaklida paydo bo‘ldi; xalqaro kompaniyalar General Motors, Ford Motor Company, Peugeot, AQSH Chelik neft giganti “Standard Oil” va boshqalar. Yirik korxonalarni zamonaviy boshqarish xususiyatlarini tushunish uchun Amerika ilmiy menejmentining nazariy asoslari evolyutsiyasini kuzatish, Qo‘shma Shtatlarda to‘plangan tajribani tarixiy haqiqatlar bilan taqqoslab tahlil qilish muhimdir.

Ilmiy menejment nazariyasining boshlang‘ich nuqtasi 1886-yil deb hisoblanadi, unda “Yell va Taun” ishlab chiqarish kompani-yasining prezidenti Genri R.Taun har yili mexanik muhandislar jamiyatining yig‘ilishida “Muhandis” mavzusida ma’ruza qildi. Iqtisodchi sifatida “Olim yangi avlod muhandislari ishlab chiqarish menejerlarining fazilatlarini rivojlantirishi kerak”, deb hisoblagan - faqat shu tarzda kasbiy mahorat va maxsus bilimlarni tashkiliy ishlar bilan birlashtirish mumkin. Uning so‘zlariga ko‘ra, muhandisning vazifalari bajarilayotgan ishlarni tashkil qilish va nazorat qilish uchun javobgarlikni o‘z ichiga oladi, chunki uyushgan harakat kuchi

individual ishchining kasbiy mahoratidan ustun turadi. “Ko‘plab yaxshi mexanik muhandislar bor – dedi Taun, – shuningdek, juda zo‘r ishbilarmonlar ham bor, ammo bu ikkala fazilat juda kamdan-kam hollarda bir odamda birlashtiriladi” .

Taunning qadr-qimmati shundaki, u birinchi navbatda yirik kompaniyalarning bir butunga birlashtirilgan ko‘plab heterojen elementlardan tashkil topgan o‘ziga xos ichki tashkiliy muammolarini tahlil qilishga murojaat qildi. Ishlab chiqarishni boshqarish ilmiy uslubining asosini yirik korxonalar egalarining tajribasi qo‘ydi. Shu bilan birga, menejment dastlab muvaffaqiyatga erishishning muhim tarkibiy qismi sifatida tan olinmagan edi, chunki shunga o‘xshash muammolar mavjud bo‘lgan ko‘plab monopolistik uyushmalar paydo bo‘lguncha, biznesni boshqarishni alohida firma yoki sanoat hajmidan mustaqil ravishda maxsus san’at va kasbga aylantirdi. Biznesning yangi muammolari mutaxassislarni ishlab chiqarish jarayoniga yanada kengroq jalb qilishni talab qildi. O‘zlarining kompaniyalarining ulkan hajmi tufayli korxonalar rahbarlari ulkan fabrikalarni mustaqil ravishda boshqara olmaydilar, bu borada menejmentning birinchi va eng muhim maqsadlaridan biri ishchilarning mehnat unumdorligini oshirish edi.

“Samarali menejment” nazariyotchilari o‘zlarining kasbiy va ilmiy faoliyatini boshlagan davrda biznesni boshqarishga maxsus kasb sifatida deyarli e’tibor berilmadi. Biroq, o‘z-o‘zidan XIX asr davomida shakllangan fabrikalar va fabrikalarni boshqarish usullari asta-sekin tugadi. Albatta, har bir avlod tajribasi va zukkoligi korxonalarni boshqarishning samarali usullarini yaratdi, ammo qoida tariqasida, ular alohida mutaxassislarning mulki bo‘lib qoldi va ilmiy, hatto nazariy umumlashtirish mavzusiga aylanmadi. Keyinchalik ishchilar uchun ishlab chiqarish topshiriqlari odatiy va monotonlik bilan ajralib turardi va ularning mahorati va tashabbuskorligi ko‘pincha bir lahzali foyda olish uchun qurbon qilingan. Biroq, XX asrning boshlarida menejerlarning keyingi avlodi o‘zlarining xizmatlariga bo‘lgan talabning oshishini sezishdi, bu korporatsiyalar rahbarlarining sanoat ishlarining samaradorligini oshirish to‘g‘risidagi g‘amxo‘rligiga asoslangan edi.

4.4. Ilmiy menejment maktabining shakllanishi va rivojlanishi

Qo‘shma Shtatlarda ilmiy menejmentning yetakchi nazariyotchilar olimlari XX asrning boshlarida taklif qilgan F.V. Teylor va G. Emerson edi. Ularning asl tushunchalari 1900-yilda ularning yangi ilmiy nazariyalari boshlangan birinchi ilmiy maqolalari “Emersonning boshqaruv va ish haqi asoslari sifatida” (1902) va Teylorning “Seminarni boshqarish” (1901) nashr etildi. Keyinchalik ularning yana ikkita uzoq asari chiqdi, bu menejment nazariyotchilari uchun asos bo‘lib xizmat qildi: Teylorning prinsiplari va ilmiy boshqarish usullari (1911) va Emersonning mahsuldorlikning o‘n ikkita prinsipi (1912).

Emersonning menejmentga munosabati Teylornikidan metodikasi bilan farq qiladi. U g‘oyalarni qat’iy tizimlashtirishga intilmadi va ilmiy boshqaruvning barcha arsenalidan faqat vaqt va mukofotlash tizimlaridan foydalangan. Teylor bir necha bor Emersonni layoqat-sizligi uchun tanqid qilib, uni real ishlardan ko‘ra uning foydasi qiziqtirganiga ishongan. Emerson menejment falsafasiga innovatsion qarashlari bilan ajralib turadi, u rus tilida ikki marta - 1931 va 1992 yillarda nashr etilgan “Mahsuldorlikning o‘n ikki tamoyili” kitobida bayon etilgan.

Emersonning Yaxshi menejmentning o‘n ikkita tamoyili - to‘g‘ri, tezkor va to‘liq buxgalteriya tamoyili; aniq belgilangan maqsadlar; umumiy ma’noda; vakolatli maslahat; intizom; xodimlarga nisbatan adolatli munosabat; dispetcherlik (temir yo‘llarda); normalar va jadvallar; ishlab chiqarish sharoitlarini normallashtirish; operatsi-yalarni me’yorlashtirish; zavodning har bir xodimi uchun standart ko‘rsatmalar mavjudligi; ijro mukofotlaridir.

Teylor va Emerson nazariyalarining o‘ziga xos qoidalarini taqqoslaylik. Ishlab chiqarishni tashkil etishning asosiy nuqtasi, albatta, samaradorlikni oshirishdir. Emerson ham, Teylor ham ushbu jarayonda asosiy rolni innovatsion muhandislarga yukladilar. Biroq, Teylor tizimi doirasida nazorat faqat quyi qatlamlarda, ya’ni korxona ishchilari ustidan amalga oshirilishi kerak edi, Emerson esa boshqaruv va ishlab chiqarishning barcha darajalarida xodimlarga ratsionalizator muhandislarni kiritishni taklif qildi; hosildorlik ko‘proq ish joyini to‘g‘ri tashkil etishga bog‘liqligiga ishonch edi. U fabrikalar ustalari haddan tashqari kuchga ega, bu anarxiyaga va butun ishlab chiqarishni

boshqarish tizimining buzilishiga olib keldi, deb hisoblar edi. Emerson biznesni professional menejerlar emas, balki ishlab chiqarishning “boshlang‘ich darajasida” odamlar amalga oshirganda, menejer zavodning samarali ishlashi uchun barcha javobgarlikni o‘z zimmasiga yuklaganda, eskirgan tashkilot turini o‘zgartirish bo‘yicha nazariyasining vazifasini ko‘rib chiqdi.

G. Emerson nazariyasiga binoan, boshqaruv piramidasini yuqoridan pastgacha ko‘rib chiqishni rad etish va bo‘ysunuvchi xo‘jayin yoki ish beruvchi shaxsining davomi va kengayishi deb hisoblash kerak. Aslida, “xo‘jayin faqat bo‘ysunuvchining samarali ishini, qo‘mondon shaxslarning kengayishiga hech qanday aloqasi bo‘lmagan ishni bajarish uchun mavjuddir”. Bu aniq - axir, inson o‘zi emas, balki moddiy mahsulot ishlab chiqaradigan mashinaga ham xizmat qiladi, garchi u ishlab chiqarishning asosiy subyekti deb hisoblansa ham. Ammo agar zamonaviy ishlab chiqarish shu tarzda qurilgan bo‘lsa, unda asosiy narsa asbob-uskunalar bo‘lib, ishchilarning asosiy vazifasi uni saqlashdir, unda nega zamonaviy boshqaruv boshqacha tarzda qurilishi kerak? Emersonning fikriga ko‘ra, boshqaruv piramidasi pastdan qurilishi kerak, shunda hech kim maqtov bilan yuqoridan buyruq bera olmaydi: “Ma’muriy zinapoyaga ko‘tarilib, biz har qadamda bu qadam yuqorida turganlar uchun ham mavjud emasligiga aminmiz”. Shunday qilib, uskunani ushbu piramidaning asosi sifatida belgilab, boshqaruv piramidasini pastdan qurish zarur. Har bir keyingi daraja funksional asosda yaratiladi, uning maqsadi bo‘ysunuvchi ishchilarga xizmat ko‘rsatishdir.

Ta’minlashga butun boshqaruv qaratilgan mashina va uskunalar o‘z-o‘zidan mavjud emas, balki iste’molchilar ehtiyojlarini qondirish uchundir. Agar Emerson ham Teylor singari insonning funksional biriktirilishi haqida gapirsa, demak u to‘g‘ri ma’noda odamni anglatmaydi, odamni emas, balki ishchini, ya’ni ma’lum bir ijtimoiy va kasbiy rolni bajaruvchisini anglatadi. Shaxs jihozlar uchun faqat ishlab chiqarish mexanizmining bir qismi sifatida, moddiy mahsulot ishlab chiqaruvchi sifatida mavjud, ammo uskunalar, o‘z navbatida, shaxs uchun ijtimoiy organizmning bir qismi sifatida mavjud, ya’ni iste’molchi. Teylor, Emersondan farqli o‘laroq, zavod ma’muriyatini samarasizlikda ayblashga moyil emas edi. U ishchilarning samarasiz ishlarini sanoat mehnatining samarasizligi uchun javobgar deb bilgan.

Ilmiy boshqarish nazariyotchilari ishlab chiqarish sikli doirasidagi odam endi odam emas, balki ishchi, ya’ni ishlayotgan shaxs ekanligidan xabardor edilar. “Ideal holda, umuman odamsiz, uni ishlab chiqarishdan olib chiqib ketish yaxshiroq bo‘ladi, bu esa uni ishlab chiqarish mashinasiga aylantiradi”- deb ta’kidladi Emerson.

Teylor va Emersonning ilmiy nazariyalarini tatbiq etish usullari zamonaviy yirik biznes uchun qiziqish uyg‘otmoqda. Ularning har biri o‘z postulatlarini amalda qo‘llashda amaliy tajribaga ega edi. Bethlehem Steel Companyda Teylor o‘z nazariyasini sinab ko‘rishga muvaffaq bo‘ldi. 1904-1907-yillarda. Santa Fe temir yo‘lida G. Emerson menejmentning professional maslahatchisi sifatida yangilik yaratdi. Teylor o‘z kitobida korxona ishini etarlicha batafsil bayon qilgan, uning samarali boshqaruvni tashkil etish sohasidagi g‘oyalarining aksariyati ratsional muhandisning o‘zi tomonidan sinovdan o‘tgan. Emerson ratsionallikni joriy etishning murakkabligi tufayli o‘z nazariyasini qisman sinab ko‘rgan ishlab chiqarishni boshqarishning barcha bosqichlarida muhandis. The New York Times gazetasiga bergan intervyusida Emersonning o‘zi bu ishni tasvirlab bergani kabi, “temir yo‘l egasi yangi lavozimlar narxini oshirmadi, korxonadagi iyerarxiyani hisobga olib, o‘zini faqat yuqori boshqaruv darajasida yangilik bilan cheklashga urindi. Men aytolmagan yetarlicha samarali tuzilma bo‘ling.” Teylorning boshqaruv tizimi, aksincha, XX asrning boshlarida tezda mashhurlikka erisha boshladi va uning izdoshlari uni amalda qo‘llashmoqda.

Gantt “Mehnatni tashkil etish” kitobida birinchi bo‘lib XX asrda hukmronlik qilgan biznesning ijtimoiy javobgarligi konsepsiyasini ishlab chiqdi. Uning fikrlash jarayoni taxminan quyidagicha: jamiyat sotishdan kim foyda olishidan qat’i nazar, xizmatlar va tovarlarga muhtoj, chunki insoniyatning mavjud bo‘lishi bunga bog‘liq. Ayni paytda, ishbilarmonlar o‘zlarining asosiy maqsadlarini foyda olish deb bilishadi, atrofdagilar uchun xizmatlar va tovarlarni namoyish qilishdan tashqari mavjud bo‘lish uchun boshqa asos yo‘qligini unutishadi. Shuning uchun biznes ijtimoiy mas’uliyatni bilishi va o‘zini birinchi navbatda jamiyatga xizmat qilishga bag‘ishlashi kerak. Aks holda, jamiyatning o‘zi oxir-oqibat o‘z manfaatlariga muvofiq harakat qilish uchun o‘z xizmatlaridan voz kechishga urinishi mumkin.

Er-xotin Frank (1868-1924) va Lillian (1878-1972) Jilbet birinchi navbatda ishlab chiqarish jarayonida ishchi kuchi masalalarini, shu jumladan, ishlab chiqarishga sarf qilingan jismoniy kuchni kamaytirish hisobiga mahsulotni ko‘paytirish imkoniyatlarini o‘rganishdi. Ular “Tana harakatini o‘rganish” (1911) va “Menejment psixologiyasi” (1916) nomli ikkita kitobni nashr etdi, ular ilmiy boshqaruv va sotsiologik tadqiqotlar natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlikning muhimligini ta’kidladilar. Masalan, F. Gilbret zamonaviy o‘lchov usullarini menejmentga keng joriy etish tarafdori edi. Shunday qilib, korxona va idoralar qurilishi uchun u g‘isht terish texnikasini ishlab chiqdi, unda g‘isht teruvchilarning harakatlari soni 18 dan beshgacha qisqartirildi va mehnat unumdorligi bir soat ichida qo‘yilgan g‘ishtlardan 120 donadan 350 tagacha ko‘tarildi. Ushbu nazariya birinchi bo‘lib Detroytda G. Fordning eng yirik konveyer zavodlaridan biri qurilishi paytida sinovdan o‘tkazildi. Ushbu usulni tatbiq etish tufayli qurilish muddati to‘rt baravar qisqartirildi: kutilgan ikki yil o‘rniga zavod olti oy ichida tayyor bo‘ldi.

Emerson nazariyasiga yaqin fikrlarni amerikalik muhandis R.Robb 1910-yilda “Tashkilot to‘g‘risida ma’ruzalar” nashr etgan. U odatiy donolik ideal tashkilot turi odatda armiya bilan bog‘liqligini yozgan. Xususiy shaxslarni kompaniyalar va polklarga tarqatish, ofitserlarning aniq belgilangan vazifalari va ularning vakolatlari, shuningdek, har qanday vaziyatda buyruqlarni bajarishga imkon beradigan qat’iy intizom, bularning barchasi boshqa fuqarolik tashkilotlari amal qilishi kerak bo‘lgan namunadir. “Sanoat armiyasi”, “sanoat kapitanlari” va shu kabi iboralar mashhur bo‘lib ketishi bejiz emas. Darhaqiqat, Robb so‘zlarini davom ettiradi, harbiy tashkilot boshqa turdagi tashkilotlarning faoliyatiga o‘zining intizomi, aniq qoidalari va ish samaradorligi namunasi bilan katta ahamiyatga ega bo‘ldi, chunki bu “ratsional boshqaruv va muomala zarurati” tufayli yuzaga keldi. Biroq, keyinchalik, bu o‘z-o‘zini rivojlantirish va ichki motivatsiya tamoyillariga asoslangan holda boshqa rejadagi tashkilotlarni tuzishda xatolarga sabab bo‘ldi.

Ilmiy menejment “kashshoflari” ning ko‘p qirrali faoliyatini tadqiq qilishning yana bir predmeti sifatida tadbirkorlik xayriya va paternalizm sanoat jamiyatining shakllanishi davrida yanada maqsadga muvofiq va funksional xarakterga ega bo‘la boshladi. F.U. Teylor

fabrika ma’muriyatining odamlarning kundalik hayoti va bo‘sh vaqtlari haqidagi g‘amxo‘rligini “nafaqat malakali, balki madaniyat xodimlarini shakllantirishga yordam beradigan qo‘shimcha boshqaruv omili” deb atadi. Sanoatchilar o‘zlarining yashash sharoitlarini yaxshilash, maktablar va kasalxonalar uchun ijtimoiy xarajatlarni nafaqat axloqiy burchlari, balki ishlab chiqarish ehtiyojlari deb hisobladilar. Biroq, ijtimoiy xarajatlarning iqtisodiy samaradorligi noaniq bo‘lib qoldi, chunki ko‘pchilik ishchilar uchun bepul kasalxona yoki tungi maktabdan ko‘ra daromad va ish vaqti muhimroq edi.

Konveyer asoschisi Genri Ford bundan ham ilgarilab ketdi. U ishchilarning farovonligi uchun o‘zlarini mas’ul qilishga qaror qildi, ammo ma’muriyat nazorati ostida, ya’ni ularga nafaqat ko‘proq maosh berish, balki odamlarga mablag‘ sarflash. Uning fikriga ko‘ra, “ijtimoiy investitsiyalarni boshqarish va ularning daromadini o‘lchash kerak”. Investitsiya ish haqiga qo‘shimcha bo‘lishi mumkin va undan foydalanishni boshqarish nazorat, ta’lim va rag‘batlantirish birlashtirilgan yashash joyidagi ijtimoiy va profilaktika ishlari bo‘lishi mumkin. U odatdagi ishlab chiqarishni boshqarishni to‘ldirdi. Nazorat ostidagi nafaqa nafaqat ishchining daromadini oshirdi, balki sanoat jamiyatiga xos bo‘lgan oqilona iste’mol madaniyatini ham singdirdi.

Ratsional ishlab chiqarishni rivojlantirgan G.Ford “inson omili” mashinalar va kapitaldan kam emasligi va kelajak ishlab chiqarishdagi sherikliklarga tegishli ekanligiga ishonib, o‘z ish samaradorligi tamoyillarini odamlarga o‘tkazishni o‘ylab topdi. Uning kompaniyasida xayriya tashkilotlari yo‘q edi, ammo ishchilarga hayotlarining sifati to‘g‘ridan to‘g‘ri ishdagi tirishqoqliklariga bog‘liqligini qat’iylik bilan o‘rgatishdi. Ishga qabul qilishda kamsitilmaslik muhim edi; nogironlar, qora tanlilar va sobiq mahbuslarni ish bilan ta’minlash; ingliz tilidagi bepul kurslarni tashkil etish; sotsiologik bo‘lim xodimlarining yordami va maslahatlari “Ford Motor Company” ijtimoiy dasturi bu yo‘nalishdagi birinchi yirik eksperiment bo‘ldi, ammo u hech qachon mashhurlikka erishmadi va birinchi navbatda o‘zining yuqori narxiga qarab asta-sekin o‘chib ketdi. Maktablar va maslahat markazlarini tashkil etish katta mablag‘larni talab qildi. Asta-sekin, tugagan iqtisodiy imkoniyatlar bilan birgalikda dasturning zavod ishchilarini “Amerika” qilishgacha bo‘lgan ijtimoiy-madaniy salohiyati ham quridi.

Amerikalik ilmiy boshqaruv konsepsiyalarining taqdim etilgan evolyutsiyasi ushbu ilmiy yo‘nalish asoschilarining g‘oyalari katta amaliy ahamiyatga ega, degan xulosaga kelishimizga imkon beradi. Uning barcha bosqichlari - “kichik tartibga solish” deb nomlangan Teylor nazariyasidan boshlab, Fordning ishchilarni ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash tizimigacha yirik korxonalarda boshqaruv tizimining oqilona modelini tashkil etish yo‘lidagi ketma-ket qadamlar edi. Shunday qilib, taqdim etilgan konsepsiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish zamonaviy rus haqiqati sharoitida mamlakatdagi mehnat unumdorligini oshirish va makroiqtisodiy iqlimni yaxshilashning eng ishonchli usullaridan biri sifatida mumkin.

4.5. Ilmiy menejmentning asosiy tamoyillari

Klassik “Ilmiy menejment” maktabining asoschisi Frederik Teylor (1856–1915) - ishlab chiqarish va mehnat samaradorligini oshirish maqsadida kundalik ishlarida ishlab chiqarish va mehnatni ratsionalizatsiya qilish muammolarini hal qilgan amaliy muhandis va menejer hisoblanadi. Teylorning asosiy qarashlari “Korxonalarni boshqarish” (1903), “Ilmiy boshqaruv asoslari” (1911) kitoblarida bayon etilgan.

Frederik Uinslov Teylor Pensilvaniya shtatida anchagina gullab-yashnagan advokat oilasida tug‘ilgan. Yoshligida ham u ilmiy izlanishlar, izlanishlar va eksperimentlarga qiziqib qolgan. Garvarddagi imtihonlarni muvaffaqiyatli topshirgandan so‘ng, sog‘lig‘i yomonlashgani sababli, u o‘z faoliyatini metallurgiya korxonasida namunali ishchi sifatida boshladi, u yerda 6 yil ichida ishchidan bosh muhandisga ko‘tarildi. Texnik ma’lumotga ehtiyoj borligini anglab, Texnologiya institutining sirtqi bo‘limiga o‘qishga kirdi va mashinasozlik bo‘yicha ilmiy darajani oldi.

Teylorning asosiy g‘oyasi menejment ma’lum ilmiy prinsiplarga asoslangan tizimga aylanishi, maxsus ishlab chiqilgan usul va choralar bilan amalga oshirilishi kerak edi, ya’ni nafaqat ishlab chiqarish texnologiyasini, balki mehnatni, uni tashkil etish va boshqarishni, ish haqi tizimini loyihalash, standartlashtirish zarurligini[6]. Teylorning

[6] Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991

g‘oyalarini amalda qo‘llash mehnat unumdorligini sezilarli darajada oshirilishini ta’minladi.

Frederik Teylor o‘zining “Differentsiallangan to‘lovlar tizimi” maqolasida birinchi navbatda operatsiyalar vaqtini o‘rganishga asoslangan yangi ish joylarini boshqarish tizimini e’lon qildi. Ishga ilmiy yondoshish ikki bosqichdan iborat: analitik va konstruktiv. Tahlilda har bir ish ko‘plab boshlang‘ich operatsiyalarga bo‘lingan, ularning ba’zilari bekor qilingan. Keyin eng mohir va malakali ijrochi tomonidan bajarilgan har bir elementar harakatga sarf qilingan vaqt o‘lchandi va qayd etildi. Ushbu qayd qilingan vaqtga muqarrar kechikishlar va uzilishlarni qoplash uchun foiz qo‘shildi va boshqa foizlar odam uchun ishning yangiligi va zarur dam olish tanaffuslarini aks ettiradi. Ushbu nafaqadagi tanqidchilarning aksariyati Teylor uslubida ilmiy yondashuv yo‘qligini ko‘rdilar, ular tadqiqotchining tajribasi va sezgi asosida aniqlandi. Konstruktiv bosqich boshlang‘ich operatsiyalarning kartotekasini yaratish va alohida operatsiyalarni yoki ularning guruhlarini bajarishga sarflangan vaqtni o‘z ichiga olgan. Ushbu bosqich qurilmalar, mashinalar, materiallar, usullarni takomillashtirishni izlashga va atrofdagi va unga hamrohlik qiladigan barcha elementlarning yakuniy standartlashuviga olib keldi.

Teylor kasaba uyushma faoliyatida hech qanday ma’no ko‘rmadi.

Tadqiqotchining ta’kidlashicha, ish beruvchining o‘zi ko‘proq ish haqi olishiga qarshilik ko‘rsatish orqali ozroq ish haqi olgan. U ishchilar va menejment o‘rtasidagi ziddiyatni emas, balki hamkorlikdan o‘zaro manfaatdorlikni ko‘rdi. U ish beruvchilarning arzon ishchi kuchini yollash va, ehtimol, eng kam ish haqini to‘lash amaliyotini, shuningdek, ishchilarning o‘z mehnatlari uchun maksimal ish haqi talablarini tanqid qildi. Teylor birinchi toifadagi ishchilar uchun yuqori ish haqini qo‘llab-quvvatladi, ularni samarali sharoitlar va kam harakat tufayli ko‘proq ishlashga va ishlab chiqarishga undaydi.

O‘zining ish haqi tizimini sarhisob qilgan Teylor har bir korxona amalga oshirishi kerak bo‘lgan maqsadlarni aytib o‘tdi:

- Har bir ishchi o‘zi uchun eng qiyin ishni olishi kerak.
- Har bir ishchini birinchi darajali ishchi qodir bo‘lgan maksimal ish hajmini bajarishga undash kerak.

- Har bir ishchi, birinchi toifadagi tezlikda ishlaganda, o‘rtacha ko‘rsatkichdan yuqori ishlaganligi uchun 30 dan 100% gacha bonus olishi shart.

Birinchi darajali ishchi tushunchasi ishchilarni ilmiy tanlash uchun asos yaratdi. Menejmentning oldiga qo‘yilgan vazifa ma’lum bir ishchi eng maqbul bo‘lgan ishni topish, unga birinchi darajali ishchi bo‘lishiga yordam berish va unga eng yuqori mahsuldorlikni rag‘batlantirish edi. U odamlarning asosiy farqi ularning aqllari emas, balki irodasi, unga erishish istagi ekanligi haqida xulosaga keldi. Birinchi toifadagi ishchilar - bu o‘z ishiga mos keladigan ambitsiyali odamlardir.

Teylor “funksional yetakchi” deb nomlangan yetakchilik shaklini yaratdi va yaxshi quyi darajadagi yetakchining (xo‘jayinning) 9 xususiyatini aniqladi: aql, ma’lumot, maxsus (texnik) bilim, yetakchining epchilli (kuch), xushmuomalalik, energiya, chidamlilik, halollik, o‘z fikri va sog‘lom fikr, sog‘liq.

Teylor bu 3 xususiyatga ega odamni topish unchalik qiyin emas, 5-6 ko‘proq qiyin va 7 yoki 8 ta deyarli imkonsiz deb hisoblagan. Kichik menejerlarning ishini ixtisoslashtirish ularga nisbatan jismoniy va aqliy talablar sonini kamaytirishga imkon berdi. Buning natijasi oldingi iyerarxik harbiy tashkilot o‘rnini bosadigan funksionalizmning yangi tashkiliy texnikasini yaratish edi.

Teylor javobgarlikni ikkita asosiy yo‘nalishga ajratdi: ijro va rejalashtirish vazifalari. Yangi tizim asosida magistrlarni tayyorlash osonlashdi, chunki har kim faqat ma’lum bir vazifalarni bilishi kerak, faqat tor doiradagi faoliyat bilan cheklangan. Yondashuvning uslubiy asosi tashkilotning asosiy prinsipi sifatida “ishchi kuchi” blokini taqsimlash edi. Ushbu blok doirasida xodimga eng maqbul ijro rejimini o‘rnatish uchun mehnat jarayoni iloji boricha eng oddiy elementlarga aylantirildi. Mehnat faoliyatining o‘zi boshqa kishining vazifasiga aylangan boshqaruvdan tubdan farq qilar edi. Modelning asosiy xususiyati - ratsionalizatsiya qilingan sxema bo‘yicha ishchining batafsil “bo‘yalgan” xatti-harakatlari, xodimga ma’lum joyga mos keladigan “ehtiyot qism” sifatida yondashishdir.

Teylor ishchini ko‘rsatma bilan belgilangan mehnat harakatlarining avtomatik bajaruvchisi sifatida ko‘rdi. U asosiy

qo‘zg‘atuvchi impulslarni mehnat uchun moddiy mukofotni kutish va olish, shaxsiy iqtisodiy manfaatdorlikka qiziqish deb bildi.

Ilmiy boshqaruv usullarini rad etish Teylorni bu sohani tark etishga undadi. 1901-yildan boshlab u o‘zining tizimini ma’ruzalar va yozma ishlarda tushuntira boshladi. Uch yil o‘tgach, u AQSHdagi nufuzli Amerika mexanik muhandislar jamiyatining prezidenti bo‘ldi. O‘qitishning asosiy joyi Garvard edi.

Teylorning tashviqot faoliyati va kasaba uyushmalarining teylorizmga qarshi kurashi ilmiy menejment asoschisini argumentlarni izlashga va amalga oshirilgan ishlarni tushunishga, umumlashtirishga undadi, natijada boshqaruv falsafasi maqsadlari shakllandi.

Uning o‘zaro manfaatli falsafasi 4 tamoyilga asoslangan edi: ilm-fanni rivojlantirish, xodimlarni ilmiy tanlash, xodimlarni ilmiy o‘qitish va rivojlantirish, rahbariyat va xodimlar o‘rtasidagi yaqin do‘stona hamkorlik. U barcha prinsiplardan kompleksda foydalanish zarurligini ta’kidlab, ularning ichida eng muhimlarini ajratib ko‘rsatishga yo‘l qo‘ymasligini ta’kidladi.

G. Gant: vazifalar va mukofotlarni shakllantirish tizimi

Genri Gantt Teylorning asosiy talabasi bo‘ldi, menejment bo‘yicha maslahatchi bo‘lib ishladi, 150 dan ortiq nashrlari, shu jumladan uchta kitoblari bor edi, o‘ndan ortiq ixtirolarga patent oldi va universitetlarda ma’ruza qildi.

Gantning yangiliklari menejerlarni to‘g‘ridan to‘g‘ri moliyaviy qiziqish orqali ko‘proq rag‘batlantirish edi. Gant ishchini o‘qitishda usta mahorat va bilimlarni oshiribgina qolmasdan, qolgan bilimlarni egallashga yordam beradigan mehnatsevarlik va hamkorlik kabi odatlarni singdirishi kerak deb hisoblagan.

Boshqaruvning tayyor grafik shaklida siz rejalarning qanday amalga oshirilganligini ko‘rishingiz va ularning o‘z vaqtida bajarilishini va ularning budjetini nazorat qilish uchun zarur choralarni ko‘rishingiz mumkin. Barcha keyingi taxtalar va ishlab chiqarishni boshqarish jadvallari Gantdan olingan.

Frank va Lillian Jilbretlarning faoliyati

Turmush qurgan juftlik Frank va Lillian Gilbret ilmiy menejmentni rivojlantirish va ommalashtirishga katta hissa qo‘shdilar. F. Gilbretning dastlabki faoliyati Teylor bilan o‘xshash edi. Keyinchalik u ilmiy menejment qarashlariga rioya qilgan holda ilm-fan bilan shug‘ullangan.

Faoliyatining boshida u qurilishni boshqarish tizimiga ishchilarni nazorat qilish bo‘yicha tavsiyalarni, ishlarni tezroq yakunlash uchun ishchilar guruhlari o‘rtasida sport musobaqalarini o‘tkazish zarurligi to‘g‘risidagi qoidalarni kiritdi. Barcha ishlar ma’lum bir vazifani tezroq bajarish uchun raqobatlashadigan ishchilar guruhlari uchun taqsimlangan. Gilbret harakatlarni tejashga emas, balki ularni amalga oshirish tezligiga e’tibor qaratdi va katta jismoniy kuch ishlatmasdan mehnat unumdorligini oshirish izlanishlarini olib bordi.

1907-yilda Gilbret Teylor bilan tanishgandan so‘ng, tadqiqotchi ish vaqtini o‘lchashning yanada murakkab usullarini ishlab chiqa boshladi. U 17 ta asosiy harakatlarning ro‘yxatini tuzdi, bu ishchilarning boshlang‘ich harakatlarini aniqroq tahlil qilishga imkon berdi. Aynan Gilbret birinchi bo‘lib kinofilm kamerasini sanoat tadqiqotlarida qo‘llashni boshladi.

Gilbretlar tomonidan ishchilarning charchash sabablarini o‘rganish shuni ko‘rsatdiki, charchoqning sababi bir xillik emas, balki ishchiga rahbarlik qiziqishining yetishmasligi edi. Lillian Gilbret psixologiya usullari va xulosalarini ish joyini tadqiq qilishda doktorlik dissertatsiyasida qo‘llagan.

L. Gilbret muvaffaqiyatli boshqarish ishda emas, balki odamga asoslanadi, ilmiy boshqarish esa insonning imkoniyatlari va sa’y-harakatlaridan maksimal darajada foydalanish vositasi deb hisoblagan. Ilmiy boshqaruv bilan ishchi an’anaviy boshqaruvda muqarrar bo‘lgan notinchlikni emas, balki aqliy muvozanatni va xavfsizlikni qo‘lga kiritdi. Ilmiy menejment farovonlik haqida qayg‘urib, muntazam ish olib bordi, jamoada yaxshi munosabatlarni rag‘batlantirdi va ishchining jismoniy, aqliy, axloqiy va moliyaviy rivojlanishiga hissa qo‘shdi. L. Gilbret boshqaruv psixologiyasida kashshof bo‘lgan.

1911-yilda F.Gilbret boshchiligidagi bir guruh mutaxassislar “Ilmiy boshqaruvni qo‘llab-quvvatlash jamiyati” deb nomlangan

alohida tashkilot tuzdilar va Teylor vafotidan keyin Teylor Jamiyati deb nomlandi. Ilmiy boshqarish masalalariga bag‘ishlangan “Ilmiy menejmentga kirish” asari nashr etilgan.

Garrington Emerson

Garrington Emerson (1853-1931) - resurslardan tejamli foydalanish bo‘yicha protestant g‘oyalariga ishongan Presviterian ruhoniyning o‘g‘li. Chiqindilar va samarasizlik, Emersonga ko‘ra, butun Amerika sanoat tizimini qamrab olgan yovuzliklar edi. Emersonning so‘zlariga ko‘ra, tashkilot sohasidagi muammolarni hal qilish uchun menejmentni rivojlantirish tarixida yangi etalonga aylangan samaradorlik tomonidan u tomonidan tuzilgan 12 tamoyilidan foydalanish kerak. Bir bob o‘n ikkita tamoyilning har biriga bag‘ishlangan edi; dastlabki beshta bobda odamlar o‘rtasidagi munosabatlar, qolgan qismi uslublar, muassasalar va tizimlarni tekshirishga bag‘ishlangan. Prinsiplar o‘zaro bog‘liq va muvofiq-lashtirilgan edi.

Maqolaning bosh qismida Emerson quyidagilarni ta’kidlab o‘tdi: “Bugungi kunda zamonaviy boylikni yaratgan va yaratayotgan bu mehnat, kapital yoki yer emas. G‘oyalar boylikni yaratadigan narsadir. Va bugungi kunda talab qilinadigan narsa – bu, tabiiy sharoitlardan yanada kengroq foydalanadigan g‘oyalar, shuningdek, mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun ishchi kuchi, kapital va yerning qisqarishi”[7].

Emerson tomonidan tuzilgan boshqaruv tamoyillari quyidagi-lardan iborat:

1. Ideallarni yoki maqsadlarni aniq belgilab qo‘ying.
2. Sog‘lom aql.
3. Vakolatli maslahat.
4. Intizom.
5. Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat.
6. Tez, ishonchli, to‘liq, aniq va izchil yozuvlar.
7. Dispetcherlik.
8. Normalar va jadvallar.
9. Shartlarning normalizatsiyasi.

[7] Эмерсон Г. 12 принципов производительности. М.: Экономика, 1992

10. Amaliyotlarni normallashtirish.

11. Yozma standart ko‘rsatmalar.

12. Ijro uchun mukofot.

G. Emerson ishlab chiqarish samaradorligi masalasini birinchi bo‘lib keng ma’noda ko‘targan, umumiy xarajatlar va iqtisodiy foyda o‘rtasidagi eng foydali nisbat sifatida tushunilgan. Haqiqiy mahsuldorlik har doim minimal harakat bilan maksimal natijalarni beradi. Tadqiqotchining ta’kidlashicha, ko‘p mehnat qilish maksimal kuch sarflashni, samarali ishlash esa minimal kuch sarflashni anglatadi.

Emerson Teylorning funksional usta haqidagi g‘oyasini rad etdi, xodimlarning maxsus bilimlari zarurligiga rozi bo‘ldi, ammo u bilan qanday ishlash borasida kelishmovchiliklarga duch keldi.

Kadrlar xizmatidan yordam olmagan chiziqli tashkilot jiddiy kamchiliklarga ega edi. Emerson har bir firma tarkibida kadrlar menejeri va to‘rtta yirik kadrlar bo‘limlari bo‘lishi kerak deb hisoblardi:

1) xodimlarning farovonligi bilan bog‘liq bo‘lgan eng keng ko‘lamli masalalarni hal qilish variantlarini rejalashtirish, boshqarish va izlash;

2) tuzilishga, mashinalarga, asboblarga va boshqa jihozlarga oid masalalarni hal qilish;

3) materiallar uchun, shu jumladan, ularni sotib olish, saqlash, berish va qayta ishlash;

4) standartlar, yozuvlar va buxgalteriya hisobini kiritish usullari va shartlari uchun.

Kadrlar bo‘yicha maslahat barcha tashkiliy darajalarda mavjud bo‘lishi va rejalashtirishga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak: kadrlar xizmatining asosiy vazifasi samarali ish uchun standartlar va ideallarni belgilashdir. Emerson va Teylorning farqi shundaki: Emerson do‘kondagi har bir aniq funksiya uchun javobgar bo‘lish o‘rniga, rejalashtirish va kadrlar kengashi asosida ishlaydigan dispetcherlik va elektr uzatish liniyalarini tark etadi. Ushbu taklif maxsus bilimlarning afzalliklarini buyruqlar zanjirini buzishdagi kamchiliklarsiz saqlab qoldi.

4- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. Menejment tarixidagi asosiy maktablar qaysi?
2. F. Teylorning ilmiy boshqarish tamoyillarini aniqlang.
3. G.Gant tomonidan taklif qilingan vazifalar va mukofotlarni shakllantirish tizimining mohiyati nimada?
4. Jilbret nazarida psixologiya va menejment haqida bilim.
5. G. Emerson va boshqaruv tamoyillari.
6. R. Ouen va uning boshqaruv rivojiga qo‘shgan hissasi
7. Ch. Bebbidj va uning menejmentdagi texnologik yangiliklari
8. E. Yur, S. Dupin va o‘qituvchilar faoliyati
9. D. Makkalemning boshqaruvni rivojlantirishga qo‘shgan hissasi

5-BO‘LIM. MENEJMENT KLASSIK VA MA’MURIY MAKTABI

5.1. Boshqaruv ma’muriy maktabining asosiy qoidalari

Ma’muriy boshqaruv (1920 - 1950) yillar davom etgan.

Umuman tashkilotga va rejalashtirish, tashkil etish, buyruqlar zanjiri, muvofiqlashtirish va boshqarish kabi funksiyalarga e’tibor qaratildi (A. Fayol, M.P. Follett).

Maktabning asosiy maqsadi umuman tashkilot rahbariyatining universal tamoyillarini asoslash edi. Ushbu tendensiyaning asoschisi A.Fayol ana shunday tamoyillar to‘plamini shakllantirgan. U ular orasida tashabbuskorlik va korporativ ruhni saqlash, tartibni, adolatli turtki va xodimlar uchun ish joyining barqarorligini ta’minlash bilan bog‘liq.

Fayolning fikriga ko‘ra tashkilotning muhim tamoyillari quyidagilardan iborat: mehnat taqsimoti, maqsadlar sonini kamaytirish va ularga erishish uchun harakatlarni jamlash; bir kishilik boshqaruvni, hokimiyat va mas’uliyat birligini ta’minlash; markaz-lashtirish choralarini optimallashtirish, tashkilot muvaffaqiyatini ta’minlash uchun iyerarxiyani yo‘naltirish.

Byurokratik tashkilotlar tushunchasi.

Ushbu konsepsiya ish vazifalari va xodimlarning majburiyatlarini aniq belgilashni, rasmiy hisobotlarni, mulkni ajratishni va boshqaruvni shaxssiz, ratsional asosda qurilishi kerak edi (M. Veber).

Menejment mustaqil fan sifatida tan olingan va menejment nazariyasi va amaliyotida tadqiqotning alohida yo‘nalishi sifatida rivojlanishini davom ettirgan paytdan boshlab, ushbu yangi fanda tarafdorlar va hamfikrlarni birlashtirgan alohida tendensiyalar shakllana boshladi. Ushbu oqimlar oxir-oqibat menejment maktablari nomini oldi. Shunday qilib, masalan, agar ilmiy boshqaruv maktabining diqqat markazida muayyan ish joyida tashkil etish samaradorligi va mehnat unumdorligini oshirish muammosi turgan bo‘lsa, unda ma’muriy maktab umuman samarali tashkilotni qurish tamoyillariga e’tibor qaratdi.

5.2. G.Fayol - boshqaruv ma’muriy maktabining asoschisi

Teylor g‘oyalarini rivojlantirishni taniqli fransuz muhandisi Anri Fayol davom ettirdi. Anri Fayol (1841-1925) fransuz burjua oilasida tug‘ilgan. 1860-yilda u Milliy minalar maktabini tugatgan. Fayllo kon muhandisi sifatida o‘qitgandan so‘ng, bitirgandan so‘ng darhol kon kompaniyasiga qo‘shildi va butun ish umrini shu erda, shu jumladan bosh direktorning vazifalarini bajarishda o‘tkazdi. Fayolle etakchi bo‘lib, kompaniyaning bankrotligini oldini olishga muvaffaq bo‘ldi va ketishi bilan uning holati va moliyaviy holatini juda barqaror holatga keltirdi.

A. Fayol o‘z tajribasiga asoslanib, tashkilotlarda menejerlar faoliyatining rasmiylashtirilgan tavsifini taklif qildi, ularning faoliyat yoki funksiyalarning xarakterli turlarini ajratib ko‘rsatdi: rejalashtirish, tashkil etish, yetakchilik, muvofiqlashtirish va nazorat[8]. U menejment vazifalarini hal qilishda va boshqaruv funksiyalarini bajarishda rahbarlik qilishni taklif qilgan boshqaruv tamoyillarini shakllantirdi.

Fayol menejerlar uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmalarni tahlil qilishda har bir menejerga maxsus bilim kerak va u quyidagi sifat va qobiliyatlarga ega bo‘lishi kerak degan fikrni ta’kidladi:

1. Jismoniy fazilatlar: sog‘liq, energiya, epchillik.

2. Aqliy fazilatlar: tushunish va o‘rganish qobiliyati, hukm, aqliy energiya va moslashish qobiliyati.

3. Axloqiy fazilatlar: energiya, qat’iyatlilik, mas’uliyatni qabul qilishga tayyorlik, tashabbuskorlik, sadoqat, xushmuomalalik, qadr-qimmat.

4. Umumiy ta’lim: faqat bajariladigan funksiyaga tegishli bo‘lmagan masalalar bilan umumiy tanishish.

5. Mutaxassislik: texnik, tijorat, moliyaviy, tashkiliy va hokazo funksiyalarga xosdir.

6. Tajriba: to‘g‘ri ish natijasida olingan bilim. Bu har bir kishi narsalardan mustaqil ravishda olgan saboqlarning xabardorligi.

Fayollo rahbarning tajribasini nazariyaga umumlashtirdi va bunga ishora qildi;

- menejment - bu tashkiliy faoliyatning barcha turlarida qo‘llaniladigan alohida mahorat;

[8] Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1991.

- iyerarxik zinapoyadan ko‘tarilishda ushbu ko‘nikma tobora muhimroq va aniqroq bo‘lib qoldi;

- menejment bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarni o‘rgatish mumkin.

Fayolning boshqaruv tamoyillari u o‘z tajribasida eng ko‘p ishlatgan qoidalardan kelib chiqqan. Ular o‘zgarmas emas, balki o‘ziga xos mayoq bo‘lib xizmat qilgan. Eng mashhurlari Fayolning 14 prinsipi:

1. Mehnat taqsimoti.
2. Quvvat.
3. Intizom.
4. Boshqaruv birligi (buyruq).
5. Rahbariyatning birligi.
6. Xususiy manfaatlarni umumiyga bo‘ysundirish.
7. Mukofot.
8. Markazlashtirish.
9. Iyerarxiya.
10. Buyurtma.
11. Adolat.
12. Xodimlarning barqarorligi.
13. Tashabbus.
14. Xodimlarning birligi.

Fayollo menejment funksiyalarini tavsiflashda “jarayon” atamasini ishlatmagan, balki ekspression boshqaruv elementlaridan foydalangan.

Birinchi element rejalashtirishdir. Fayolni boshqarish - bashorat qilish, bashorat - boshqaruvning zarur elementi. Tadqiqotchi har kungi, haftalik, oylik, yillik, besh yillik va o‘n yillik prognozlar (yoki rejalar) shartlar o‘zgarishi bilan tayyorlanishi va qayta ko‘rib chiqilishi kerak deb hisoblagan. Fayolning uzoq muddatli rejalashtirishga urg‘u berishi menejment tafakkurining rivojlanishiga noyob hissa qo‘shadi.

Tashkilot faoliyati va munosabatlarini tuzish, shuningdek, xodimlarni jalb qilish, baholash va o‘qitish bo‘yicha qoidalarni o‘z ichiga olgan. Fayol bo‘yicha biznesni tashkil qilish uning faoliyati uchun barcha foydali narsalarni: xom ashyo, asbob-uskuna va uskunalar, kapital, xodimlar bilan ta’minlashni anglatardi. Menejmentning vazifasi ijtimoiy va moddiy tarkibiy qismlarni korxona maqsadlari, resurslari va ehtiyojlariga mos kelishini ta’minlash edi.

Tashkilot tuzilmasi firmaning maqsad sari harakatining birligini ta’minlaydigan tarzda ishlab chiqilishi kerak. Tegishli tuzilma mas’uliyatni aniq belgilaydi, tashabbuskorlik va mas’uliyatni rag‘batlantiradi, harakatlarni muvofiqlashtiradi va muvofiqlashtiradi va ortiqcha tartibga solish, byurokratiya va qog‘oz nazoratisiz nazoratni ta’minlaydi.

Bosh idora deganda Fayol menejerga yordam berish uchun kuch, bilim va vaqtga ega bo‘lgan va menejer shaxsiyatining kengaytiruvchisi sifatida ishlaydigan bir guruh odamlarni nazarda tutgan. Bosh shtabning vazifalari menejerga yozishmalar, suhbatlar, konferensiyalar va boshqalar kabi vazifalarni bajarishda yordam berish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishda yordam berish, ma’lumot to‘plash va kelajakdagi rejalarni shakllantirish va takomillashtirishni izlash edi. Bosh idoraning ushbu konsepsiyasi uni Teylorning funksional usta haqidagi g‘oyasiga bevosita qarshi qo‘ydi.

Tashkiliy tuzilishga asoslanib, Fayol kadrlarni jalb qilish, baholash va o‘qitishdan iborat HR funksiyalarining asoslarini ishlab chiqdi. Ishga qabul qilish juda qisqa vaqt ichida o‘rganilib, tashkilotning turli darajalarida ishlash uchun odamlarda fazilatlar va bilimlarni aniqlash funksiyasi sifatida qaraldi. Menejerlar va ishchilarni baholash shu kabi muhim xususiyatlarga asoslangan, ammo tashkilotdagi darajalariga qarab o‘zgargan:

1. Sog‘lik va jismoniy tayyorgarlik barcha xodimlar uchun juda zarur edi.

2. Iyerarxik zanjir bo‘ylab harakatlanayotganda aql va aqliy energiya muhimroq bo‘ladi. Faylning fikriga ko‘ra, aqliy energiya - bu yuqori darajadagi menejerlar uchun zarur bo‘lgan turli xil murakkab obyektlar bilan bir vaqtning o‘zida muomala qilish qobiliyatidir.

3. Axloq - tashabbuskorlik, mas’uliyatni qabul qilish, sadoqat va tartib - barcha darajalarda muhimdir.

4. Umumiy ta’lim (to‘g‘ridan to‘g‘ri ishlash bo‘yicha umumiy bilimlar) martaba pog‘onasida ko‘tarilishni istagan har bir kishi uchun zarurdir.

5. Boshqaruv sohasidagi bilimlar (rejalashtirish, tashkil etish, boshqarish, muvofiqlashtirish va boshqarish bilan bog‘liq) martaba pog‘onasida ko‘tarilishda muhim ahamiyat kasb etdi.

6. Boshqa funksiyalarni bilish mas’uliyatning oshishi va yangi faoliyat yo‘nalishlarini rivojlantirish bilan bog‘liq holda zarur bo‘lgan.

Fayolle texnik tayyorgarlikning pasayishi va tashkiliy ta’limning ko‘payishi tarafdori edi, o‘sha yillarda asosiy e’tibor matematikaga qaratildi.

Menejment - Fayolning uchinchi vazifasi - bo‘ysunuvchilarni korxona manfaatlari doirasiga jalb qilishga qaratilgan. Etakchilikni amalga oshirgan menejerga: bo‘ysunuvchilarini bilishi; qobiliyatsizlikni yo‘q qilish; korxona va xodimlar o‘rtasida mavjud bo‘lgan shartnomalarni yaxshi bilishi; yaxshi o‘rnak ko‘rsatish; tashkilotning ijtimoiy tarkibiga davriy tekshiruvlar o‘tkazish; etakchilik birligiga erishish va harakatlarni talab qilinadigan yo‘nalishlarga jamlash uchun o‘zlarining asosiy yordamchilarini konferentsiyalar orqali birlashtirish; mayda-chuyda narsalar bilan chalg‘itmaslik; xodimlarning birdamligi, tashabbusi va fidoyiligiga erisha olish.

Muvofiqlashtirish menejmentning alohida elementi sifatida korxonadagi barcha faoliyatni uning faoliyati va muvaffaqiyatiga yordam beradigan tarzda muvofiqlashtirishni anglatardi. Keyinchalik mualliflar barcha boshqaruv funksiyalarida muvofiqlashtirishning rolini ta’kidladilar va uni alohida deb hisoblamadilar.

Nazorat tekshiruvlardan iborat bo‘lib, ularning maqsadi xatolarni topish, tuzatish yoki oldini olishdir. Samarali nazorat xolis va tezkor harakatlarga, zarurat tug‘ilganda esa sanksiyalarga asoslanadi.

Fayollo boshqaruvning klassik ma’muriy maktabining asoschisi deb hisoblanadi, uning hissasi shundaki, u menejmentni bir-biriga bog‘liq bo‘lgan bir nechta funksiyalardan iborat universal jarayon sifatida ko‘rib chiqadi, ya’ni butun tashkilotni boshqarish nazariyasini shakllantiradi.

Maks Veberning byurokratiyasi

Klassik boshqaruv nazariyasi uning muallifi nemis sotsiologi Maks Veber (1864-1920) “byurokratiya” deb nomlagan ma’muriy tashkilotning ideal turi nazariyasi bilan chambarchas bog‘liqdir. Aksariyat amerikalik menejment nazariyotchilari, Veberning tashkiliy modelining evristik ahamiyatini yuqori baholagan holda, shu bilan

birga u faqat menejmentning rasmiy tashkil etilishidan manfaatdor ekanligini ta’kidladilar va undan barcha og‘ishlarni nazariyachi uchun qiziq bo‘lmagan “o‘ziga xos” deb hisoblashdi.

Maks Veber (1864-1920) hayoti va faoliyati Fayol va Teylor bilan bir vaqtda xronologik ravishda o‘tdi. Germaniyada muhim ijtimoiy va siyosiy aloqalarga ega bo‘lgan boy oilada tug‘ilgan Veber sotsiologiya, din, iqtisod va siyosatshunoslikda ko‘plab qiziqishlarga ega taniqli ziyolidir. Professor, muharrir, hukumat maslahatchisi va bir qator asarlar muallifi sifatida u o‘z davrining yetuk olimlaridan biri sifatida tan olingan. Protestant etikasi va kapitalizm ruhi uning asosiy asarlarining xususiyatlaridan biri bo‘lgan, ammo uning manfaatlari iqtisodiy tashkilotlar va jamiyat o‘rtasidagi munosabatlarni o‘rganishni o‘z ichiga olgan.

Veber yirik korxonalar ma’muriyati uchun oqilona asoslar yaratish zarurligini anglagan va uning faoliyati natijasi tashkiliy tuzilish ideallari sifatida byurokratiya tushunchasi bo‘lgan.

Veber uchun ideal tashkilotning sof shakli edi. Veber nazariy tahlil uchun ideal turni tavsiflashni xohladi. Byurokratik ideal kichik tadbirkorlik ma’muriyatidan keng miqyosdagi professional ma’muriyatga o‘tishni osonlashtiradigan me’yoriy model bo‘lib xizmat qildi. Veberning byurokratiyaning afzalliklarini tushunishi uni tashkilot nazariyasining otasi deb atash uchun asos bo‘lib xizmat qildi, u tashkiliy tuzilmalarni rasmiy tahlil qilishning intellektual ajdodi edi.

Veber qonuniy yoki ijtimoiy maqbul hukumatning uchta sof turini tan oldi:

1) hokimiyatga ko‘tarilganlarning qonuniyligi yoki huquqiga tayangan oqilona-huquqiy kuch yetakchilik qobiliyatiga bo‘ysunuvchilarga bo‘ysunish qonuniy ravishda o‘rnatilgan iyerarxiyaga asoslanadi;

2) qadimiy urf-odatlar muqaddasligi va hokimiyatni amalga oshirganlar maqomining qonuniyligiga ishonishga asoslangan an’anaviy tip. An’anaviy ravishda sanksiya qilingan hokimiyat mavqeini egallagan kishiga itoatkorlik mavjud;

3) xarizmatik kuch, bu ma’lum va eksklyuziv muqaddaslikka, qahramonlikka yoki shaxsiy o‘ziga xos xususiyatlarga sodiqlikka asoslangan. Izdoshlarning shaxsiy ishonchiga va yetakchining hokimiyatiga yoki vahiylariga ishonishiga asoslanib itoat etish.

Veberning ta’kidlashicha, faqat oqilona huquqiy kuch byurokratiya uchun asos yaratishi mumkin, chunki u: ma’muriyat va boshqaruvning uzluksizligi uchun asos yaratadi; oqilona, chunki vakolatlarga mos keladigan lavozimni egallab turgan shaxs vazifalarni bajarish vakolati asosida tanlangan; rahbar hokimiyatni amalga oshirish uchun qonuniy vositalar bilan ta’minlangan va vakolat aniq belgilangan va tashkilot maqsadlarini bajarish uchun zarur bo‘lgan funksiyalarga mos ravishda ishlab chiqilgan. An’anaviy kuch turi o‘tmishga yo‘naltirilgan bo‘lib, xarizmatik kuch haddan tashqari hissiy va mantiqsizdir, chunki u qoidalar va urf-odatlarga asoslanmagan, tasavvuf va ilohiy kashfiyotlarga bog‘liqdir. Veberning konsepsiyasi Teylorga o‘xshaydi, chunki menejment yoki ma’muriyat ular uchun bilimga asoslangan nazoratni amalga oshirishni nazarda tutgan. Veber ideal byurokratiyasining muhim elementlari:

1) har bir a’zo uchun kuch va javobgarlik aniq belgilangan va rasmiy vazifalarida mustahkamlangan mehnat taqsimoti;

2) iyerarxik prinsipga muvofiq aniq tuzilish;

3) xodimlarning huquqlari va majburiyatlarini, ularning muayyan vaziyatlarda o‘zini tutishini belgilaydigan va ma’muriy boshqarish va nazorat qilish uchun asos bo‘lib xizmat qiladigan qoidalar, normalar, rasmiy protseduralar tizimi;

4) shaxslarning emas, balki pozitsiyalarning o‘zaro ta’siri sifatida rasmiy asosda munosabatlarning ichki tizimini qurish;

5) kadrlarni tanlov asosida rasmiy ravishda ish staji, ish staji va oldingi davrda erishilgan natijalarga qarab, keyinchalik eng yuqori malakali xodimlarning ko‘tarilishini ta’minlashi kerak bo‘lgan tanlov asosida tanlash.

Kadrlar bilan ishlashda Veberning bunday talablari Yaponiyadagi umrbod ish bilan ta’minlash tizimining asosiy tamoyillariga mos keladi, ideal ma’muriy tizimni amalga oshiradi va samarasiz emas.

Veber boshqalarga ideal byurokratiya va uning amaliyotini o‘rganishga yo‘l ochdi. Asta-sekin, bu norasmiy tashkilotga qiziqish-ning paydo bo‘lishiga olib keldi. Rasmiy hokimiyat tufayli vujudga kelgan begonalashishni kamaytirish maqsadida Veber tomonidan hokimiyatning qonuniyligini izlash asosida tuzilmalar ro‘yxatlari ratsionalizm va irratsionalizm, menejment va mehnat, rasmiy va norasmiy tashkilotlarning tashkiliy dilemmalarini hal qilishga intildi.

5.3. L.Gulik va L.Urvik asarlarida Fayol g‘oyalarini rivojlantirilishi

Lyuter Gulik va Lindall Urvik klassik boshqaruv nazariyasini yanada rivojlantirishda ishtirok etishgan. Ular fayllarni boshqarish funksiyalarini asos qilib olishdi va oxir-oqibat ma’muriy faoliyat quyidagi funksiyalarni o‘z ichiga oldi:

- rejalashtirish;
- tashkilot (rasmiy tuzilmalarni yaratish;
- kadrlar bilan ta’minlash;
- yetakchilik;
- muvofiqlashtirish;
- hisobot berish;
- budjetlashtirish.

Ma’muriyatning ushbu yetti elementidan uchtasi - rejalashtirish, tashkil etish va muvofiqlashtirish - to‘g‘ridan to‘g‘ri Fayol diagrammasidan olingan. Fayolning “buyruq berish” tushunchasi o‘rniga “yetakchilik” tushunchasi paydo bo‘ladi. Gulik “nazoratni” alohida element sifatida ajratmaydi, u “budjet” va “hisobot berish” ustunlari bilan qoplanadi. Shu bilan birga, agar Fayol uchun kadrlar bilan ishlash asosan “tashkilot” funksiyasiga kiritilgan bo‘lsa, unda Gulikda u mustaqil element (“kadrlar”) sifatida ajralib turadi. Gulik ushbu yetti elementning hammasini POSDCORB nomi bilan birlashtiradi.

Gyulik-Urvikning bir qator prinsiplarida rasmiy tashkilotni qurishning quyidagi tamoyillari ishlab chiqilgan:

- odamlarning tuzilishga muvofiqligi (birinchi navbatda, siz tashkilotning tuzilishini batafsil ishlab chiqishingiz kerak, so‘ngra mutaxassislarni tanlashga to‘liq tuzilish talablariga muvofiq ravishda borishingiz kerak);

- maxsus va “umumiy” shtab-kvartirani yaratish. Tashkilot ikki xil shtab-kvartiraga ega bo‘lishi kerak: maxsus (tashkilot rahbari uchun tavsiyalar ishlab chiqish) va “umumiy” (rahbar buyruqlarini tayyorlash va yuborish, amaldagi ishlarni nazorat qilish va xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirishda rahbarga yordam berish). mutaxassislar;

- huquq va majburiyatlarning taqqoslanishi (har qanday rahbar menejment tegishli va javobgarlikka teng kuchga ega bo‘lishi kerak);

- nazorat doirasi (to‘g‘ridan to‘g‘ri boshliqqa bo‘ysunadigan shaxslar soni);

- ixtisoslashuv (boshqaruv xodimlari ixtisoslashuvining uch turi mavjud: maqsadi operatsiyalari, iste’molchi turiga yoki geografiyasiga qarab);

- aniqlik.

Agar har bir lavozim bo‘yicha yozma ravishda huquqlar, burchlar, javobgarlik va boshqa xodimlar bilan munosabatlar aniqlansa, tashkilot faoliyatida aniqlikka erishish mumkin.

Aynan Lindell Urvik tufayli Fayolning ko‘pgina asarlari tarqatildi va saqlanib qoldi.

Urvik “Ma’muriyat asoslari” asarini nashr etdi, unda u turli mualliflar tomonidan tuzilgan ko‘plab “ma’muriyat tamoyillari” hamma uchun umumiy mantiqiy tuzilish bilan bog‘liqligini ko‘rsatdi. U ma’muriyat texnikasi o‘sha paytda rivojlanish jarayonida bo‘lgan deb hisoblagan va ma’muriy tamoyillarga tayanmasdan rahbarlik qilishga intilgan menejerlar tobora shunchaki havaskor bo‘lish xavfini tug‘dirgan.

Ma’muriyat asoslari kitobining aksariyati ma’muriy tuzilish va boshqaruv elementlari modelini yaratishga qaratilgan. Taklif etilayotgan model – bu, Fayol tomonidan taklif qilingan ma’muriy tamoyillar, javobgarlik va aspektlarni takrorlashga urinish; Muni va Reyli tashkiliy tamoyillari, Teylor tamoyillari va boshqa mualliflarning tanlangan g‘oyalari. Urvikning belgilangan konsepsiyasi ma’muriy fanning yagona nazariyasi foydasiga ishonchli dalillarni o‘z ichiga oladi.

Urvikning fikriga ko‘ra, tashkilot - bu maqsadga erishish uchun zarur bo‘lgan faoliyat turlari (yoki “reja”) va ularni shaxslarga berish uchun ularni guruhlash. Urvik tashkiliy dizayn loyiha tayyorlanayotgandek “salqin va ajralib turadigan” tarzda amalga oshirilishi kerakligini ogohlantiradi. Bunday holda, hech qanday holatda, hozirgi paytda tashkilotda ishlay oladigan ba’zi bir shaxslarning mavjudligidan kelib chiqmaslik kerak: avval tegishli tashkiliy tuzilmani to‘liq xolisona ishlab chiqish kerak, so‘ngra topish uchun barcha zarur choralarni ko‘rish kerak mos odamlar yoki “ularning tuzilishga muvofiqligiga erishish”.

Urvik “ilmiy menejment” tushunchasini kimyo va texnika fanlarini vujudga keltirgan tabiatshunoslik metodologiyasi va umumiy tamoyillari menejment sohasiga tatbiq etilishi va qo‘llanilishi kerakligi faktining tasdig‘i sifatida ko‘rdi.

5.4. Ma’muriy maktab vakillari G.Xopf, O.Sheldon va boshqalar tomonidan ilmiy ma’muriy maktabning rivojlantirilishi

AQSHdagi Teylor maktabining yana bir vakili - Garri Xopf, “menejmentning birinchi universal”i, Amerika adabiyotida shunday deyilgan.

Ma’muriy usullarni ratsionalizatsiya qilish yo‘llarini izlashga intilib, Xopf ilmiy boshqaruvning butun tadbirkorlik sohasiga taalluqli nazariy jihatlariga murojaat qildi.

Xopf menejment kasb bo‘lishi kerakligini ta’kidladi. U ma’murga kasb talablariga eng yaxshi javob berishga imkon beradigan usullar tizimini yaratishga intildi. U ma’mur ishini farqlashni va uni to‘rt qismga ajratishni taklif qildi: rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat.

Hopf boshqaruvining ushbu to‘rt elementining mohiyati quyidagicha bayon etilgan:

- rejalashtirish ishni o‘rtacha qobiliyatli odamlar bajarishi mumkin bo‘lgan operatsiyalarga bo‘lishni taklif qiladi. Agar ushbu talab bajarilmasa, menejerlarning ortiqcha yuklanishi va ishlarni ko‘rib chiqish kechikishi mumkin;
- tashkilot ishlab chiqarish birliklari va ularning guruhlarining nisbiy imkoniyatlarini bir xil tamoyillar asosida baholashni o‘z ichiga oladi.

Agar bo‘limlar, bo‘limlar, sektorlar, guruhlar va boshqalar orasidagi o‘zboshimchalik bilan bo‘linadigan chiziqlarni saqlab qolish ish jarayonlarining birligini saqlashdan ko‘ra muhimroq deb hisoblansa, unda faqat uyushqoqlik va shunga muvofiq ravishda muvofiqlashtirish yetishmasligi mumkin;

- muvofiqlashtirish aniq belgilangan buyruqbozlik, javobgarlik va hisobot munosabatlarini o‘rnatishga olib keladi. Ushbu munosabat turlarini boshqarish ushbu turdagi boshqaruvda ma’murlarning o‘zaro munosabatlari va tashkilot ustidan shaxsiy nazoratning mohiyati

to‘g‘risida tez-tez turlicha bo‘lgan fikrlarini birlashtirish bilan belgilanadi.

Boshqaruv ma’muriyat vazifasining ildizlariga tegishlidir. Bu rejalashtirishni ish sifatidan ajratishni o‘z ichiga oladi, usiz tashkilot samarali ishlamaydi.

Ushbu ajratish ko‘pincha rejalashtirish uchun mas’ul bo‘lgan menejerlar va qoniqarli natijalarni olish uchun mas’ul bo‘lganlar o‘rtasidagi qarashlarning to‘qnashuvi bilan birga keladi. Ma’muriy faoliyatni muvofiqlashtirish uchun shartlar faqat umumiy harakatlar kursi ishlab chiqilganda yaratiladi.

O‘zining “Menejment va maqbullik” (1935) maqolasida u quyidagilarni yozgan: “Optimalga erishish va tasdiqlash bilan o‘lcham, narx va inson omillari o‘rtasidagi muvozanatni saqlashga intiladigan biznes korxonasini rivojlantirish shakli sifatida ta’rif berish mumkin. qobiliyati va shu bilan biznes vazifalarini muntazam ravishda bajarilishiga sezilarli hissa qo‘shadi. Barcha turdagi tashkilotlar uchun mavjud bo‘lishning maqbul shart-sharoitlarini aniqlash, ularga erishish va ta’minlash bugungi kunning dolzarb muammosi bo‘lib, uni maxsus fan - “optologiya” yoki turli omillar o‘rtasidagi optimal munosabatlarni o‘rganadigan optimizm fani hal qilishi kerak.

Uning asosiy vazifasi inson faoliyatining turli sohalaridagi barcha faktlarni, texnikani, jarayonlarni tahlil qilishdir.

Xopf menejmentning umumiy maqsadlarini o‘n punktda belgilab, ularni boshqaruv kodining bir turi deb hisoblab chiqdi:

1. Korxonaning aniq maqsadini belgilang.
2. Mehnat sharoitlari va natijalaridan qat’i nazar kuzatilishi kerak bo‘lgan faoliyatning umumiy tamoyillarini aniqlang.
3. Bosslarning vazifalarini aniqlang.
4. Vazifalarni muvaffaqiyatli bajarishga qodir bo‘lgan mas’ul shaxslarni tayinlang.
5. Bir guruh ijrochilarga uning miqdori va sifatini aniq o‘lchashga imkon beradigan ishni bajarish mezonlarini bering
6. Ish natijalarini tekshiring va ish samaradorligini tendensiyalarini aniqlang.
7. Har bir elementga nisbatan orqaga chekinishni kamaytirish qonunining holatlarini ta’kidlash uchun barcha dinamik elementlarni tahlil qiling, iloji bo‘lsa, sezgi o‘lchovlari bilan almashtiring.

8. Tashkilotning istalgan nuqtasida ortiqcha yuklanishiga yo‘l qo‘ymasdan, berilgan obyektlar va xulq-atvor yo‘nalishlari doirasida ishning eng maqbul natijalariga erishish mumkin bo‘lgan darajadagi tashkilotning optimal hajmini aniqlang.

Ushbu “kod” ning korxona hajmi bilan bog‘liq bo‘lgan so‘nggi bandi Xopf uchun alohida qiziqish uyg‘otdi.

Xususan, u tashkilot samaradorligining keng miqyosli mezoniga qarshi bo‘lib, uning kattaligiga bevosita mutanosib ravishda ko‘rib chiqildi. U maksimal daraja haqida emas, balki eng maqbul narsa haqida gapirdi. Ilmiy menejment bo‘yicha VI xalqaro kongressda (London, 1935) u menejment fanini maqbul boshqaruv faniga aylantirish vaqti kelganini e’lon qildi.

Umumlashtirilgan shaklda Sheldonning boshqaruv falsafasi quyidagi qoidalarga asoslanadi:

- sanoat jamiyat farovonligi uchun zarur bo‘lgan tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun mavjud;
- sanoat menejmenti jamoaga xizmatlar ko‘rsatishni asoslaydigan prinsipni boshqarishi kerak;
- sanoatning bir qismi sifatida menejment kapitaldan ajratilgan va uch qismga bo‘lingan: ma’muriyat, boshqaruvni boshqarish va tashkilot;
- agar sanoat iqtisodiy poydevorga asoslangan bo‘lsa, menejment ham inson, ham fabrika moddiy tarkibiy qismlarining samaradorligini oshirish orqali jamiyat maqsadlariga erishishi kerak;
- bu samaradorlik sanoatda inson resurslarini boshqarish va rivojlantirishda ilm-fanni qo‘llash orqali rivojlanadi;
- samaradorlik tashkilotlarning tuzilishiga bog‘liq bo‘lib, bajarilishi kerak bo‘lgan ishlarni ham, tegishli mablag‘larni ham batafsil tahlil qilishga asoslanadi;
- menejmentda ilmiy usullardan foydalanish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

a) menejment amalga oshiradigan yoki boshqaradigan barcha ishlarda tadqiqot va o‘lchovlardan foydalanish;

b) har bir ish vaqtini tayyorlash va undan amaliy foydalanish;

d) kerakli natijalarni asoslash va aniqlash uchun mehnat xarajatlarini aniqlash;

e) ishlab chiqarish va boshqarishning eng iqtisodiy usullarini ta’minlash uchun ushbu standartlarni institutsionalizatsiya qilish;

Boshqaruv uchun javobgarlik siyosati ishlab chiqarishning inson tarkibiy qismiga e’tibor berishni talab qiladi; ishchiga shaxs sifatida munosabatda bo‘lishda quyidagi qoidalarga rioya qilish kerak:

a) ishchilar mehnat sharoitlariga oid qarorlarda qatnashadilar;

b) ishchiga sivilizatsiyalashgan jamiyat uchun maqbul turmush darajasi ta’minlanadi;

d) unga o‘zini rivojlantirish uchun ko‘proq bo‘sh vaqt beriladi;

e) u ishsizlikdan himoyalangan bo‘lishi kerak;

f) uning mehnat hissasi bilan taqqoslanadigan farovonlik darajasiga ega bo‘lishi;

g) mehnat va kapital o‘rtasidagi munosabatlarda qat’iy adolat ruhi o‘rnatilishi kerak.

5.5. Fayolning boshqarish tamoyillari

Anri Fayol, uning nomi ushbu maktabning paydo bo‘lishi bilan bog‘liq va ba’zan uni boshqaruvning otasi deb ham atashadi. 30 yil davomida u Fransiyaning yirik “Comambo” tog‘-metallurgiya kompaniyasining rahbari bo‘lgan, u bosh menejer etib tayinlanganda (1888) bankrotlik arafasida edi va nafaqaga chiqqanida (1918) Fransuz ma’muriy, texnik va ilmiy xodimlari bilan mashhur bo‘lgan eng kuchli.

Tashkilotni o‘ziga xos faoliyat turi va bir xil darajada o‘ziga xos ma’muriy tizim sifatida ko‘rib chiqib, uning g‘oyalarini Teylorning har bir xodimni rag‘batlantirishga oid tamoyillariga muvofiqlashtirgan holda, Fayol yuqori menejment faoliyati bilan bog‘liq quyidagi 14 boshqaruv tamoyillarini shakllantirdi:

1. Mehnat taqsimoti, ya’ni mehnatning barcha turlari, ham boshqaruv, ham ijro etuvchiga nisbatan samarali foydalanish uchun zarur bo‘lgan ixtisoslashuv.

2. Kuch va mas’uliyat. Fayolning fikriga ko‘ra, hokimiyat va mas’uliyat bir-biriga bog‘liq, ikkinchisi birinchisining natijasidir. Uning fikricha, hukumat rasmiy (egallab turgan lavozimiga asoslanib) va plich (avvalgi xizmat tabiati bo‘yicha aqliy rivojlanish, tajriba,

axloqiy daraja, ko‘nikmalar va boshqalarni o‘z ichiga oladi) omillarini birlashtiradi.

3. Tarbiya. Tartib-intizomni itoatkorlik, mehnatsevarlik, g‘ayrat va tashqi hurmatni ta’minlash uchun hisoblangan konvensiyani hurmat qilish deb tushungan Fayol, intizomni saqlash barcha darajalarda yaxshi rahbarlarni talab qilishini ta’kidlaydi. Intizomni mustahkamlash uchun bo‘ysunuvchilarga ta’sir qilishning barcha vositalaridan Fayol boshliqning shaxsiy namunasini eng samarali deb hisobladi. Unga ko‘ra, agar xo‘jayin aniqlik namunasini ko‘rsatsa, hech kim kech ko‘rinishga jur’at etolmaydi. Agar u faol, jasur, sadoqatli bo‘lsa, taqlid qilsa va qanday qilib biznes yuritishni bilsa, u xodimlarni ishni sevishini ta’minlay oladi.

Ammo yomon misol ham yuqumli va tepadan kelib chiqqan holda, ba’zida hamma uchun eng dahshatli oqibatlarga olib keladi.

4. Bir kishilik boshqaruv. Bir kishilik boshqaruv, ammo Fayolning fikriga ko‘ra kollegiallikdan ustunligi shundaki, u nuqtayi nazarning birligini, harakatlarning birligini va boshqaruvning birligini ta’minlaydi. Shuning uchun, u ustunlikka intiladi.

5. Rahbariyatning birligi. Xuddi shu maqsadni ko‘zlagan faoliyat bitta rahbarga ega bo‘lishi va bitta reja asosida boshqarilishi kerak. Faolning fikriga ko‘ra, ikki tomonlama yetakchilik faqatgina funksiyalarni asossiz chalkashishi va ularni bo‘limlar o‘rtasida nomukammal chegaralash natijasida paydo bo‘lishi mumkin, bu nafaqat keraksiz, balki o‘ta zararli. Hech bir holatda uning fikriga ko‘ra, ijtimoiy organizm boshqaruvning dualizmiga moslashmaydi.

6. Xususiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo‘ysundirish. Xodimning yoki xodimlar guruhining manfaatlari korxona manfaatlaridan ustun qo‘yilmasligi kerak; davlat manfaatlari fuqaroning yoki bir guruh fuqarolarning manfaatlaridan ustun bo‘lishi kerak. Bunday qoida eslatmalarga muhtoj emasdek tuyuladi. Ammo johillik, ambitsiya, xudbinlik, dangasalik va insonning har xil zaifliklari va ehtiroslari odamlarni shaxsiy manfaatlari uchun umumiy manfaatlarni e’tiborsiz qoldirishga undaydi.

7. Mukofot. Mehnatni rag‘batlantirish adolatli bo‘lishi va xodimlar va ish beruvchilar uchun eng yaxshi qoniqishni ta’minlashi kerak.

8. Markazlashtirish. Fayol “hokimiyatni markazlashtirish” atamasiga murojaat qilmasdan, hokimiyatning konsentratsiyasi yoki tarqalishi darajasi haqida gapiradi. Muayyan holatlar qaysi variant “eng yaxshi umumiy natijani” berishini belgilaydi.

9. Skalyar zanjir, ya’ni Fayol ta’rifiga ko‘ra, eng yuqori darajadan eng quyi darajagacha bo‘lgan “boshliqlar zanjiri”, bu tark etilmasligi kerak, ammo qisqartirilishi kerak! Agar unga juda ehtiyotkorlik bilan rioya qilish zarar yetkazishi mumkin.

10. Buyurtma, ya’ni “har bir narsaning (har birining) o‘z o‘rni va vazni (har biri) o‘z joyiga ega”.

11. Adolat.

Xodimlarning sadoqati bo‘ysunuvchilarni hurmatli va adolatli boshqarish orqali ta’minlanishi kerak.

12. Xodimlar uchun ish joyining barqarorligi. Fayollo kadrlarning haddan tashqari ko‘p o‘zgarishini ham yomon boshqaruvning sababi va natijasi deb hisobladi va unda yuzaga keladigan xatar va xarajatlarni ko‘rsatdi.

13. Tashabbus, ya’ni Fayol ta’rifiga ko‘ra, reja ustida o‘ylash va bajarish. Bu “har bir fikrlaydigan odamga katta mamnuniyat baxsh etishi” sababli, Fayol ma’murlarni bo‘ysunuvchilar shaxsiy tashabbus ko‘rsatishi uchun “shaxsiy behuda narsadan voz kechishga” undaydi.

14. Korporativ ruh, ya’ni. “kuch birdamlikda” tamoyili. Ushbu tamoyillarni sanab o‘tayotganda Fayol u haqida to‘liq ma’lumot berishga intilmaganini, faqat ulardan ko‘pchiligini qo‘llashi kerak bo‘lgan narsalarni ta’riflashga harakat qilganini ta’kidladi, chunki har qanday biznesda prinsiplarni yengil kodlash ham zarur.

Fayolning foydasi shundaki, u barcha boshqaruv funksiyalarini har qanday faoliyat sohasi bilan bog‘liq bo‘lgan va sanoat korxonasini boshqarish bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan o‘ziga xos xususiyatlarga ajratgan.

5- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. Boshqaruv ma’muriy maktabining asosiy qoidalarini tushuntiring.

2. A. Fayolning ma’muriy boshqaruv nazariyasining ma’nosini tushuntiring.

3. A. Fayol tomonidan taklif qilingan boshqaruv tamoyillari qanday?

4. Veberning byurokratik maktabining xususiyatlarini kengaytirish.

5. A.Fayolning boshqaruv tamoyillarini yoritib bering.

6 - BO‘LIM. INSON MUNOSABATLARI MAKTABINING ASOSIY TA’LIMOTLARI

6.1.Inson munosabatlari maktabining asosiy qoidalari

1920 – 1930-yillarda o‘tgan asrda inson munosabatlar maktabi vujudga keldi, uning markazida shaxs turadi. “Odamlar munosabatlari” doktrinasining paydo bo‘lishi odatda amerikalik olimlar Elton Mayo (1880-1949) va Fritz Retlisberger (1898-1974) ismlari bilan bog‘liq bo‘lib, ular ishlab chiqarish munosabatlari sotsiologiyasidagi tadqiqotlari bilan mashhur. Xususan, Rotlisberger korxonani ajralmas tizim sifatida ko‘rib chiqdi, unda texnik va ijtimoiy jihatlar o‘rtasidagi mutanosiblikka erishish va xodimlarning sa’y-harakatlarini bir-biri bilan hamkorlik qilish va umumiy maqsadga erishish uchun yo‘naltirish zarur. Uning ta’kidlashicha, so‘nggi 100 yil ichida ishlab chiqarishning sezilarli darajada texnik rivojlanishi kuzatilgan, shu bilan birga ishchiga bo‘lgan munosabat bir xil darajada saqlanib kelmoqda, bu esa qabul qilinishi mumkin emas. Har bir ishchini munosib ijtimoiy mavqe bilan ta’minlash kerak va bu korxona samaradorligini oshirishga bevosita ta’sir qiladi.

Bixeviorizm inson ongi va irodasining rolini istisno qildi va barcha e’tiborni faqat inson xulq-atvoriga qaratdi. Inson xulq-atvorining asosiy regulyatori roli foyda olishga tayinlangan. Xulq-atvor yondashuvi “inson munosabatlari” tushunchasidagi kamchilik-larni bartaraf etishga qaratilgan edi. Uning kelib chiqishi Barnard nomi bilan bog‘liq. Keyinchalik, bu yo‘nalish A. Maslov, R. Layketra, D. Makgregor, F. Gertsberg, K. Arjiris asarlarida rivojlandi.

Psixologiya va inson munosabatlari maktabi o‘zgaruvchan sharoitga qarab inson xulq-atvorini o‘rganishga alohida e’tibor qaratdi, bo‘ysunuvchilarga nisbatan insonparvarlik munosabati, shaxsga hurmat va boshqaruvni demokratlashtirishni talab qildi.

Inson resurslariga bo‘lgan munosabat o‘zgarishi quyidagilarda aks etadi:

- mehnat resurslarining ijtimoiy jihatlarini rivojlantirish jadallashdi, ular orasida asosiy e’tibor inson xulq-atvori va qiziqishlarini o‘rganishga qaratildi;

- boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ishtirok etadigan shaxslar soni ko‘paygan;

- oqilona mehnat ixtisoslashuviga o‘tish va “super ixtisoslashuv” dan bosh tortish amalga oshirildi;

- norasmiy munosabatlar va ularning jamoaning rasmiy tuzilmasi va rasmiy tashkilotlarga ta’siri tan olinadi.

Psixologiya va odamlar o‘rtasidagi munosabatlar maktabini yaratilishining dastlabki bosqichlarida turli xil tadqiqotlar, tajribalar o‘tkazish, turli xil nazariyalarni sinab ko‘rishga katta e’tibor berildi. Menejmentda yangi yo‘nalishni shakllantirish psixologiya, sotsiologiya, siyosat va shu kabilarni yaxshi o‘zlashtirishni talab qildi.

Psixologiya va inson munosabatlari maktabining eng ko‘zga ko‘ringan vakillari bu iqtisodchilar, psixologlar, sotsiologlar: Meri Parker Follett, Elton Mayo, Fritz Rotlisberger, Avraam Maslov, Duglas Makgregor va boshqalar.

Ushbu maktab vakillari odamlar nafaqat “ishlab chiqarish omili”, balki juda ko‘p narsalar ekanligini angladilar. Ular “har qanday korxonaning ijtimoiy tizimi” a’zolari, shuningdek, oila, maktab va shu kabi tashkilotlarning a’zolari. Ular kengroq ijtimoiy tizimning o‘zaro aloqador a’zolari. Har bir insonning normal mavjudligi uning ehtiyojlarini qondirishni talab qiladi. Va agar fiziologik ehtiyojlarni (oziq-ovqat, kiyim-kechak va hokazolarni) qondirish nisbatan oson bo‘lsa, u holda ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ancha qiyin (aloqa, tan olish, o‘zini namoyon qilish va boshqalar). “Odamlar munosabatlari” tarafdorlarining fikriga ko‘ra, ishlab chiqarish korxonaning ijtimoiy tashkilotini takomillashtirmasa, sezilarli samaradorlikka erisha olmaydi. Muhandislik yondashuvi uzoq vaqt tugadi. Odamlarning xulq-atvori va ishchilar psixologiyasining muammolari birinchi o‘ringa chiqadi. “Iqtisodiy odam” tushunchasi “ijtimoiy odam” tushunchasi bilan almashtirildi.

6.2. Sanoat psixologiyasining otasi G.Munsterberg yondashuvlari

Insonlar bilan aloqalar maktabi (gumanistik menejment) munosabatlar psixologiyasiga, odamlarning xulq-atvori va ehtiyoj-lariga, ijtimoiy o‘zaro ta’sirlarga va guruh manfaatlariga e’tibor beradi. Agar muhandis mexanik samaradorlikni o‘rgangan bo‘lsa, unda sanoat

psixologi inson samaradorligini o‘rganib, mahsuldorlikni oshirish uchun bir xil maqsadni ko‘zlagan.

Sanoat psixologiyasining otasi G. Myunsterberg (1863-1916) edi. 1912-yilda u nemis tilida bir asarini nashr etdi, u 1913-yilda allaqachon “Psixologiya va sanoat samaradorligi” nomi ostida ingliz tiliga tarjima qilingan va nashr etilgan. Myunsterberg shunday deb yozgan edi: “Bugungi kunda moddiy-texnika masalalari eng ko‘p tashvishga solayotgan masalalar bo‘lsa, ruhiy holat va ruhiyatning barcha masalalari charchoq, bir xillik, qiziqishlar, o‘rganish ishdagi quvonch mukofotlar va shunga o‘xshash boshqa ko‘plab ruhiy holatlarni, mutaxassis bo‘lmaganlar tomonidan eng kichik ilmiy tushunchalarsiz hal qilishadi.”

Myunsterbergning tadqiqot faoliyati quyidagi savollarni yechishga qaratilgan edi: “Biz o‘zimizga qanday qilib aqliy fazilatlari ularni bajarishi kerak bo‘lgan ishlarga eng mos keladigan odamlarni topishimiz mumkinligi haqida savol beramiz; ikkinchidan, qanday psixologik sharoitlarda har bir odamdan eng yuqori mahsuldorlikni va eng qoniqarli mahsulotni kafolatlashimiz mumkin; va nihoyat, biz biznes manfaati uchun odamlarning ongiga qanday qilib kuchli ta’sir o‘tkaza olamiz.

Boshqacha qilib aytganda, biz qanday qilib eng yaxshi ishlashga erishishimiz va eng yaxshi natijalarga qanday kafolat berishni so‘raymiz.” Myunsterbergning psixologiyasi va sanoat samaradorligi Teylorning takliflari bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, uchta qismdan iborat edi: eng yaxshi ishchi, eng yaxshi ish va eng yaxshi natijadir.

6.3. M.P. Follettning “Ishtirok etishni boshqarish” nazariyasi

Meri Parker Follett [9] (1868-1933), falsafa va siyosatshunoslik bo‘yicha mutaxassis, dam olishni tashkil etish, kattalar ta’limini ko‘rib chiqdi va shuningdek, yangi fan - ijtimoiy psixologiyaga qiziqish

[9] Mary Parker Follett. Prophet of Management. Boston: Harvard Business School Press. 1995, с предисловием П. Друкера.
Metcalf, Henry C., and Urwick Lyndall, eds. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. – New York: Harper & Row, 1942, p. 32-33
Urwick, Lyndall, and Brech, E. F. L., The Making of Scientific Management: Vol. 3. – London: Management: Pub. Trust, 1951, p. 34.
Mary Parker Follett. Prophet of Management. Boston: Harvard Business School Press. 1995, с пре-дисловием П. Друкера.
www: sr.isa.ac.ru/sr.

bildirdi. Xronologik jihatdan Follett ilmiy boshqaruv davriga tegishli edi. Uning falsafasi va e'tiqodida u ijtimoiy shaxs davrining ishtirokchisi edi. U ikkala sohada ham bilimga ega edi va uning nazariyasi bu ikki davr o'rtasidagi aloqadir. U Teylorning konsepsiyasini umumlashtirdi va keyinchalik "Hawthorne" tadqiqot-chilari nimaga kelishlarini oldindan bildi.

Shaxs erkinligi guruhga bo'ysunishi kerak, deb hisoblagan nemis faylasufi Iogan Fixtening muxlisi: "Biz haqiqiy odamni faqat guruh tashkiloti orqali topamiz. Shaxsning potensiali guruh hayotida amalga oshirilmaguncha imkoniyat bo'lib qoladi. Inson o'zining asl mohiyatini ochib beradi, haqiqiy erkinlikni faqat guruh orqali yutadi." Moslik, guruh o'ylash va jamoaviy iroda kabi iboralardan foydalangan holda Follett individualizmga emas, balki guruh tamoyillariga asoslangan yangi jamiyatni tasvirlab berdi.

Asosiy prinsip individuallikni yo'q qilish emas, balki faqat guruh orqali shaxs o'zining haqiqiy o'zini topishi mumkin edi. U guruh tamoyiliga amal qilgan holda, u insonning asl menligi - bu o'zini o'zi guruhi ekanligi va inson jamiyatdan tashqari yoki jamiyatdan mustaqil ravishda yoki jamiyatga zarar yetkazadigan har qanday huquqqa ega bo'lolmaydi degan xulosaga keldi. Hokimiyatning maqsadi shaxs huquqlarini himoya qilish degan pozitsiyani inkor etib, u demokratiyaning yangi konsepsiyasini taklif qildi: "Demokratiya odamlardan kelib chiqadigan, barchani o'ziga singdiradigan, uning to'liqsizligini to'ldirib, barchani bitta ijtimoiy hayotga birlashtirish orqali ulkan ma'naviy hayot kuchdir." Follett uchun demokratiya individualizm emas, balki ijtimoiy ongni rivojlantirish bilan bog'liq.

Follett guruh mojarolari masalalarini ko'rib chiqishni boshladi va har qanday manfaatlar to'qnashuvini to'rtta usuldan biri bilan hal qilish mumkin degan fikrni ilgari surdi:

1) bir tomonning boshqa tomoniga ixtiyoriy bo'ysunishi;
2) bir tomonning ikkinchi tomon ustidan g'alabasi;
3) tomonlar o'rtasida kelishuv;
4) integratsiya.

Birinchi ikkita yo'l qabul qilinishi mumkin emas, chunki ikkalasi ham ustunlikka erishish uchun kuch yoki kuch ishlatishni o'z ichiga oladi. Murosasizlik foydasiz, chunki bu masalani keyinga qoldiradi.

Integratsiya ikkala tomonni ham murosasiz va ustunliksiz qondiradigan yechim topishni o‘z ichiga oladi.

Insonlar o‘rtasida integral birlik, iroda birligi va hamkorlikni izlash Meri Follettni siyosiy faylasuf sifatida xalqaro miqyosda tan oldi. Ijodiy tajriba ishbilarmonlar tomonidan keng o‘rganildi va Follettning o‘zi sanoatni boshqarish muammolariga yanada yaqinlashdi. 1924 – 1925-yillarda u Kadrlar byurosi homiyligida ma’ruzaga taklif qilindi. Aynan shu ma’ruzalar bilan uning siyosiy falsafadan sanoat falsafasiga izchil o‘tishi boshlandi.

Agar menejmentni universal hodisa sifatida tushunishdan kelib chiqadigan bo‘lsak, unda siyosiy menejment jarayoni biznes tashkilotlarini boshqarish uchun ishlatilishi mumkin. Ikkala jarayonda ham bir xil muammolar mavjud: harakatlarning birligiga erishish, kuch va mas’uliyatni aniqlash, muvofiqlashtirish va nazoratga erishish va samarali yetakchilikni rivojlantirish.

Follett biznesdagi konstruktiv ziddiyat va integral birlik g‘oyasini ishlab chiqdi. Uning so‘zlariga ko‘ra, ilgari hokimlar va ularning qamoqxonalari o‘rtasida ma’lum bir sun’iy chegara bo‘lgan, aslida esa bunday chegara mavjud emas va har qanday darajadagi va hududdagi ish uchun mas’uliyatni o‘z zimmasiga olgan tashkilotning barcha a’zolari o‘zlarining hissalarini qo‘shmoqdalar. Firma va uning atrof-muhitiga nisbatan kengroq qarash jamiyat va iqtisodiyotning integral birligiga olib keladi. Integratsiya hayotning barcha darajalarida qo‘llaniladigan birlashtiruvchi prinsipga aylanadi.

Ammo muomala prinsipi sifatida integratsiya odamlar hokimiyat va kuch haqidagi tushunchalarini o‘zgartirmaguncha yetarlicha samarali bo‘lmaydi. Ba’zilar buyruq beradigan, boshqalari esa ularni qabul qiladigan muhitda integratsiyaga erishish juda qiyin. Boshliq va bo‘ysunuvchi rollari umumiy manfaatlarni tan olishga to‘sqinlik qiladigan to‘siqlarni keltirib chiqaradi. Buni bartaraf etish uchun Follett buyruqlarni shaxssizlashtirishni joriy etish va vaziyat qonuniga bo‘ysunishni almashtirishni taklif qildi: “Inson boshqasiga buyruq bermasligi kerak, lekin ikkalasi ham vaziyat talab qiladigan narsaga rozi bo‘lishi kerak. Agar buyruqlar yoki buyruqlar vaziyatning tarkibiy qismi bo‘lsa, unda ularni berish yoki qabul qilish haqida gap bo‘lmaydi”. Vaziyat qonunini oqilona tushuntirish ilmiy boshqaruvga asoslangan edi. Teylor Jamiyatiga yo‘llagan maktubida Follett bu

g‘oyani quyidagicha ta’kidlab o‘tdi: “Agar kuch funksiyadan kelib chiqsa, uning pozitsiyalar iyerarxiyasi bilan aloqasi juda oz ... Biz bo‘lim boshlig‘i, ekspertning kuchi bilan ishlaymiz ... yetkazib beruvchi xodim Prezidentdan ko‘ra ko‘proq kuchga ega ..., kuch bilim va tajribadan kelib chiqishi kerak.”

Hukumronlikni bilim darajasiga o‘tkazish qarama-qarshiliklardan qochishga imkon beradi, chunki ijrochi vaziyatni belgilaydi va shuning uchun integratsiya birligiga erishish uchun kamroq ishqalanish va qarshilik ko‘rsatgan. Follett uchun yaxshi insoniy munosabatlarning mohiyati birovning rahbarligi ostida emas, balki birov bilan ishlash tuyg‘usini yaratdi.

Kasaba uyushmalari menejment bo‘yicha vakolatlarni amalga oshirmasliklari singari, menejment polisi ham ishchilar ustidan vakolatni qo‘llamasligi kerak. Birgalikdagi hukumronlik- majburlash emas, yordamdir.

Follett jamoat hayotining barcha ko‘rinishlarida, odamlararo munosabatlardan tortib, xalqaro muammolarga qadar “hokimiyat ustidan ...” qisqartirilishi va itoatkorlik vaziyat qonuniga asoslanishi kerak, deb hisoblar edi. Ushbu integratsiyaning asosini u aylanma mas’uliyat deb atagan. Bu bilan u har bir tomon yoki tomonning ochiq ta’sir o‘tkazish yo‘li bilan boshqasiga ta’sir o‘tkazish qobiliyatiga asoslangan jarayonni nazarda tutgan bo‘lib, bu ma’lum vaqtdan keyin “hukmronlik bilan boshqarish” ga erishishiga olib kelishi mumkin. Mehnatni boshqarish munosabatlarida unga qiymat, narxlar va bozor konyunkturalari to‘g‘risida ochiq ma’lumot almashish orqali erishish mumkin. Xalqaro munosabatlarda faktlarni va g‘alabalarni yashirishni ochiq ta’sir o‘tkazish bilan almashtirish kerak.

Follettning fikriga ko‘ra, hokimiyat uchun kurashda ikkala tomon ham umumiy manfaatlarni unutishadi. U yakuniy kuch noto‘g‘ri tushunishga asoslangan illuziya deb ishongan, chunki kuch shaxs yoki uning pozitsiyasidan emas, balki vaziyatdan kelib chiqadi. Oxirgi javobgarlik ham xayoliy edi. Shaxsiy darajada, odam birov uchun emas, balki ish uchun javobgardir. Bo‘lim darajasida barcha ijrochilar menejer bilan birgalikda ish uchun mas’uldirlar, u barcha individual va guruhiy vazifalarni birlashtiradi. Tashkilot rahbari ham barcha idoralararo ishlarni birlashtirish uchun umumiy javobgarlikni o‘z zimmasiga oladi.

Boshqaruvga yondashishda Follett Gestalt psixologiyasidan kelib chiqqan bo‘lib, u tashkilotning yaxlitligi va vaziyatning to‘liqligi orqali birlikka erishishni ko‘rib chiqadi. Meri Follett odamlarni emas, balki voqealarni boshqaradigan yangi boshqaruv falsafasiga murojaat qiladi; bir-birining ustiga chiqish o‘rniga relyatsion nazorat. Har bir vaziyat o‘z nazorati, nazoratini o‘z darajasida yaratadi, chunki bu vaziyat va turli guruhlarning o‘zaro ta’sirida tegishli xatti-harakatni belgilaydi. Follett tashkilotdagi muvofiqlashtirishni quyidagicha ko‘rdi:

- vaziyatning barcha omillarini o‘zaro bog‘liqligi sifatida muvofiqlashtirish;
- barcha mas’ul xodimlarning bevosita aloqalari sifatida muvofiqlashtirish;
- dastlabki bosqichlarda muvofiqlashtirish;
- doimiy jarayon sifatida muvofiqlashtirish.

Tashkilotning ushbu asosiy tamoyillari tashkilot boshqaruv degan xulosaga olib keladi. Tashkilot va muvofiqlashtirish – bu, boshqariladigan harakatlarni ta’minlash. Muvofiqlashtirish birlikka erishadi, birlik esa nazoratdir. Tasdiqlash uchun Follett sotib olingan materiallarning narxini pasaytirishni istagan xaridor va eng yaxshi material bilan ishlashni istagan ishlab chiqarish menejeri o‘rtasidagi ziddiyatdan foydalangan. Agar ular o‘zlarini erta va doimiy muvofiqlashtirish prinsipiga muvofiq yo‘l tutsalar, ular bir-birlarining muammolarini ko‘rish imkoniyatiga ega bo‘ladilar, shunda manfaatlar sintezi birlik yo‘lida muvofiqlashtirish orqali o‘z-o‘zini tartibga soladi.

Follett ijodining yana bir yo‘nalishi uning butun tizimida ishlashga imkon beradigan yetakchilik turi edi. Rahbarning asosiy vazifasi, uning fikriga ko‘ra, tashkilotning maqsadini aniqlashdir. Rahbar o‘z xodimlarini umumiy maqsadga erishish zarurligiga ishontirishi kerak. Eng yaxshi rahbar – bu odamlardan unga xizmat qilishni so‘ramagan, balki umumiy natijaga erishish uchun birlashtirgan kishidir.

Follettning fikriga ko‘ra, kompaniyaning maqsadlari shaxslar va guruhlarning maqsadlari bilan birlashtirilishi kerak va bu uchun eng yuqori darajadagi yetakchilik zarur edi: “Xizmat tushunchasi, uni olish motivi bilan almashtirilmasligi kerak, balki yaxlit kasbiy motivning ajralmas qismiga aylanishi kerak. Biz foyda, xizmat, shaxsiy

rivojlanishimiz va sevgimiz, nimadir yaratish uchun ishlaymiz. Albatta, har bir daqiqada, ko‘pchiligimiz to‘g‘ridan to‘g‘ri bu narsalar uchun emas, balki ishni eng yaxshi tarzda bajarish uchun ishlaymiz. Kasblarga qaytish: aytilganlardan saboq olsak bo‘ladimi? Kasblar pul sababini rad etmaydi.

Kasb-hunar egalari katta daromad olishga intilishadi, lekin ular boshqa sabablarga ega va boshqa narsalar uchun daromadlarining yaxshi qismini qurbon qilishga tayyor.

Barchamiz eng chuqur istagimiz ma’nosida boy yashashni xohlaymiz. Biz o‘z xohish-istaklarimizni yanada toza va qadrliroq qila olamiz, ularni kengaytira olamiz, ammo istaklardan voz kechib shaxsiy yoki ijtimoiy taraqqiyotga erishmaymiz.”

Umuman olganda, hokimiyatning depersonalizatsiyasi va qonunlarning vaziyatga bo‘ysunishi zulm va avtokratiya hukmiga o‘xshaydi. Biroq, vaziyat qonunini tushunish va aniqlash, shaxsning yetakchiligiga odatlangan dunyoda juda qiyin. Maqsad birligiga erishishga asoslangan tashkiliy nazorat menejer faoliyat sohasini yanada yoqimli qiladi. Afsuski, amalda, mehnatga haq to‘lash tizimlari ko‘pincha har bir ishchining umumiy harakatga qo‘shgan hissasini o‘lchashni o‘z ichiga oladi. Ushbu fikrlar Follett g‘oyalarini amalga oshirishni ziddiyatli qiladi.

6.4. Hotorn tajribalari[10]

Ko‘pgina menejerlar va olimlar ish sharoitlari, farovonlik va ishchilarning samaradorligi o‘rtasidagi aniq munosabatlarni topdilar. 1924 yilda Fanlar akademiyasidagi Milliy tadqiqot kengashi Amerika telefon va telegraf kompaniyalari uchun uskunalar ishlab chiqaradigan “Hawthorne Western Electric” zavodida tadqiqotlar o‘tkazish orqali yorug‘lik va individual ishlash ko‘rsatkichlari o‘rtasidagi aniq bog‘liqlikni isbotlashga kirishdi.

[10] Социология: курс лекций. / Волков Ю. Г., Нечипуренко В. Н., Попов А. В., Самыгин С. И., Ростов-на-Дону: Феникс, 1999.
Кондауров В. И., Страданченков А. С. Социология. М.: Инфра-М, 2000.
http://www.humanities.edu.ru:8100/db/msg/2427
http://www.dist-cons.ru/modules/mp/mp1/text1_6.html
http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0126.asp

Tadqiqot bir xil yoritilgan xonalarda har biri bir xil vazifalarni bajaradigan telefon o‘rni yig‘adigan ishchilar (ayollar) ikki guruhini yaratish bilan boshlandi. Nazorat guruhida yoritish va boshqa sharoitlarda hech qanday o‘zgarishlar bo‘lmadi. Eksperimental guruhda yorug‘lik samaradorligini yorug‘lik darajasi va turlarini o‘zgartirish orqali ilmiy jihatdan aniqlash mumkin edi.

Tajriba davomida kutilmagan va sirli natijalarga erishildi. Yorug‘lik darajasidan qat’i nazar (bir holda u hatto oy nuri darajasiga tushirilgan), eksperimental guruhda va nazorat guruhida mahsulot ishlab chiqarish ko‘paygan. Tadqiqotchilar yorug‘likni o‘zgartirishdan uzoqlashdilar va hosildorlikning oshishiga sabab bo‘lgan turli xil dam olish vaqtlari, ish soatlari va ish haftalari boshlandi.

Keyin, barcha yangiliklarni bekor qilib, faqat ish haqi miqdorini qoldirib, tadqiqotchilar hayratda qoldilar: mehnat unumdorligi butun tajriba davomida eng yuqori natijalarga erishdi. Keyinchalik qo‘shimcha dam olish va nonushta qayta tiklanishi samaradorlikni barqaror oshirdi.

Ushbu dastlabki tajribalarning natijalarini hech kim tushuntirib berolmadi.

Tadqiqotning yangi bosqichida ularga Elton Mayo (1880-1949) qo‘shildi, u Avstraliya va Buyuk Britaniyaning bir qator ta’lim muassasalarida mantiq, falsafa va tibbiyot bo‘yicha ta’lim oldi. Mayo, guruh ichidagi fikrlashning ajablantiradigan o‘zgarishi, “Hawthorne” sirini tushuntirish uchun kalit ekanligini aniq ta’kidladi. Uning fikriga ko‘ra, tajribada ishtirok etgan qizlar, ijtimoiy birlikka aylanib, tajriba o‘tkazuvchilarning e’tiborini kuchaytirdilar. Ular loyihada o‘zlarining ishtirok etishlarini angladilar.

Eksperimentni o‘tkazish va uning natijalarini tahlil qilishda Garvardda sanoat tadqiqotlari bo‘limida ishlagan va tadqiqot guruhiga kiritilgan F. Rotlisberger muhim rol o‘ynadi.

Eksperimental natijalarni tahlil qilishda J. Pennok, Dikson va X. Raytlar ham qatnashdilar. L. Bapner (antropolog), L. Xenderson (fiziolog) va boshqalar.

Mayo va uning hamkasblari dastlabki yoritishni o‘rganishdagi kamchiliklarni tushuntirish uchun beshta nazorat gipotezasini taklif qilishdi:

1) mehnat unumdorligining oshishiga sinov xonasida ish sharoitining yaxshilanishi sabab bo‘lgan;

2) qisqartirilgan ish kunlari charchoqning yo‘qligini ta’minladi;

3) ish tanaffuslari ishdagi monotonlikni yo‘q qildi;

4) ish haqi mehnat unumdorligini rag‘batlantirdi;

5) ishchilar va menejerlar o‘rtasidagi munosabatlarni takomillashtirish mehnat unumdorligini rag‘batlantirdi.

Har bir gipoteza birma-bir sinab ko‘rildi va oxirgisidan tashqari barchasi rad etildi.

Guruhdagi keyingi tajribalar davomida quyidagi xulosalar chiqarildi:

- yuqori mahsuldorlar tomonidan belgilangan kutilayotgan mahsuldorlik darajasidan qat’i nazar, mehnat unumdorligi darajasi guruh tomonidan belgilandi;

- ishchilar guruh tomonidan belgilangan mehnat unumdorligini oshirmaslikka yoki kamaytirmaslikka harakat qilib, ma’lum bir norasmiy normani bajardilar;

- guruh barcha choralar yordamida barcha ishchilarni itoatkorlikda ushlab turdi.

Guruhdagi qoidalar quyidagicha ishladi:

1. Ajralib turish uchun juda ko‘p ish qilishingiz shart emas.

2. Xoin bo‘lib qolmaslik uchun siz ozgina ishlamasligingiz kerak.

3. Siz axborot beruvchi bo‘lmaslik uchun nazoratchiga guruhning noqonuniy xatti-harakatlari to‘g‘risida xabar bermasligingiz kerak.

4. Siz o‘zingizning ustunligingiz va kuchingizni boshqalar ustidan namoyish qilmasligingiz kerak. Masalan, inspektor o‘zini oddiy ishchi singari tutishi kerak.

Tadqiqotchilar, shuningdek, boshqaruv siyosati nafaqat samaradorlik mantig‘iga, balki ishchilar hissiyotlariga ham asoslangan bo‘lishi kerakligini ta’kidladilar. Shunday qilib, samaradorlik mantig‘i muvaffaqiyatsizlikka uchradi, chunki u ijtimoiy tizimning hissiyotlari va mantiqsiz tarkibiy qismlarini hisobga olmadi.

Hotorn tadqiqotlari natijalari ko‘plab tanqidlarga sabab bo‘ldi. Hozirgi kungacha chet el adabiyotidagi Hotorn eksperimentlarini birma-bir baholash yo‘q, garchi ularning boshqaruv va sanoat sotsiologiyasi tarixidagi burilish nuqtasi sifatida ularning fundamental ahamiyati hamma tomonidan tan olingan bo‘lsa ham. Shu bilan birga,

Mayoning tadqiqot qobiliyati qayd etilgan. Hotorn tadqiqotlari G‘arb sanoat sotsiologiyasining eng yuqori cho‘qqisidir, ayniqsa XX asrning birinchi yarmisida.

Tadqiqotchilar xulosa qilishlaricha, odam dalil va mantiqdan kelib chiqmaganligi sababli, ijtimoiy qadriyatlar subyektlariga nisbatan his-tuyg‘ular va hissiyotlar kadrlar boshqaruvining muhim omiliga aylanadi. Shunday qilib, Hotorn tadqiqotining asosiy xulosasi inson vaziyatlarini boshqarish uchun o‘ta muhim bo‘lgan yangi boshqaruv sifatlarini anglash edi. Bularga xodimlarning xatti-harakatlarini tushunish qobiliyati va maslahat berish, rag‘batlantirish, rahbarlik qilish va odamlar bilan aloqa o‘rnatish qobiliyati kiradi. Odamlarni boshqarish uchun texnik ko‘nikmalar yetarli emas edi.

Sanoat odamiga yangi qarash (Mayo va Rotlisbergning fikriga ko‘ra) sanoat sivilizatsiyasining yangi falsafasi tufayli haqiqatga aylandi.

Psixopatologik tahlil asosida Mayo va Rotlisberg odamlar o‘rtasidagi munosabatlar harakatining falsafiy tushuntirishini shakllantirdilar. Ushbu harakatning maqsadi ishchilarning samarali hamkorligi va vositalari - sanoat hayotiga moslashishga yordam beradigan ijtimoiy me’yorlarni tiklash edi.

Elton Mayo, shuningdek, sanoat sivilizatsiyasining ijtimoiy va siyosiy muammolarini tadqiq qildi. U asosiy xususiyatlari urushlar, mojarolar va ijtimoiy g‘alayonlar bo‘lgan yangi ishlab chiqarish davrini ajoyib tarzda tasvirlab berdi.

U o‘zining “Sanoat sivilizatsiyasining ijtimoiy muammolari” kitobining muqaddimasida: “Atom bombasi - bu bizning yutuqlarimiz va muvaffaqiyatsizliklarimizning ko‘rsatkichidir. Biz odamlarni bir zumda yo‘q qilishni o‘rgandik, ammo boshqa xalqlarni tsivilizatsiya manfaatlari yo‘lida hamkorlik qilishga chaqira olmaymiz. Yo‘q, bizning tsivilizatsiyamiz atom bombasi bilan yo‘q qilinmaydi. Agar odamlar o‘zaro hamkorlik zarurligini anglamasalar, unda sivilizatsiya o‘zini yo‘q qiladi “.

Mayo o‘zining “Ijtimoiy muammolar” va “Sanoat sivilizatsiyasining siyosiy muammolari” kitoblarida faqat texnik jarayonga e’tibor qaratish butun sivilizatsiya o‘limiga olib keladi degan xulosaga keldi.

Chester Barnard bilan birgalikda Mayo kuch texnik ko‘nikmalarga emas, avvalambor insonparvarlik va axloqqa asoslangan bo‘lishi kerak degan xulosaga keldi. Dunyo hokimiyatni markazlashtirish g‘oyasidan voz kechishi kerak edi.

Teylor va Mayoni taqqoslab aytish mumkinki, ikkalasi ham ishchilar va xo‘jayinlar o‘rtasidagi ziddiyatni tasvirlab bergan va uni hal qilish yo‘llarini topgan: Teylor - aqliy inqilob orqali, Mayo - o‘zaro hamkorlik orqali; ikkalasi ham yuqori mahsuldorlikka va ishchilar uchun yaxshi sharoitlarga erishishga intildilar: Teylor samaradorlikning oshishi ishlab chiqarishni to‘g‘ri rejalashtirish, tashkil etish va boshqarishga bog‘liq; Mayo ushbu muammoning ijtimoiy tomonini o‘rganib chiqdi; Teylor o‘z tadqiqotlarini sanoat ishchisiga, Mayo guruh a’zosi sifatida ishchiga qaratdi. Teylor og‘ir mehnat sharoitlari yuqori mahsuldorlikka to‘sqinlik qiladi, Mayo asosiy sabab ijtimoiy muhit deb o‘ylardi.

Teylor zarur ish sharoitlarini ta’minlash orqali boshliqlar ishchilarga mehnat unumdorligini oshirishga imkon berishini ta’kidladilar; Mayo pulga emas, balki guruhning (yoki butun jamiyatning) roliga ahamiyat bergan.

6.5. E.Mayoning ehtiyojlar nazariyasi

Psixologiya va inson munosabatlari maktabining eng taniqli vakillari Elton Mayo va Fritz Retlisbergerlardir. Ularning nomlari ko‘pincha “Hawthorne”da o‘tkazilgan tajribalar bilan bog‘liq. G‘arbning menejmentga oid ko‘plab darsliklarida aynan E. Mayo va F. Retlisbergerlarning tajribalari boshqaruv nazariyasida yangi yo‘nalishni ochgan deb ta’kidlashadi.

Jorj Elton Mayo (1880-1949) - amerikalik sotsiolog, odamlar munosabatlari maktabining asoschisi, sanoat sotsiologiyasining asoschisidir.

E. Mayo Janubiy Avstraliya poytaxti Adelaida shahrida tug‘ilgan. Dastlab u tibbiyot sohasida Avstraliya va Shotlandiyada ta’lim olgan, ammo o‘qishni tugatmasdan muqobil mutaxassislik izlay boshladi. 1903-yildan 1907-yilgacha u G‘arbiy Afrikada oltin qazib olgan Ashanti konchilik kompaniyasining xodimi, keyinchalik esa kichik nashriyot kompaniyasining hamraisi. 1907-yilda u Adelaida

universitetida falsafa va psixologiya bo‘yicha o‘qishni davom ettirdi. 1911-yilda maktabni tugatgach, u Brisbendagi yangi ochilgan Kvinslend universitetida mantiq, psixologiya va axloq bo‘yicha professor bo‘ldi va keyinchalik u yerda psixologiya va falsafa professori bo‘lib xizmat qildi.

1922-yil avgustda u Qo‘shma Shtatlarga ko‘chib o‘tdi. 1923-yil qishida u Pensilvaniya shtatidagi Filadelfiya Universitetining sanoat tadqiqotlari bo‘limida ijtimoiy fan tadqiqotchisi sifatida vaqtinchalik lavozimni oldi va sanoat psixiatriyasida tadqiqot dasturining rahbari bo‘ldi. 1926-yil sentyabrdan - qo‘shimcha professor va Garvard biznes maktabi sanoat tadqiqotlari bo‘limining boshlig‘i. 1928-yilda u “Hawthorne” tajribalariga qo‘shildi, bu unga eng katta shon-sharaf keltirdi. Ikkinchi Jahon urushi davrida u mudofaa sanoatida odamlar o‘rtasidagi munosabatlarni o‘rganish bilan shug‘ullangan. 1947-yilda nafaqaga chiqqanidan keyin u Angliyaga ko‘chib o‘tdi va u erda ilmiy va maslahat faoliyatini davom ettirdi.

E. Mayo “Odamlar o‘rtasidagi munosabatlarni rivojlantirish uchun” harakatning asoschisi sifatida tanilgan. Uning konsepsiyasi barcha ishlab chiqarish muammolarini psixologik va ijtimoiy omillarni hisobga olgan holda inson munosabatlari nuqtayi nazaridan ko‘rib chiqish kerak degan bayonotga asoslanadi. E.Mayo klassik boshqaruv maktabining tanib bo‘lmas tanqidchisi sifatida ishlab chiqarish jarayonining o‘zi, texnologik va jismoniy mehnat sharoitlari xodimga ishchining ijtimoiy va psixologik pozitsiyasi bilan belgilanadigan ta’sirga nisbatan kamroq ta’sir qiladi deb hisoblagan. U birinchilardan bo‘lib insonning ijtimoiy tabiatiga, shuningdek, kichik guruh deb ataladigan ma’noga va norasmiy tashkilotning xodimlarning xatti-harakatlariga ta’siriga e’tibor qaratdi. E. Mayoning nazariy konsepsiyasining o‘ziga xos xususiyati shundaki, u korxonada yuzaga keladigan muammolarning aksariyatini u rivojlanayotgan sanoat jamiyatining umumiy ijtimoiy muammolari prizmasi orqali ko‘rib chiqdi.

Asosiy asarlari: “Demokratiya va erkinlik” (1919), “Sanoat sivilizatsiyasining inson muammolari” (1933), “Ibtidoiy jamiyatni modernizatsiya qilish” (1947), “Sanoat sivilizatsiyasining ijtimoiy muammolari” (1949).

“Klassik” nazariya tarafdorlari menejmentning samaradorligi boshqaruvning rasmiy tuzilishi, muvofiqlashtirish va batafsil nazorat, intizomga qat’iy rioya qilish, individual ish haqi miqdori, vazifalarning tor ixtisoslashuvi, yakka tartibdagi boshqaruv, avtoritar usullar bilan belgilanadi deb hisoblashgan. Boshqaruv, xodimlar va vositalarni to‘g‘ri tanlash va odamlarning tuzilishga muvofiqligi. Ularning raqiblari buning aksini isbotladilar: menejmentning samaradorligi norasmiy tuzilma va birinchi navbatda kichik guruh, odamlarning o‘zaro ta’siri va umumiy nazorat, o‘z intizomi va ijodiy o‘sish imkoniyatlari, jamoaviy mukofot, tor mutaxassislikni rad etish va bir kishilik boshqaruv, demokratik yetakchilik uslubi, tuzilmaning odamlarga mosligi va aksincha. ... E. Mayoning Hotorn tajribalarida hamkasbi bo‘lgan F. Retlisberger sanoat iqtisodiy hodisa kabi ijtimoiy hodisa deb hisoblagan.

Sanoat sivilizatsiyasi, agar u “klassik” nazariya tomonidan taklif qilinganidan farqli o‘laroq, tashkilotdagi inson turtki va inson xulq-atvorining o‘rni to‘g‘risida yangi tushunchani rivojlantirmasa, omon qololmaydi. Sanoat jamiyati, deya ta’kidladi E. Mayo, odamlarni shaxssizlashtiradi, ularni o‘ziga xosligi, tabiiy urf-odatlari va an’anaviy qadriyatlariga qaytarish zarur. Bunga inson uchun ishlab chiqarishni tiklash orqali erishish mumkin. Menejmentning vazifasi ulkan rasmiy tuzilmalarni, moddiy samaradorlikni ta’qib qiluvchi byurokratik yirtqich hayvonlarni pastdan cheklash va qandaydir tarzda insoniy birdamlik va insonparvarlik tamoyillariga asoslangan norasmiy tashkilotni jilovlashdir. “Odamlar munosabatlari” nazariyasining o‘ziga xos xususiyatlari:

- rasmiy va norasmiy kuch tuzilmalarining aralashmasi;
- tor mutaxassislik;
- boshqarishda oddiy odamlarning keng ishtiroki;
- motivatsiyani va ishdan qoniqishni oshiradigan ishni tashkil etishning yangi shakllarini joriy etish;
- kichik guruh va birdamlik rolini oshirib yuborish.

Ushbu yondashuvni qo‘llab-quvvatlovchilar, ular orasidagi farqlarga qaramay, bir ovozdan: qat’iy bo‘ysunish iyerarxiyasi, tashkiliy jarayonlarni rasmiylashtirish inson tabiatiga mos kelmaydi.

Demak - yangi tashkiliy tuzilmalarni, ishning yangi shakllarini va xodimlarni rag‘batlantirishning yangi usullarini izlash. Eng faol

qidiruvni A. Maslov, D. Makgregor, F. Gertsberg, R. Likert boshqargan. A. Maslouning ehtiyojlarning iyerarxik nazariyasi tashkilotdagi odamlarning motivatsiyasi va xulq-atvorini o‘rganishda yangi sahifa ochdi.

6.6. D.Mak-Gregorning «X» ва «U» nazariyasi

Duglas Makgregor ishga bo‘lgan munosabatning ikkita variantini ajratib, ularni X nazariya va Y nazariya deb tasniflagan.

X nazariyasi quyidagilarni taklif qiladi:

1. Oddiy odam dastlab ishni yoqtirmaydi va har qanday yo‘l bilan ishdan qochishga harakat qiladi.

2. Odamlar ishlashni yoqtirmasliklari sababli, ularning ko‘plari ishda qo‘llaridan kelganicha harakat qilishlari uchun ularni nazorat qilish, tuzatish, yo‘naltirish va jazolar bilan qo‘rqitish kerak.

3. Oddiy odam rahbarlikni afzal ko‘radi va javobgarlikdan qochishga harakat qiladi.

Boshqa menejerlar o‘zlarining harakatlarini Y nazariyasiga asoslashni afzal ko‘rishadi, bu quyidagilarni taklif qiladi:

1. Oddiy odam dastlab ishlashni yaxshi ko‘radi.

2. Doimiy kuzatuv va jazo bilan qo‘rqitish tashkilotning maqsadlariga erishish uchun xodimlarning barcha kuchlarini yo‘naltirishning yagona usuli emas.

3. Odamlarni asosiy ehtiyojlarini qondirish, hurmat qilish va o‘zini anglash ko‘proq rag‘batlantiradi.

4. Tegishli sharoitlarda o‘qitilgan o‘rtacha odam nafaqat qochib ketmaydi, balki biron bir mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishga harakat qiladi.

5. Ishni bajarish yuqori darajadagi tasavvurga, zukkolikka va muammolarni hal qilishdagi ijodkorlikka bog‘liq.

Rancis Likert tashkilotlarni 1-tizim va 2-tizimga ega bo‘lgan ikki turga bo‘lish mumkin deb ta’kidladi. Uning so‘zlariga ko‘ra, 1-tizimga ega tashkilot quyidagi xususiyatlarga ega:

1. Menejment bo‘ysunuvchilar tomonidan hurmat va ishonchga ega emas deb qaraladi.

2. Asosiy qarorlar va maqsadlar tepada qabul qilinadi.

3. Bo‘ysunuvchilar qo‘rquv, tahdid va jazo orqali ishlashga majbur.

4. Boshqaruv tepada to‘plangan.

Bundan tashqari, Likert tashkilot uchun V nazariyasiga binoan tuzilgan 2-tizimni targ‘ib qiladi. Ushbu tizim quyidagi xususiyatlarga ega:

1. Menejment bo‘ysunuvchilar tomonidan to‘liq ishoniladi va hurmat qilinadi.

2. Barcha qarorlar keng va markazlashmagan tartibda qabul qilinadi.

3. Xodimlar qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etishlari tavsiya etiladi.

4. Boshqaruv va bo‘ysunuvchilar o‘rtasida keng, do‘stona munosabatlar mavjud.

5. Javobgarlikning rivojlangan tizimi mavjud bo‘lib, unga quyi darajadagi xodimlar ham jalb qilingan.

Vroomning taxminlar nazariyasi. Kutishlar nazariyasiga ko‘ra, ehtiyoj nafaqat insonni maqsadga erishish uchun rag‘batlantirish zarur, balki tanlangan xatti-harakat turidir.

Kutishning protsessual nazariyalari xodimlarning xulq-atvori bilan belgilanishini belgilaydi: [11]

1) muayyan sharoitlarda xodimning ishini rag‘batlantiradigan menejer;

2) ma’lum bir sharoitlarda unga ish haqi berilishiga amin bo‘lgan xodim;

3) ish sifati yaxshilanganligi va unga ma’lum bir mukofot berilishini tan olgan xodim va menejer;

4) ish haqi miqdorini o‘ziga xos ehtiyojni qondirish uchun zarur bo‘lgan miqdor bilan taqqoslaydigan xodim.

Bu shuni anglatadiki, kutish nazariyasi ish sifatini oshirishning keng tarqalishi zarurligini ta’kidlaydi va bu menejer tomonidan ta’kidlanishiga ishonch, bu uning ehtiyojini haqiqatan ham qondirishga imkon beradi.

Kutish nazariyasiga asoslanib, xodim kutilgan mukofotlar natijasida asosan qondirilishi mumkin bo‘lgan bunday ehtiyojlarga ega

[11] Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т.1. М.; 1992. С. 45.

bo‘lishi kerak degan xulosaga kelish mumkin. Va menejer xodimning kutilgan ehtiyojini qondira oladigan bunday imtiyozlarni berishi kerak. Masalan, bir qator tijorat tuzilmalarida ish haqi xodimga ularga zarurligini oldindan bilib, ma’lum tovar shaklida ajratiladi.

Adolat nazariyasi. Ushbu nazariyaga ko‘ra, motivatsiya samaradorligi xodim tomonidan ma’lum bir omil guruhiga ko‘ra emas, balki shunga o‘xshash tizim sharoitida ishlaydigan boshqa xodimlarga beriladigan ish haqi bahosini hisobga olgan holda tizimli ravishda baholanadi.

Xodim o‘z mukofotini boshqa xodimlarning mukofotlari bilan taqqoslaganda baholaydi. Bunda u o‘zi va boshqa xodimlarning ishlash sharoitlarini hisobga oladi. Masalan, biri yangi jihozlarda ishlaydi, ikkinchisi eskirganida, biri sifatli, ikkinchisida boshqasi bor edi. Masalan, menejer xodimga uning malakasiga mos keladigan ish bilan ta’minlamaydi. Yoki ishni bajarish uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarga kirish imkoni yo‘q edi va hokazo.

L. Porter- E. Lawlerning motivatsiya nazariyasi. Ushbu nazariya taxminlar nazariyasi va adolat nazariyasi elementlarining kombinatsiyasi asosida qurilgan. Uning mohiyati shundaki, mehnatga haq to‘lash va erishilgan natijalar o‘rtasidagi munosabatlar joriy qilingan.

L. Porter va E. Lawler mehnatga haq to‘lashga ta’sir qiladigan uchta o‘zgaruvchini kiritdilar: sarf qilingan kuch, insonning o‘ziga xos xususiyatlari va uning qobiliyatlari hamda uning mehnat jarayonidagi o‘rni. Bu yerda kutish nazariyasining elementlari ishchining mehnatga haq to‘lashni sarflangan sa’y-harakatlarga muvofiq baholashi va bu mukofot o‘zi sarflagan sa’y-harakatlarga yetarlicha bo‘lishiga ishonishida namoyon bo‘ladi. Adolat nazariyasining elementlari odamlarning boshqa xodimlarga nisbatan haq to‘lashning to‘g‘riligi yoki noto‘g‘riligi to‘g‘risida o‘zlarining hukmlariga va shunga muvofiq ravishda qoniqish darajasiga ega bo‘lishida namoyon bo‘ladi. Demak, aynan mehnat natijalari xodimlarning qoniqishiga sabab bo‘ladi, aksincha emas. Ushbu nazariyaga ko‘ra, ishlash barqaror ravishda yaxshilanishi kerak.

Har bir tanlangan guruh motivatsiyasini samarali boshqarish uchun mavjud bo‘lgan motivatsiya nazariyalarini, ularning yondashuvi va mazmuni jihatidan turlicha qo‘llash va birlashtirish zarur. Keling,

ulardan ayrimlarini ko‘rib chiqaylik. Motivatsiya nazariyalarini o‘rganishda ikkita yondashuv mavjud.

Birinchi yondashuv motivatsiya nazariyasining mazmun tomonini o‘rganishga asoslangan. Bunday nazariyalar inson ehtiyojlarini o‘rganishga asoslangan bo‘lib, ularni amalga oshirishning asosiy sababi natija va faoliyatdir. Ushbu yondashuvni qo‘llab-quvvatlovchilar orasida amerikalik psixologlar Abraxam Maslou, Frederik Xersberg, Devid Makklelland va K. Alderferlar bor.

Motivatsiyaning ikkinchi yondashuvi protsessual nazariyalarga asoslanadi. Bu xodimlarning sa’y-harakatlarini taqsimlash va muayyan maqsadlarga erishish uchun ma’lum bir xatti-harakat turini tanlash haqida gapiradi. Ushbu nazariyalarga taxminlar nazariyasi yoki V. Vroomga ko‘ra motivatsiya modeli, adolat nazariyasi va Porter - Lawler nazariyasi yoki modeli kiradi.

A. Maslou bo‘yicha motivatsiya nazariyasi. Ushbu nazariyalarning birinchisi Maslovning ehtiyojlar iyerarxiyasi deb ataladi. Uning mohiyati inson ehtiyojlarini o‘rganish bilan bog‘liq. Bu avvalgi nazariya. Uning tarafdorlari, shu jumladan, Ibrohim Maslou, psixologiyaning mavzusi ong emas, xulq-atvor ekanligiga ishonishgan. Xulq-atvor inson ehtiyojlariga asoslangan bo‘lib, ularni besh guruhga bo‘lish mumkin[12]:

1) Fiziologik ehtiyojlar. Bularga oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy, uxlash, dam olish, jinsiy aloqa va hokazolar kiradi. Ularning qoniqishi hayotni saqlab qolish uchun zarurdir, shuning uchun ular ko‘pincha biologik ehtiyojlar deb nomlanadi. Ishlab chiqarishga kelsak, ular o‘zlarini ish haqi, ta’til, pensiya nafaqalari, tanaffuslar, qulay ish sharoitlari, yorug‘lik, isitish, shamollatish va h.k. Xulq-atvori ushbu ehtiyojlar bilan belgilanadigan ishchilar mehnatning mazmuni va mazmuniga unchalik qiziqmaydilar, ular, asosan, uning ish haqi va sharoitlari bilan shug‘ullanadilar;

2) Xavfsizlik va kelajakka ishonch zarurligi. Ular jismoniy (sog‘liqni saqlash, ish joyidagi xavfsizlik) va iqtisodiy xavfsizlikni (pul daromadlari, ish bilan ta’minlash, qarilik va kasallik holatida ijtimoiy sug‘urta) anglatadi. Ushbu ehtiyojlar amalga oshirilib, insonning fiziologik ehtiyojlari qondirilishi bilanoq birinchi o‘ringa

[12] Максимцов М.М, Игнатьева А.В. Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. С.106

chiqadi. Xavfsizlik ehtiyojlarini qondirish kelajakka ishonchni ta’minlaydi. Ular o‘zlarini xavf-xatar, shikastlanish, yo‘qotish yoki mahrum bo‘lishdan himoya qilish uchun allaqachon erishilgan pozitsiyani, shu jumladan ish haqi va turli xil imtiyozlar darajasini saqlab qolish istagini aks ettiradi. Tashkilotlarda ushbu ehtiyojlar ishchilarning barqaror ish bilan ta’minlash, ish xavfsizligini ta’minlash, kasaba uyushmalarini yaratish va (yoki) saqlab qolish, keksalik va mehnatga layoqatsizlik holatlarida ijtimoiy sug‘urta, ishdan bo‘shatish va boshqalar uchun kurashish shaklida ifodalanadi;

3) Ijtimoiy ehtiyojlar. Ular boshqalar bilan aloqa va hissiy aloqalarni boshqaradi: do‘stlik, muhabbat, guruhga mansublik va uni qabul qilish. Ular fiziologik va xavfsizlik talablari qondirilgandan so‘ng, ular dolzarb bo‘lib, yetakchi xatti-harakatlarning ahamiyatini egallaydilar. Ijtimoiy, jamoaviy mavjudotlar sifatida odamlar boshqalarni rozi qilish va ular bilan muloqot qilishni istashadi. Tashkilotda bu ularning rasmiy va norasmiy guruhlarning bir qismi ekanligi, u yoki bu tarzda hamkasblari bilan hamkorlik qilishida namoyon bo‘ladi. Ijtimoiy ehtiyojlardan kelib chiqqan kishi o‘z ishini butun jamoa faoliyatining bir qismi deb biladi. Bunday odamlarning yetakchiligi do‘stona sheriklik xususiyatiga ega bo‘lishi kerak;

4) Hurmatga ehtiyoj. Bularga o‘z-o‘zini hurmat qilish va boshqalar tomonidan hurmat qilish, shu jumladan, obro‘-e’tibor, hokimiyat, kuch va martaba o‘sishiga bo‘lgan ehtiyoj kiradi. O‘z-o‘zini qadrlash, odatda, maqsadga erishilganda shakllanadi, qo‘shimcha ravishda bu mustaqillik va mustaqillikning mavjudligi bilan bog‘liq. Boshqa odamlarning hurmatiga bo‘lgan ehtiyoj odamni jamoatchilik tomonidan tan olinishi, obro‘si, guruhdagi mavqeyini olishga va yo‘naltirishga yo‘naltiradi, uning tashqi ko‘rinishlari tan olish, maqtash, faxriy unvonlarni olish, lavozimini ko‘tarish va hk. bo‘lishi mumkin;

5) O‘zini namoyon qilish zarurati. Ular o‘zlarining g‘oyalarini amalga oshirishda, individual qobiliyatlarni amalga oshirishda, shaxsni rivojlantirishda, shu jumladan, kognitiv, estetik va hokazolarda ijodga bo‘lgan ehtiyojlarni o‘z ichiga oladi. O‘z mohiyatiga ko‘ra o‘zini anglash ehtiyojlari boshqalarga qaraganda individualdir. Ular inson faoliyati namoyon bo‘lishining eng yuqori darajasini xarakterlaydi.

Ehtiyojlarning dastlabki ikki guruhi birlamchi, keyingi uchtasi ikkinchi darajali. Maslou nazariyasiga koʻra, bu ehtiyojlarning hammasi pirovardida qat'iy iyerarxik ketma-ketlikda joylashtirilishi mumkin, ularning asosida asosiy ehtiyojlar, yuqori qismi esa ikkinchi darajali boʻladi. Bunday iyerarxik tuzilmaning ma'nosi shundaki, inson uchun quyi darajadagi ehtiyojlar ustuvor ahamiyat kasb etadi va bu uning motivatsiyasiga ta'sir qiladi. Boshqacha qilib aytganda, birinchi past darajadagi ehtiyojlarni qondirish inson xulq-atvorida hal qiluvchi ahamiyatga ega boʻlib, keyinchalik bu ehtiyojlar qondirilgach, yuqori darajadagi ehtiyojlar ham ragʻbatlantiruvchi omilga aylanadi.

Eng yuqori ehtiyoj - oʻzini namoyon qilish va insonning shaxs sifatida oʻsishiga boʻlgan ehtiyoj hech qachon toʻliq qondirilishi mumkin emas, shuning uchun insonni ehtiyojlar orqali ragʻbatlantirish jarayoni cheksizdir.

Rahbarning vazifasi - boʻysunuvchilarni sinchkovlik bilan kuzatib borish, ularning har birini qaysi faol ehtiyojlar boshqarishini oʻz vaqtida aniqlash va xodimlarning ish samaradorligini oshirish maqsadida ularni amalga oshirish toʻgʻrisida qaror qabul qilish.

Devid Makklelland tomonidan motivatsiya nazariyasi. Iqtisodiy aloqalarning rivojlanishi va menejmentning takomillashishi bilan motivatsiya nazariyasida yuqori darajadagi ehtiyojlar uchun muhim rol oʻynaydi. Ushbu nazariyaning vakili Devid Makklellanddir.

Uning soʻzlariga koʻra, eng yuqori darajadagi ehtiyojlarning tuzilishi uchta omilga qisqartiriladi: muvaffaqiyatga intilish, hokimiyatga intilish, tan olish istagi. Bunday bayonot bilan muvaffaqiyat hamkasblarning maqtovi yoki e'tirofi sifatida emas, balki faol faoliyat natijasida erishilgan shaxsiy yutuqlar, qiyin qarorlar qabul qilishda ishtirok etish va ular uchun shaxsiy javobgarlikni oʻz zimmasiga olish istagi sifatida qaraladi. Hokimiyatga boʻlgan intilish nafaqat ambitsiyalar haqida gapiribgina qolmasdan, balki insonning tashkilotlarda turli darajadagi boshqaruv darajalarida muvaffaqiyatli ishlash qobiliyatini koʻrsatishi kerak, va tan olinishga intilish uning norasmiy rahbar boʻlishi, oʻz fikriga ega boʻlishi va qobiliyatiga ega boʻlishi kerak.

Makklelland nazariyasiga koʻra hokimiyatga intilayotgan odamlar oʻzlarining ushbu ehtiyojlarini qondirishlari kerak va buni tashkilotdagi ba'zi lavozimlarni egallab olishlari mumkin.

Bunday ehtiyojlarni xodimlarni iyerarxiya orqali yangi lavozimlarga o‘tishga ularni sertifikatlash, malaka oshirish kurslariga yuborish va boshqalar orqali tayyorlash orqali boshqarish mumkin. Bunday odamlar keng ijtimoiy doiraga ega va uni kengaytirishga intilishadi. Bunda ularning rahbarlari katta yordam berishi kerak.

Frederik Hersbergning motivatsiya nazariyasi inson motivatsiyasiga moddiy va nomoddiy omillarning ta’sirini aniqlash zarurati ortib borishi bilan bog‘liq holda paydo bo‘ldi. Frederik Herzberg ishdan qoniqishni ko‘rsatadigan ikki omilli modelni yaratdi (6.1-jadval).

6.1-jadval

Ishdan qoniqishga ta’sir qiluvchi omillar

Gigiyenik omillari	Motivatsiya
Firma va ma’muriyat siyosati	Muvaffaqiyat
Ish sharoitlari	Ishga qabul qilish darajasi
Daromad	Natijani tan olish va tasdiqlash
Shaxslararo munosabatlar	Mas’uliyatning yuqori darajasi
Ishni bevosita boshqarish darajasi	Ijodiy va biznesni rivojlantirish uchun imkoniyat

Birinchi guruh omillari (gigiyenik omillar) shaxsning o‘zini namoyon qilishi, uning ichki ehtiyojlari, shuningdek, ish o‘zi amalga oshiriladigan muhit bilan bog‘liq. Motivatsiya omillarining ikkinchi guruhi ishning o‘z mohiyati bilan bog‘liq. Bu yerdagi rahbar asar mazmunini umumlashtirish zarurligini eslashi kerak.

O‘zingiz ko‘rib turganingizdek, F. Hertsbergning gigiyenik omillari fiziologik ehtiyojlarga, xavfsizlikka bo‘lgan ehtiyoj va kelajakka bo‘lgan ishonchga mos keladi.

Ko‘zda tutilgan nazariyalarning farqi quyidagicha: A. Maslou fikriga ko‘ra, motivatsiya ortidan ishchi majburiy ravishda yaxshiroq ishlay boshlaydi; F. Hertsbergning so‘zlariga ko‘ra, ishchi motivatsiya yetarli emas degan qarorga kelganidan keyingina yaxshiroq ishlay boshlaydi.

K. Alderferning ehtiyojlar nazariyasi. Bir qator mualliflar Maslou nazariyasining ma’lum bir qiymatini tan olgan va uning g‘oyalaridan foydalangan holda, shu bilan birga uning soddalashtirilganligiga ishora

qilmoqdalar va, o‘z navbatida, motivatsiyaning o‘zlarining nazariy modellarini taklif qilishmoqda. Ushbu modellardan biri amerikalik olim K. Alderfer tomonidan mavjudlik, munosabatlar, o‘sish (yoki ERG - mavjudlik, qarindoshlik, o‘sish) ehtiyojlari nazariyasi. U Maslovning ehtiyojlar iyerarxiyasi haqidagi nazariyasini aniqlashtirish va ijodiy rivojlantirishga harakat qildi. Uning fikriga ko‘ra, Maslou nazariyasida ehtiyojlarning ayrim guruhlari farqlanishining ravshanligi yetarli emasligini ta’kidlab, u ehtiyojlarning beshta emas, balki uchta sinfini (guruhini) aniqladi:

- mavjudot ehtiyojlari, u unga asosiy fiziologik ehtiyojlarni, shuningdek xavfsizlikka bo‘lgan ehtiyojlarni kiritgan;
- ijtimoiy ehtiyojlar, shu jumladan, aloqa ehtiyojlari, guruhga mansublik va boshqalar tomonidan hurmat (Maslou tasnifi bo‘yicha, bu ijtimoiy ehtiyojlar va hurmat ehtiyojlari);
- shaxsiy o‘sish ehtiyojlari, ya’ni. o‘z-o‘zini anglash ehtiyojlari, shu jumladan, boshqaruvda ishtirok etish.

Alderfer ehtiyojlarni qondirish va ularni faollashtirish o‘rtasida bog‘liqlik o‘rnatishga harakat qildi va natijada ushbu turdagi yettita bog‘liqlikni (tamoyillarni) aniqladi:

1. Borliq ehtiyojlari qanchalik kam qondirilsa, ular shunchalik namoyon bo‘ladi.
2. Ijtimoiy ehtiyojlar qanchalik zaif qondirilsa, borliq ehtiyojlarining ta’siri shunchalik kuchliroq bo‘ladi.
3. Borliq ehtiyojlari qanchalik to‘liq qondirilsa, ijtimoiy ehtiyojlar shunchalik faol ravishda e’lon qilinadi.
4. Ijtimoiy ehtiyojlar qanchalik kam qondirilsa, ularning samarasi shunchalik kuchayadi.
5. Shaxsiy o‘sish, o‘zini anglash ehtiyojlari qanchalik kam qondirilsa, ijtimoiy ehtiyojlar shunchalik kuchayadi.
6. Ijtimoiy ehtiyojlar qanchalik to‘liq qondirilsa, shaxsiy o‘sish ehtiyojlari shunchalik dolzarblashadi.
7. Shaxsiy o‘sish ehtiyojlari qancha ko‘p qondirilsa, ular shunchalik faol namoyon bo‘ladi.

Maslowdan farqli o‘laroq, ehtiyojlarning turtki beruvchi ta’siriga faqat pastdan yuqoriga siljish paytida ruxsat bergan, ya’ni. quyi ehtiyojdan yuqori darajaga o‘tish paytida Alderfer bunday ta’sir ikkala yo‘nalishda ham ketishi mumkinligini ta’kidlaydi.

Shunday qilib, motivatsiyaning mazmunli nazariyalari ehtiyojlarni o‘rganish va odamlarning xulq-atvorini belgilaydigan omillarni aniqlashga asoslangan.

6- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. Nima uchun G.Munsterbergni “Sanoat psixologiyasining otasi” deb atashadi?
2. “Ishtirok etishni boshqarish” mohiyatini yoriting.
3. “Hawthorne” tajribalari haqida aytib bering.
4. “Hawthorne” tajribalari davomida menejment sohasida erishilgan asosiy yutuqlar qanday?

7 - BO‘LIM. XULQ-ATVOR MAKTABI

7.1. Xulq – atvor maktabi asosiy namoyondalari ilgari surgan asosiy qoidalarning xususiyatlari

Ushbu maktab ishchilarning motivatini o‘rganishga va ularning xatti-harakatlarini tartibga solish yo‘llarini ishlab chiqishga qaratilgan. Ta’sischilar Amerika tadqiqotchilari Meri Flerlet va Elton Alio deb hisoblanadi, ular XX asr boshlarida ishlagan. Aynan ular menejerlar va ishchilar o‘rtasidagi sheriklik zarurligini tushunish uchun asos yaratdilar. Ularning fikriga ko‘ra, menejerning rahbarligiga bilim va qobiliyatlar hisobidan erishish kerak.

Vaqt o‘tishi bilan ushbu g‘oyalar asosida ishchining o‘zini o‘rganishga qaratilgan sanoat psixologiyasi paydo bo‘ldi. Ushbu ilmiy yo‘nalishning asosiy vakili G. Myunsterberg bo‘lib, u quyidagilarga ishongan:

1) potensial ravishda ishni bajarishga qodir odamlarni topish kerak;

2) ular uchun psixologik qulay mehnat sharoitlarini yaratish maqsadga muvofiq;

3) keyingi faoliyat jarayonida menejer o‘ziga bo‘ysunadigan xodimlarning motivatsiyasiga yanada ta’sir o‘tkazish usullarini izlashi kerak.

Hotorn tajribasi deb nomlangan bu boshqaruvning xulq-atvor maktabi rivojlanishida muhim rol o‘ynadi. U AQSHning Illinoys shtatidagi “Western Electric Hawthorne” zavodida o‘tkazildi. Eksperiment tashabbuskorlari va to‘g‘ridan to‘g‘ri rahbarlari ushbu kompaniyaning muhandislari va Elton Mayo boshchiligidagi Milliy Fanlar akademiyasining bir guruh olimlari edi. Tajriba ikki bosqichni o‘z ichiga oldi.

Birinchi bosqich - “Yengil eksperimentlar” 1924-yildan 1927-yilgacha o‘tkazilgan. Ishchilar bir xil o‘lchamdagi ikki guruhga bo‘lingan: nazorat va eksperimental. Nazorat guruhi barqaror sharoitda, yaxshi yoritilgan xonada ishladi. Eksperimental guruh ishlaydigan xonaning yoritilishi doimo o‘zgarib turardi. Ishchilarning mahsuldorligi maksimal darajada bo‘lishi mumkin bo‘lgan bunday yoritish variantini qidirish bor edi. Natija kutilmagan edi. Ma’lum

bo‘lishicha, yorug‘lik mehnat unumdorligiga jiddiy ta’sir ko‘rsatmaydi.

Ikkinchi bosqich - “Yig‘ish sinov maydonchasi tajribasi” 1927-1932-yillarda amalga oshirildi. Tadqiqot shartlari kengaytirildi va chuqurlashtirildi. Oltita maxsus tanlangan ayol ishchi telefon rölesini yig‘di. Shu bilan birga, ularning mehnat sharoitlari doimo o‘zgarib turardi. Bunga parallel ravishda, subyektlarning fiziologik holatiga turli xil omillarning ta’siri kuzatildi, ya’ni ularning umumiy sog‘lig‘i, qon bosimi, puls va boshqalar. Eng qulay ish sharoitlarini qidirish bor edi. Natija yana salbiy bo‘ldi. Ma’lum bo‘lishicha, barcha o‘rganilgan tashqi omillar mehnat unumdorligiga ta’sir o‘tkazish uchun unchalik ahamiyatga ega emas.

Biroq, tajribaning birinchi va ikkinchi bosqichlari ham kutilmagan yon ta’sirga ega edi. Ma’lum bo‘lishicha, xodimlar ularni hurmat qilishlarini, ular bilan maslahatlashishni, ularning fikrlarini hisobga olishni va hokazolarni ko‘rsalar yaxshi ishlaydi. Shunday qilib, klassik boshqaruv maktabining asosiy oqimida o‘tkazilgan eksperiment xatti-harakatni sezilarli darajada rivojlantirdi.

7.2. Xulq-atvor maktabi tadqiqoti natijalarining zamonaviy menejmentda qo‘llanilishi

Odamlar munosabatlari maktabining an’analari xulq-atvor fanlari maktabi doirasida davom ettirildi Ushbu konsepsiya bixeviorizm tushunchasiga asoslangan edi (inglizchadan, behavior - fe’l-atvor) - inson xulq-atvorini tashqi olamdan kelib chiqadigan ogohlantirishlarga reaksiya sifatida qaraydigan psixologik yo‘nalish. Ushbu yondashuv tarafdorlari ishlab chiqarish samaradorligini har bir shaxsga har xil rag‘batlantirish yordamida ta’sir qilish yo‘li bilan erishish mumkin deb hisoblashgan. Ushbu usul har bir xodimning individual qobiliyatlari va qobiliyatlarini alohida ochib berish va rivojlantirishga, ularni umuman tashkilot manfaatlariga xizmat qilishga yo‘naltirishga qaratilgan. Ushbu maktab vakillari xodimlar va rahbar o‘rtasidagi ijtimoiy o‘zaro aloqalar, motivatsiya, kuch, vakolat, aloqa va boshqalarni o‘rganishdi.

Odatda yagona maktab sifatida qaraladigan inson munosabatlari va xulq-atvor fanlari maktablari zamonaviy boshqaruvga hissa qo‘shdi. Hozirda foydalanilayotgan asosiy g‘oyalar:

1) tashkilot xodimlariga faol inson resurslariga munosabati;

2) aloqa, guruh dinamikasi, motivatsiya va yetakchilik omillaridan foydalanish;

3) mehnat samaradorligiga ta’sir qiluvchi ijtimoiy, yoshi, jinsi, etnik va boshqa omillarning rolini hisobga olish.

Zamonaviy tashkiliy nazariyada turli xil tashkiliy xatti-harakatlar turlari va ularni ta’minlovchi mexanizmlar o‘rganiladi:

- odamlarning xulq-atvoridan xabardorlik darajasiga ko‘ra maqsadga muvofiq (ongli) va ongsiz ravishda farqlanadi;

- maqsadlar bo‘yicha: individual, guruhli, korporativ maqsadlarni hal qilishga qaratilgan;

- subyektning turi bo‘yicha - tashuvchisi: individual, guruh, roli va tashkiliy;

- subyektga ta’sir turi bo‘yicha - tashuvchisi: reaktiv (rahbar, guruh, tashkilot tomonidan tegishli sanksiyalarga reaksiya); konformal yoki o‘xshash (rahbar, guruh xatti-harakatlarini takrorlash); roli (ish va kasbiy retseptlarning shaxsiy talablariga javob berish);

- xatti-harakatlarning ushbu turini guruhlar (ijtimoiy tizim) uchun amalga oshirish oqibatlari to‘g‘risida: konstruktiv (guruhning, ijtimoiy tizimning birligini mustahkamlashga yoki samaradorligini oshirishga qaratilgan); halokatli (parchalanishga va guruh, tashkilot samaradorligini pasayishiga olib keladi);

- oqim shakli bo‘yicha: kooperativ (kooperatsiyani saqlashga yo‘naltirilgan); ziddiyatli.

Tashkiliy xatti-harakatlarning o‘zgaruvchanligi versiyalari ham kam emas. Tashkiliy xatti-harakatlarning har xil turlarini tushuntirish mexanizmlari va usullari asosan psixologik, sotsiologik va boshqa xulq-atvor fanlarida tashkiliy xatti-harakatlarning xilma-xilligi bilan belgilanadi. Bundan tashqari, tashkiliy xulq-atvor nazariyasida fanlararo metodologiyalarning ta’siri (tizimli, vaziyatli yondashuvlar), shuningdek, bir qator amaliyotchi menejerlarning ishlanmalari sezilarlidir.

7.3. Xulq-atvor maktabining kelib chiqishi. S. Bernard va uning nazariy qoidalari

E. Mayo amaliy natijalarga erishishdan oldin ham ularni nazariy jihatdan Meri Parker Follett kutgan edi. U ko‘rib chiqqan masalalar qatoriga “hokimiyat”, ularni delimitatsiya va norasmiy idrok qilish, javobgarlik va mas’uliyatni topshirish, ishchilarning boshqaruvdagi ishtiroki kabi toifalar kiritildi, bu G‘arb uchun tubdan yangi edi.

M. Follett ziddiyatlar muammosini ko‘rib chiqdi, ularni hukmronlik, murosaga kelishuv, integratsiya deb tasnifladi, tegishli tavsiyalar ishlab chiqdi. Uning ishchilarni kuchaytirish, qat’iy nazoratni amalga oshirishdan ko‘ra ishchilarga yordam berish va xodimlarning vakolatlaridan qat’i nazar, vaziyatga qarab ishlash huquqi haqidagi tushunchalari nazariy tadqiqotlarda yangi davrni ochdi.

Uning estafetasini Chester Bernard oldi, uning asosiy yutuqlaridan biri har qanday tashkilot ichida mavjud bo‘lgan norasmiy tashkilot tushunchasi; u tabiiy ravishda shakllangan ijtimoiy guruhlar tomonidan shakllanadi. U korxonani va keng ma’noda tashkiliy tizimni ijtimoiy tizim sifatida ko‘rib chiqdi. Norasmiy munosabatlar rahbariyat tomonidan tashkiliy faoliyatni yaxshilash uchun foydalanishi mumkin bo‘lgan kuchdir. Shuningdek, u hokimiyatni qabul qilish nazariyasini ishlab chiqdi, unda erkin irodali shaxslar boshqaruv buyrug‘iga amal qilish yoki qilmaslik to‘g‘risida qaror qabul qilish huquqiga ega. Qoida tariqasida, odamlar buyruqlar foydasi tegsa, unga bo‘ysunadilar.

Xulq-atvor fanlari maktabi odamlar o‘rtasidagi munosabatlar maktabidan sezilarli darajada uzoqlashdi, uning asosiy postulati shaxslararo munosabatlar usullari emas, balki har bir xodim va umuman tashkilotning xulq-atvor fanlari asosida samaradorligini oshiradi. Maktab tomonidan ilgari surilgan g‘oyalar 60-yillarda “kadrlar menejmenti” deb nomlangan maxsus boshqaruv yondashuvining paydo bo‘lishiga turtki bo‘ldi.

Xulq-atvor fanlari maktabining g‘oyalarini Chester Bernard (1887-1961) yaratgan. Bernardning fikriga ko‘ra, insonning jismoniy va biologik cheklovlari ishchilarni kooperatsiya (ijtimoiy tizimlar) da birlashishga undaydi, shu bilan birga kooperatsiya barqarorligi ishlashga va uning o‘ziga xos samaradorligiga bog‘liq bo‘ladi va

menejer funksiyalari bir-biriga mos kelishini ta’minlashga kamaytirilishi kerak. Chester Bernard tashkilotlarning sotsiologi edi. U Garvardda iqtisod bo‘yicha o‘qigan (1906-1909), ilmiy darajaga ega bo‘lmagan, ammo bu unga tashkilotlarning mohiyati va maqsadlarini o‘rganishdagi faoliyati uchun yettita faxriy doktorlik unvonini olishga to‘sqinlik qilmagan.

Bernardning eng mashhur asari “Ma’murning funksiyalari” sakkizta ma’ruzani o‘z ichiga olgan bo‘lib, u tashkilotlarning nazariyasini va kooperativ tizimlarning mohiyatini o‘rganishni ishlab chiqdi. Bernard rasmiy tashkilot bu odamlar o‘rtasidagi ongli, qasddan va aniq maqsadlarga ega bo‘lgan hamkorlikning bir turi ekanligini ta’kidladi.

Rasmiy tashkilotlarni o‘rganish hamkorlikni ta’minlash va uchta asosiy maqsadga erishishni ta’minlashga imkon berdi:

1. Tashkilot tarkibidagi jismoniy, biologik va ijtimoiy materiallar, elementlar va kuchlarning doimo o‘zgarib turadigan muhitida murakkab tabiat muvozanatini saqlash orqali tashkilotning omon qolishini ta’minlash.

2. Reglament qo‘llanilishi kerak bo‘lgan eng muhim kuchlarni o‘rganing.

3. Rasmiy tashkilotlar ustidan boshqaruv va nazoratning barcha darajalaridagi ijrochilarning funksiyalarini tahlil qiling.

Bernard chegaralari va ma’lum miqdordagi a’zolari bo‘lgan tashkilotning ushbu an’anaviy tushunchasini rad etdi; u o‘z konsepsiyasiga xayriya tashkilotlari, yetkazib beruvchilar, xaridorlar va xatti-harakatlari firma faoliyatiga hissa qo‘shgan boshqa shaxslarni kiritdi, ammo ularni firma a’zolari deb hisoblash mumkin emas edi.

Uning kooperativ tizimining tuzilishi shaxs bilan diskret, alohida jonzot sifatida boshlandi. Shu bilan birga, u ta’kidlashicha, odamlar hamkorlikka, boshqa odamlar bilan ijtimoiy munosabatlar bilan bog‘liq emasligini ta’kidladi. Odamlar ma’lum bir kooperatsion tizimga kirish yoki kirishni tanlash imkoniyatiga ega. Ular motiflar asosida ushbu tanlovni, ya’ni ularning g‘alati lei, istaklari, lahzasi yoki boshqa alternativlarni hisobga olishadi. Tashkilot tashkiliy funksiya orqali o‘zgaradi, individual ovoz berish harakatlari va mototlarini ta’sirchan va nazorati bilan o‘zgartiradi.

Bernard individual niyatlarni tayyorlashda individual niyatlarni qondirish uchun yetarlicha rag‘batlantirish qobiliyatiga ishora qildi.

Bernard tashkilotni ataylab muvofiqlashtirilgan shaxsiy harakatlar yoki kuchlar tizimi deb ta’riflagan va ushbu ta’rifni barcha turdagi tashkilotlarni qamrab olish uchun ishlatgan: harbiy, diniy, ilmiy, biznes va boshqa turli tashkilot.

Tashkilotlar o‘rtasidagi farqlar jismoniy va ijtimoiy muhitda mavjud. Rasmiy tashkilot Bernard ataylab muvofiqlashtirilgan harakatlar yoki ikki yoki undan ortiq kishining kuchlari tizimi sifatida tavsiflanadi, bu harakatlar muvofiqlashtiriladigan va shu sababli tizimga aylanadigan odamlardan iborat. Tizimlarning turli darajalari mavjud, ammo darajasidan qat’i nazar, ularning barchasi uchta universal elementni o‘z ichiga oladi: hamkorlik qilishga tayyorlik; umumiy maqsad; aloqa.

Tashkilot tashkilotni tanlash va tizimda ishtirok etish orqali ishchilarning “qurbonligini” mukofotlash uchun tashkilot ham jismoniy, ham ijtimoiy jihatdan munosib rag‘batlantirishi kerak. Shaxs uchun bu tayyorlik shaxsiy xohish va istaklarning ishtirok etishning birgalikdagi ta’siri bo‘lib, tashkilot uchun bu taklif qilingan rag‘batlantirish va qiyinchiliklarning birgalikdagi ta’siri hisoblanadi.

Tayyorlik motivlar iqtisodiyotini o‘z ichiga oladi, bu ikki qismdan iborat: obyektiv motivlarni taklif qilish va ishontirish orqali subyektiv munosabatlarni o‘zgartirish. Obyektiv motivlar moddiy (pul), nomoddiy (obro‘-e’tibor, kuch va boshqalar) va ijtimoiy (ijtimoiy muvofiqlik, qarorlar qabul qilishda ishtirok etish va boshqalar). Ishontirish majburlash emas, balki hamkorlikni yaxshilashga qaratilgan g‘oyalar taklifidir. Sadoqatga murojaat qilish, tashkiliy maqsadga ishonish va boshqalar ushbu toifaga kiradi.

Ikkinchi universal element sifatida maqsad hamkorlik qilish istagi bilan bog‘liq. Tashkilot a’zolari ulardan qanday kuch talab etilishini va hamkorlik natijasida qanday mamnuniyat olishlarini bilmas ekan, xohish paydo bo‘lishi mumkin emas. Menejer tashkilot a’zolarining tashkilotning umumiy maqsadini tan olishlarini ta’minlashga mas’uldir. Tashkiliy motivlar va shaxsiy motivlar bir-biridan farq qiladi va individual hissa qo‘shadi, chunki uning shaxsiy motivlari tashkiliy motivlar bilan mos keladi, balki u o‘zining shaxsiy qoniqishi tashkilot maqsadining bajarilishiga bog‘liqligini his qiladi.

Dastlabki ikkita universal elementning dinamik bo‘lish jarayoni quyidagi prinsiplarga ega bo‘lgan aloqa yordamida amalga oshiriladi:

- aloqa kanallari aniq belgilangan bo‘lishi kerak;
- obyektiv kuch tashkilotning har bir a’zosi bilan ma’lum bir rasmiy aloqa kanalini talab qiladi, ya’ni har kim hisobot berishi va kimgadir bo‘ysunishi kerak;
- aloqa tezligini oshirish va bir nechta kanal orqali uzatishni keltirib chiqaradigan buzilishlarni kamaytirish uchun aloqa liniyasi iloji boricha to‘g‘ri va qisqa bo‘lishi kerak.

Rasmiy tashkilotda ushbu uchta universal elementni aniqlash Bernardni norasmiy tashkilotda umumiylikni izlashga olib keldi va uning uchta funksiyasini aniqladi: aloqa; xizmat ko‘rsatishga tayyorligini tartibga solish orqali rasmiy tashkilotda birdamlikni ta’minlash; shaxsiy tegishli va o‘z qadr-qimmatini his qilish. Ushbu funksiyalar universal bo‘lib ko‘rinadi va norasmiy tashkilotni rasmiy tashkilotning zaruriy qismiga aylantiradi. Norasmiy harakatlar tashkilotning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Bernardning g‘ayrioddiy g‘oyalaridan biri bu, hokimiyat nazariyasi. U hokimiyatni rasmiy tashkilotdagi aloqa (tartib) tabiati deb ta’rifladi, bu orqali tashkilot a’zosi uning umumiy ishiga o‘z hissasini qo‘shishda tashkilot rahbarligida bo‘ladi. Ushbu ta’rifga ko‘ra hokimiyat ikki jihatga ega edi: shaxsiy (aloqani avtoritar sifatida subyektiv qabul qilish) va obyektiv (aloqaning rasmiy tabiati, buning asosida u qabul qilinadi).

Bernard nazariyasida hokimiyat manbayi hokimiyatdagilarda yoki buyruq berganlarda emas, balki bo‘ysunuvchilar tomonidan hokimiyatni qabul qilish yoki rad etishda edi. Agar bo‘ysunuvchi buyruqqa bo‘ysunmasa, demak u vakolatni rad etadi. Tashkilotning bunday noyob kuch konsepsiyasi bilan qanday ishlashini tushuntirish uchun Bernard har bir shaxs uchun befarqlik zonasini ishlab chiqdi, uning doirasida qoidalar qiyin vakolatsiz qabul qilindi. Befarqlik zonasi toraygan yoki keng bo‘lishi mumkin, bu ogohlantiruvchi shaxsning qiyinchiliklaridan ustun bo‘lgan darajasiga bog‘liq. Agar bo‘ysunuvchi buyruq uning axloq kodeksiga mos kelmasligini sezgan bo‘lsa, masalan, ishni o‘z qadriyatlari tizimi bilan saqlashning afzalliklarini o‘lchashi kerak edi.

Aloqa Bernardning barcha ishlarida markaziy o‘rinni egallagan. Bernardning fikriga ko‘ra, yetakchilik tashkilot emas, balki tashkilotni amalda ushlab turish bo‘yicha ixtisoslashgan ishdir. Rahbariyatning funksiyalari birgalikdagi sa’y-harakatlar tizimini saqlashga xizmat qiladi. Bernard yetakchilikning uchta funksiyasini aniqladi:

1) aloqa tizimini ta’minlash;

2) zarur shaxsiy harakatlar bilan ta’minlashni rivojlantirish;

3) maqsadni shakllantirish va aniqlashtirish.

Aloqa bilan ta’minlashda menejer tashkiliy vazifalarni belgilashi, vakolat va javobgarlik yo‘nalishlarini aniqlab berishi va rasmiy va norasmiy aloqa vositalarini ko‘rib chiqishi kerak. Norasmiy aloqalar tashkiliy xizmatga xizmat qildi, bu esa qarorlarni qabul qilishga majbur qilmasdan va rahbarlarni ortiqcha yuklamasdan muammolarni ko‘tarish va muhokama qilishga imkon berdi. Ikkinchi funksiya odamlarni kooperativ munosabatlarga olib borish va ularning tashkilotga qo‘shgan hissalarini aniqlash edi. Bu o‘z hissasini qo‘shishi mumkin bo‘lgan va birgalikda ishlay oladigan kadrlarni jalb qilish va tanlashdan iborat edi.

Uchinchi funksiyani kengaytirib, Bernard qaror qabul qilish va topshirish funksiyalarini o‘z ichiga oldi. Tashkilotning ijodiy kuchining harakatlantiruvchi kuchi yetakchilik axloqidir. Rahbarlar ma’lum axloqiy qoidalarga rioya qilishlari, yuqori mas’uliyatni namoyon etishlari va boshqalarda tegishli axloqni shakllantira olishlari kerak.

Shunday qilib, Bernard o‘zining rasmiy tashkiloti bo‘yicha tahlilini ishlab chiqdi va birinchi marta norasmiy tashkilotning tashkiliy muvozanatga erishishda rolini ko‘rsatdi; ko‘proq falsafiy darajada harakat qildi va hamkorlik va hamkorlik ruhini yaratmoqchi edi. U shaxsga guruhning birgalikdagi sa’y-harakatlari ishtirokchisi sifatida murojaat qildi; avvalgi hokimiyat tushunchalarini qayta ko‘rib chiqishga harakat qildi va faqat professional rahbarlik tashkilot samaradorligi va inson farovonligini ta’minlay oladi degan xulosaga keldi.

7.4. Xulq-atvor maktabini rivojlantirishning asosiy ikkita yo‘nalishi

50-yillarning boshidan beri insonlar munosabatlari maktabi “xulq-atvor fanlari” maktabiga aylantirildi yoki “bixevioristik”, uning asosiy postulati shaxslararo munosabatlarni o‘rnatish usullari emas, balki individual ishchi va umuman tashkilot samaradorligini oshirish asosida amalga oshiriladi. Yangi yondashuv xulq-atvor fanlari tushunchalarini tashkilotni qurish va boshqarish uchun qo‘llash asosida xodimga o‘z imkoniyatlarini ro‘yobga chiqarishda ko‘proq yordam berishga intildi. Umuman aytganda, ushbu maktabning asosiy maqsadi tashkilotning inson resurslari samaradorligini oshirish orqali uning samaradorligini oshirish edi. Ushbu yondashuv boshqaruv muammolarini hal qilishning “yagona eng yaxshi usuli” ni qo‘llab-quvvatladi. Uning asosiy postulati, yuqorida aytib o‘tilganidek, xulq-atvor fanini to‘g‘ri qo‘llash har doim ham xodimning, ham butun tashkilotning samaradorligini oshirishga yordam beradi. Biroq, ish tarkibini o‘zgartirish va xodimning tashkilotni boshqarishda ishtirok etishi kabi usullar faqat ayrim xodimlar uchun va ba’zi holatlarda samarali bo‘ladi.

Ushbu yo‘nalishning eng yirik vakillari - Likert, Makgregor, Maslou - ijtimoiy ta’sir o‘tkazish, motivatsiya, hokimiyatning mohiyati, hokimiyati, tashkiliy tuzilishi, tashkilotlardagi aloqalar, yetakchilik va boshqalarning turli jihatlarini o‘rganishdi.

“X” va “Y” nazariyalariga muvofiq Makgregor menejmentning ikki turini aks ettiradi, bu ishchilarning ikki turini aks ettiradi, aniqrog‘i, ishchilarga nisbatan munosabatlarning ikki turi “menejment nazariyasi o‘rmonida” bo‘lganligi sababli Amerika menejmentida tan olingan va tubdan farq qiluvchi ikkita modelni aniqladi: “X” nazariyasi va “Y” nazariyasidir. U birinchi modelni klassik maktab qoidalari bilan, ikkinchisini - odamlar munosabatlari maktabi qoidalari bilan aniqladi. Ushbu modellar orasidagi asosiy farqlarni:

- boshqarish obyekti vazifasini bajaruvchi shaxsning tabiati haqidagi qarashlarda: birinchi holda - passiv, dangasa, ijodiy bo‘lmagan mavjudot; ikkinchisida - faol, qiziqqan, mas’uliyat izlayotgan va ijodiy mavjudot;

- boshqaruv usullari va uslublari haqidagi g‘oyalarda: birinchi holda - qat’iy mehnat taqsimoti, dasturlash faoliyati, menejerlar va iyerarxiya tomonidan tashqi nazorat kuchaytirilgan; ikkinchisida - ijroiya faoliyatini intellektual funksiyalar bilan to‘ldirish, o‘zini o‘zi tashkil etishga urg‘u berish, o‘zini o‘zi boshqarish va motivatsiyani rag‘batlantirish, xodimlarni qarorlarni tayyorlashga jalb qilishdir.

Makgregor birinchi konsepsiyani ilmiy bo‘lmagan va inson tabiatiga mos bo‘lmagan, ikkinchisini esa ilmiy asoslangan deb hisobladi.

Likert o‘zining tashkil etish konsepsiyasida inson munosabatlari maktabining qoidalariga asoslandi. U tashkilotni boshqarishni o‘zaro bog‘liq va vaziyatli jarayon sifatida ko‘rib chiqdi, unda rahbar o‘zi boshqaradigan odamlarning holati va xatti-harakatlariga moslashishi kerak. Bo‘ysunuvchilarning xulq-atvorining o‘ziga xos xususiyatlarini tushunish qobiliyati menejerning eng muhim sifati hisoblangan.

Likert tashkilotni boshqarishning to‘rtta modelini taklif qildi (“X1”, “X2”, “U1”, “U2”), boshqarish usuli, kuchning kontsentratsiyasi darajasi, mas’uliyatning taqsimlanishi va rahbar o‘rtasidagi masofa. uning bo‘ysunuvchilari. Har bir model tashkilot faoliyat ko‘rsatadigan muayyan vaziyatga mos deb topildi. U o‘ziga xos xulq-atvor-kibernetik nazariyani ishlab chiqdi, unda u tashkilot samaradorligiga ta’sir qiluvchi uch xil o‘zgaruvchini aniqladi:

- sababli (tuzilma, strategiya, ijtimoiy siyosat, xodimlarning kasbiy va malakaviy tarkibi);

- oraliqli (xodimlarning xususiyatlari - ularning mahorati, ishga bo‘lgan munosabati, menejment bilan aloqalari, qaror qabul qilishning amaliy usullari va motivatsiyani rag‘batlantirish);

- natijada, ya’ni qaram (mehnat unumdorligi, foyda, xizmatlarning sifati).

Likert samarali boshqaruv modelini rag‘batlantirishning (birinchi turdagi o‘zgaruvchilarning) resurslarga (ikkinchi turga) ta’siriga (uchinchi turiga) ta’sir ko‘rsatadigan ta’sir sifatida taqdim etdi. Uning ta’kidlashicha, tashkiliy samarasizlik ko‘pincha menejerlarning sabab-chi emas, balki oraliq o‘zgaruvchiga ta’sir o‘tkazishga urinishlari bilan bog‘liq.

Tashkilot va menejment nazariyasida bixevioristik yo‘nalishni rivojlantirishga katta hissa qo‘shgan Maslou “ehtiyojlar piramidasi” nomi bilan tanilgan ehtiyojlar nazariyasini ishlab chiqdi.

Ushbu nazariyaga ko‘ra, inson iyerarxik tartibga solingan ehtiyojlarning murakkab tuzilishiga ega va menejer ushbu ehtiyojlarni aniqlab, motivatsiyaning tegishli usullaridan foydalanishi kerak. Maslov bu ehtiyojlarni asosiy (oziq-ovqatga bo‘lgan ehtiyoj, xavfsizlik, o‘z-o‘zini hurmat qilish va boshqalar) va hosilalar (adolat, farovonlik, tartib va ijtimoiy hayotga bo‘lgan ehtiyoj) ga ajratdi. Uning fikriga ko‘ra, insonning asosiy ehtiyojlari doimiy bo‘lib, hosilalar o‘zgarib turadi. Hosil qilingan ehtiyojlar bir xil qiymatga ega, shuning uchun ularda iyerarxiya yo‘q. Asosiy ehtiyojlar, aksincha, iyerarxiya prinsipiga muvofiq “pastki” (moddiy) dan “yuqori” (ma’naviy) ga ko‘tarilish tartibida joylashtirilgan. Asosiy ehtiyojlar - bu filogenetik jihatdan, ya’ni inson o‘sib ulg‘ayganida va ontogenetik jihatdan, ya’ni ular shaxsning ijtimoiy borligi uchun zarur shart-sharoit sifatida amalga oshirilganda, bir-birini ta’qib qiladigan motivatsion o‘zgaruvchilar.

Xulq-atvor fanlari maktabi inson munosabatlari maktabidan sezilarli darajada ajralib chiqdi. Ushbu yondashuvga ko‘ra, xodimga xulq-atvor fanlari tushunchalarini tashkilotlarning boshqaruviga qo‘llash asosida o‘z imkoniyatlarini ro‘yobga chiqarishda ko‘proq yordam berilishi kerak. Ushbu maktabning asosiy maqsadi inson resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirish, har bir xodimning ijodiy qobiliyatlarini amalga oshirish, tashkilotni boshqarishda o‘zlarining muhimligini anglash uchun barcha zarur sharoitlarni yaratish orqali tashkilot samaradorligini oshirishdan iborat edi. .

Maktabning asosiy postulati: xulq-atvor fanini to‘g‘ri qo‘llash har doim ham xodimning, ham umuman tashkilotning samaradorligini oshirishga yordam berishi kerak. Menejerlar uchun umumiy menejment tavsiya qiladigan har xil xulq-atvor yondashuvlarini o‘rganish va tashkilotni tahlil qilish jarayonida ularni qo‘llash imkoniyatlarini o‘rganish juda muhimdir. Shuni esda tutish kerakki, inson boshqaruv tizimidagi eng muhim element hisoblanadi. O‘z rahbarining g‘oyalarini tushunishga va amalga oshirishga qodir bo‘lgan, hamfikrlar va sheriklarning yaxshi tanlangan jamoasi bu iqtisodiy muvaffaqiyatning eng muhim shartidir.

7- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. Ch. Bernardning tashkilot sotsiologiyasiga qo‘shgan hissasi haqida gapirib bering.
2. Ch. Bernardning kuch nazariyasining mohiyati nimada?
3. Bernard yetakchiligining uchta funksiyasini aniqlang.
4. Xulq – atvor maktabini rivojlantirishning asosiy ikkita yo‘nalishi yoritib bering.

8-BO‘LIM. TIZIMLI MAKTAB

8.1. “Tizimlarning umumiy nazariyasi” ning mohiyati

Tizimlarning umumiy nazariyasi – bu, tizim bo‘lgan obyektlarni tadqiq qilishning umumiy ilmiy va mantiqiy-uslubiy konsepsiyasidir.

Tizimlarning umumiy nazariyasi tizimli yondashuvi bilan chambarchas bog‘liq va uning prinsiplari va usullarini konkretlash-tirish va mantiqiy, uslubiy ifodasidir.

Tizimlarning umumiy nazariyasining asosiy vazifasi – cheklangan sohalarda o‘rnatilgan qonunlarni yanada umumiy qonunlarning maxsus hollari sifatida qanday tushunilishini tushuntirish orqali ilmiy bilimlarning alohida yo‘nalishlarini birlashtirishdir .

Tizimlarning umumiy nazariyasi doirasida tizimlar va ular uchun umumiy bo‘lgan obyektlarni o‘rganishning umumiy metodologik tamoyillari, masalan, “kirish”, “chiqish”, “jarayon”, “maqsad”, “qayta aloqa”, “o‘zaro ta’sirlashish”, “ishlash”, “rivojlanish” va boshqalar. Tizimlarni tadqiq qilish dasturi va umumiy tizim nazariyasini qurish tizim muammolarini umumlashtirilgan tahlil qilishning eng mashhur urinishlaridan biri edi. U XX asrning ikkinchi yarmida jahon ilmiy hamjamiyatida eng katta shuhrat qozondi va o‘sha paytda paydo bo‘lgan ilmiy-texnik fanlardagi tizimli harakat asosan uning rivojlanishi va modifikatsiyasi bilan bog‘liq. Ushbu dasturga qo‘shimcha ravishda bir qator tizim miqyosidagi tushunchalar va tizim tushunchasining ta’riflari ilgari surildi.

Tizimlarning ilmiy tahlilining rivojlanishi va murakkablashishi odatda uch bosqichga bo‘linadi. Ushbu gradatsiyaga ko‘ra, fanning birinchi bosqichida “uyushgan soddalik” (mexanika), ikkinchidan, “tartibsiz murakkablik” (statistik fizika), uchinchisida “uyushgan murakkablik” (aslida “umumiy tizim nazariyasi”) ko‘rib chiqildi.

XX asrning o‘rtalariga kelib, fan juda boshqacha tabiatdagi tizimlarni o‘rganish tajribasini to‘pladi: “tabiiy” (fizik, biologik, ijtimoiy), “mavhum” (birinchi navbatda matematik), “sun’iy” (birinchi navbatda lingvistik), shuningdek murakkab texnik tizimlar.

Ushbu tadqiqotlarning jadal rivojlanishi oxir-oqibat har xil tabiatdagi haqiqiy tizimlarda sodir bo‘ladigan jarayonlarning umumiy-ligi (xususan, axborot jarayonlari) haqidagi g‘oyalarning paydo

bo‘lishiga va shu turlicha xatti-harakatlar xususiyatlarining umumiy-ligini aniqlashga olib keldi.

Shu munosabat bilan, inson va boshqa biologik tizimlarning jarayonlari va hayotiy faoliyati, shuningdek, biologik bo‘lmagan tabiatning murakkab “tabiiy tizimlari” va turli xil texnik tizimlarning ishlashini yagona nuqtayi nazardan ko‘rib chiqish muammosi paydo bo‘ldi. Yana bir umumiy vazifa - bu obyektning fizik modelini qurish va o‘rganishga murojaat qilmasdan, har qanday tabiatdagi tizim obyektini yetarli darajada aniq rasmiylashtirilgan tavsifiga ko‘ra o‘rganishga imkon beradigan usullarni yaratish edi (chunki ikkinchisi ko‘p hollarda paydo bo‘ladi yo qiyin yoki imkonsiz). Ushbu ikkita asosiy muammoning yechilishi bilan XX asr fanida “Tizimlarning umumiy nazariyasi” deb nomlangan maxsus integral yo‘nalishni shakllantirish bog‘liq edi.

8.2. L.Bertalanffining g‘oyalari va ularga A.A.Bogdanovning “Umumiy tashkiliy fan” g‘oyasining ta’siri

Umumiy tizimlar nazariyasining birinchi versiyasi 40-yillarning oxirida avstriyalik va amerikalik biolog Lyudvig fon Bertalanffi tomonidan ilgari surilgan bo‘lsa-da (xususan, XX asr boshlarida universal tashkiliy fan - tektologiya konsepsiyasini A. A. Bogdanov ishlab chiqqan). Bertalanffining o‘zi uning tizimlar nazariyasi va G.V.Leybnits va N.Kuzanskiy falsafasi o‘rtasidagi chuqur bog‘liqlikni ko‘rsatdi. Tizimlarning umumiy nazariyasini qurish dasturi Bertalanffi tomonidan 1930-yillarda ishlab chiqilgan “Umumiy tashkiliy fan” ga muvofiq ishlab chiqilgan bo‘lib, unda tirik organizmlar atrof-muhit bilan doimiy ravishda moddalar va energiyani almashadigan tizim sifatida qabul qilingan. Umumiy tizimlar nazariyasi har qanday tizimga tatbiq etiladigan umumiy tamoyillarni ishlab chiqish va shu bilan XX asr olib kelgan dunyoning ilmiy manzarasidagi muhim o‘zgarishlarni aks ettirish orqali ilm-fanni birlashtirishni asosiy vazifasi qilib qo‘ydi.

Ushbu vazifani amalga oshirish doirasida kamida bir nechta fanga tegishli nazariy modellar uchun umumiy bo‘lgan hech bo‘lmaganda ba’zi izomorfizmlar yoki strukturaviy xususiyatlar boshqa fanlarga, shuningdek, yangi turdagi obyektlarni o‘rganishga tatbiq etilishi

mumkin, deb taxmin qilingan va shu tariqa har qanday tizim uchun qo‘llaniladigan umumiy tamoyillar bo‘lib xizmat qiladi. Shuningdek, mashina, ochiq tizim, tirik organizm, o‘z-o‘ziga bog‘liq tizimlar va boshqalar kabi fanlararo modellar fan, texnika va amaliyotning turli sohalarida qo‘llanilishi mumkinligi taxmin qilingan.

Umumiy tizimlar nazariyasi dasturini fanga nisbatan yaratishning dastlabki shartlari quyidagi tezislarga qisqartirildi:

- fanning asosiy predmeti tashkilotdir;
- ushbu mavzuni tahlil qilish uchun juda ko‘p o‘zgaruvchiga ega bo‘lgan masalalarni yechish vositalarini topish kerak (klassik fan faqat ikkitasi, eng yaxshisi bir nechta o‘zgaruvchilar bilan muammolarni bilar edi);
- mexanizmning o‘rnini olamni haqiqatning ko‘p sonli heterojen va kamayib bo‘lmaydigan sohalari sifatida anglash egallaydi, ular orasidagi bog‘liqlik ularda amal qilayotgan qonunlarning izomorfizmida namoyon bo‘ladi;
- barcha bilimlarni fizikaga kamaytiradigan fizik reduksionizm tushunchasi o‘rnini perspektivizm - turli sohalardagi qonunlarning izomorfizmiga asoslangan yagona fan qurish imkoniyati egallaydi.

Tizimlarning umumiy nazariyasi doirasida Bertalanffi va uning sheriklari ochiq tizimlarning “xatti-harakatlarini” tavsiflash uchun maxsus qurilmani ishlab chiqdilar, bular qaytarib bo‘lmaydigan jarayonlarning termodinamikasi rasmiyatchiligiga asoslangan, xususan ekvivalent tizimlar (dastlabki sharoitlarning o‘zgarishiga qaramasdan oldindan belgilangan yakuniy holatga erishishga qodir). Bunday tizimlarning xatti-harakatlari tizimning “harakat qilayotgani” ko‘rinadigan oxirgi holatdan og‘ish sifatida tizimning xatti-harakatlari xususiyatlarini ifodalovchi teleologik tenglamalar deb ta’riflanadi.

XX asrning o‘rtalaridan boshlab tizimning umumiy yondashuvi sohasida umumiy tizim nazariyasi va rivojlanishi bo‘yicha tadqiqotlar keng rivojlandi, fanlararo tizimli harakat rivojlanmoqda. 1950 – 1970-yillarda tizimlarning umumiy nazariyasini va uning mantiqiy va falsafiy asoslarini qurishga bir qator boshqa yondashuvlar taklif qilindi (M. Mesarovich, L. Zade, R. Akoff, J. Clear, A.I. Uemov, Y. A. Urmantsev, R. Kalman, E. Laszlo va boshqalar). Shu bilan birga, asosiy e’tibor tizim tadqiqotlarining konseptual va mantiqiy-matematik apparatini rivojlantirishga qaratildi.

1960-yillarda [tanqid ta’siri ostida, shuningdek, umumiy nazariyaga yaqin ilmiy fanlar tizimining jadal rivojlanishi natijasida] Bertalanffi o‘z konsepsiyasini takomillashtirdi va xususan, umumiy tizim nazariyasining ikkita asosiy turini ajratib ko‘rsatdi. Keng ma’noda, u tizimni o‘rganish va loyihalash bilan bog‘liq barcha muammolarni o‘z ichiga olgan fundamental fan vazifasini bajaradi (ushbu fanning nazariy qismi kibernetika, axborot nazariyasi, o‘yin nazariyasi, qarorlar nazariyasi, topologiya, tarmoq nazariyasi va grafik nazariyasi, shuningdek, omillarni tahlil qilish). Tor ma’noda u organizmning bir butunligi bilan bog‘liq tushunchalarni tizimning o‘zaro ta’sir qiluvchi elementlar majmuasi sifatida umumiy ta’rifidan chiqarishga intiladi va ularni o‘ziga xos hodisalarni tahlil qilishda qo‘llaydi. Umumiy tizimlar nazariyasining amaliy sohasi, Bertalanffining fikriga ko‘ra, uslubiy fanlarni o‘z ichiga oladi: tizim muhandisligi, operatsiyalarni tadqiq qilish va muhandislik psixologiyasi.

Bertalanffi va boshqa tadqiqotchilarning asarlarida tizimlarning umumiy nazariyasini tushunish evolyutsiyasini hisobga olgan holda, vaqt o‘tishi bilan ushbu konsepsiyaning vazifalari deyarli o‘zgarmagan holda kengayib borganligini ta’kidlash mumkin. Natijada quyidagi holat yaratildi: aniq ilmiy konsepsiya (tegishli ilmiy va konseptual apparati, vositalari va usullari bilan) ma’lum darajada konvensiyaga ega bo‘lgan holda, tor ma’noda tizimlarning faqat umumiy nazariyasi ko‘rib chiqilishi mumkin; keng ma’noda tizimlarning umumiy nazariyasiga kelsak, u tor ma’noda tizimlarning umumiy nazariyasiga to‘g‘ri keladi (xususan, apparatlar nuqtayi nazaridan) yoki tizimlarning umumiy nazariyasining haqiqiy kengayishi va umumlashtirilishi tor ma’no va shunga o‘xshash intizomlar, ammo keyinchalik uning vositalari, usullari va apparatlari batafsil taqdim etilishi haqida savol tug‘iladi. Umumiy tizimlar nazariyasi tanqidining asosiy qismi uning nazariy noaniqligi, aniq ilmiy fanlar bilan aloqaning yo‘qligi va tadqiqot ishlari uchun asosiy qoidalarning konstruktivligi yo‘qligi bilan bog‘liq edi.

XX asrning oxirigacha umumiy tizimlar nazariyasi va uning tamoyillari rivojlanishi haqida bahs yuritilgan bo‘lsa-da, oxir-oqibat butun tizim tamoyillarini yoki har qanday tizimlarga taalluqli tamoyillarni ishlab chiqishga urinishlar muvaffaqiyatsiz tugaganligi

aniq bo‘ldi. Umuman olganda, umumiy tizim nazariyasi zamonaviy ilm-fan va texnologiyaning rivojlanishi uchun muhimdir: tizimlarning ayrim sinflarini tahlil qilish bilan shug‘ullanadigan maxsus tizim nazariyalari va tushunchalarini almashtirmasdan, u tizim tadqiqotlarining umumiy uslubiy tamoyillarini shakllantiradi.

8.3. “Vaziyatni boshqarish nazariyasi” tushunchasi

Rahbarlar ko‘pincha bo‘ysunuvchilarga nisbatan “jazo” va “ishontirish” foydasiz bo‘lgan vaziyatga duch kelishadi va ular o‘zlarini eski usulda tutishda davom etadilar. Xodimlarning xatti-harakatlariga ta’sir qilishning eng keng tarqalgan usullari qanday?

Ba’zi rahbarlar qichqirishni afzal ko‘rishadi, kimdir samimiy va tarbiyaviy suhbatlar o‘tkazishni yaxshi ko‘radi, boshqalari indikativ qo‘pollikni va jarimalarni chapga va o‘ngga to‘kishni o‘z ichiga oladi, ba’zilari esa deyarli rahm-shafqat bilan bosishga urinishadi.

“Vaziyat” degani, odamlarning harakatlari ular amalga oshiriladigan sharoitlar bilan belgilanadi. Ushbu konsepsiya boshqaruv usullari samaradorligining ularni ishlatadigan tashkilot pozitsiyasiga bog‘liqligini o‘rganadigan boshqaruvning situatsion nazariyasi asosida yotadi. Menejmentdagi vaziyat, har doim va hamma joyda bir xil darajada samarali bo‘lgan yagona boshqaruv tamoyillari to‘plami bo‘lishi mumkin emasligini da’vo qiladi, chunki har xil sharoitda turli strategiyalardan foydalanish eng yaxshi natijalarni beradi.

Bir-biriga o‘xshash ikkita tashkilot yo‘q. Muassasa yoki firmalarning bir-biridan farq qiladigan barcha narsalarini e’tiborsiz qoldirib, ba’zi umumiy tamoyillar asosida rahbarlik qilishga urinishlar muqarrar ravishda jiddiy muammolarga aylanadi. Vaziyatli yondashuv menejerlarga o‘z tashkilotining o‘ziga xos sharoitida qaysi strategiya eng samarali bo‘lishi kerakligi haqidagi savolga javob izlashda yordam sifatida paydo bo‘ldi.

Vaziyatli yondashuv an’anaviy menejment nazariyasiga yoki odamlar o‘rtasidagi munosabatlar nazariyasiga qarshi emas, balki ularning tarafdorlarining ushbu nazariyalarni har qanday sharoitda bir xil muvaffaqiyat bilan ishlatilishi mumkinligiga ishontirishlariga qarshi. Aslida, ham nazariya, ham unga asoslangan boshqaruv modeli bir kontekstda samarali qo‘llanilishi va boshqasida kutilgan natijalarni

keltirmasligi mumkin. Bunga yo‘l qo‘ymaslik uchun vaziyatning turi va unga nisbatan boshqaruv nazariyalari va tamoyillarining qo‘llanilishi o‘rtasidagi aloqalarni o‘rnatish muhimdir.

Amaliy qarorlarni qabul qilishda vaziyatli yondashuvdan foydalanish bir necha bosqichda sodir bo‘ladi. Birinchidan, ma’lum bir tashkilot joylashgan vaziyatni o‘rganish, ikkinchidan, mavjud bo‘lgan barcha boshqaruv modellarining xususiyatlarini baholash kerak. Shundan keyingina, uchinchi qadam qo‘yiladi - eng mos keladigan boshqaruv modelini tanlash amalga oshiriladi.

Muayyan tashkilotning pozitsiyasini aniqlash uchun eng muhim o‘zgaruvchilar qatoriga tadqiqotchilar quyidagilarni kiritishadi: unda ishlatiladigan texnologiyalar, atrof-muhit, uning hajmi va strategiyasi. Boshqa muhim parametrlarga menejerlar va bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi munosabatlar va tashkilot duch keladigan vazifalarning mohiyati - yetakchilik turiga ta’sir qiluvchi xususiyatlar kiradi. Ushbu barcha o‘zgaruvchilar o‘rtasidagi munosabatlar murakkab va murakkabdir.

8.4. Ijtimoiy tizimlar nuqtayi nazaridan tashkiliy nazariya

Har qanday iqtisodiy tashkilot, uning umumiy maqsadlari va funksiyalaridan qat’i nazar, ijtimoiy tizimdir. Iqtisodiy tashkilotlarda sodir bo‘layotgan ijtimoiy jarayonlarning mohiyati va mohiyatini yaxshiroq anglash uchun ijtimoiy tizim tushunchasi bilan tanishish muhimdir. O‘z navbatida, bu tizimning asosiy konsepsiyasi bilan qisqacha oldindan tanishishni talab qiladi.

Zamonaviy ilm-fan tizimida yaxlitlik, tuzilish, atrof-muhit bilan o‘zaro bog‘liqlik, iyerarxiya, ko‘p ta’rif va boshqarish qobiliyatiga ega bo‘lgan o‘zaro bog‘liq elementlarning to‘plami tushuniladi.

Tizimlarning ushbu xususiyatlari nafaqat ularning xususiyatlarini tavsiflaydi, balki ilmiy tadqiqotlar va tashkilotlar faoliyatini tahlil qilish jarayonida foydalaniladigan bilim prinsiplari sifatida alohida ahamiyatga ega.

Butunlik xususiyati shuni anglatadiki, ushbu imkoniyatdagi tizim faqat quyi tizimlar deb ataladigan uning tarkibiy elementlari to‘plami sifatida mavjuddir. Har qanday quyi tizimlarning yo‘q qilinishi umuman uning xususiyatlarini yo‘qotishiga olib keladi. Masalan,

tashkilot ko‘pgina ishchilar tomonidan taqsimlanadigan muayyan ijtimoiy qadriyatlarsiz normal ishlay olmaydi.

Tuzilish xususiyati tizim elementlari o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirning ma’lum bir tartibi mavjudligida namoyon bo‘ladi. Masalan, har qanday va har qanday iqtisodiy tashkilot o‘z xodimlari o‘rtasida ma’lum bir mehnat taqsimoti tufayli ishlaydi.

Tizim va atrof-muhitning o‘zaro bog‘liqligi shuni anglatadiki, tizimning xususiyatlari umuman uning atrof-muhit bilan o‘zaro ta’siri jarayonida shakllanadi va namoyon bo‘ladi. Tizimning xususiyatlarini to‘liq tushunish mumkin emas, o‘zimizni faqat uning ichki tuzilishini o‘rganish bilan cheklaymiz.

Iyerarxiyaning xususiyati shundaki, tizimning har bir elementi tizimdir. Boshqa tomondan, o‘rganilayotgan tizimning o‘zi yanada kengroq va murakkab tizimning bir qismidir. Har qanday iqtisodiy tashkilot katta iqtisodiy tizimga (bozor segmenti, xolding, sanoat va boshqalar) nisbatan kichik tizimdir.

Ta’riflarning ko‘pligi kognitiv prinsip bo‘lib, unga ko‘ra tizim obyektlarini yetarli tavsifi va bilimi faqat bitta modeldan foydalanish imkoniyatini istisno qiladi. Tizim to‘g‘risida to‘liq bilim olish modellarning to‘plamini yaratishni o‘z ichiga oladi, ularning har biri uning ishlash jihatlaridan birini aks ettiradi. Xususan, iqtisodiy tashkilotning to‘liq ta’rifi, mos ravishda, uning ishlab chiqarish va texnik faoliyati, iqtisodiy va ijtimoiy faoliyatini aks ettiruvchi kamida uchta modeldan foydalanishni talab qiladi.

Boshqarishning xususiyati shundan iboratki, barcha dinamik tizimlarda boshqarish jarayonlari mavjud bo‘lib, ular o‘z navbatida tizim elementlari orasidagi ma’lumotlarni (signallar, belgilar,) qabul qilish, qayta ishlash, uzatish va almashish jarayonlaridan iborat.

Ijtimoiy tizimlar, o‘z xususiyatlarining tarkibi jihatidan texnik va biologik tizimlardan farq qilmaydi. Biroq, bu xususiyatlarning mazmuni bu yerda sifat jihatidan farq qiladi. Ijtimoiy tizimlarning xususiyatlari turlicha namoyon bo‘ladi.

Asosiy farqlar quyidagilarga bog‘liq:

a) tarkibiy elementlarning mohiyati.

b) ular orasidagi aloqa usullari.

d) atrof-muhit bilan ta’sir o‘tkazish usullari.

e) ushbu tizimlarning xatti-harakatlarini tavsiflovchi modellarning sifati.

f) xulq-atvorni boshqarish usullari.

Ijtimoiy tizimlar va ijtimoiy bo‘lmagan tabiatdagi tizimlar o‘rtasidagi tub farq ularda birlashishga turtki beradigan “birlashish markazi” (maqsadlar, vazifalar, ehtiyojlar yoki manfaatlar) mavjudligi bilan bog‘liq. Bu xususiyat, ular tarkib topgan elementlar odamlar va ularning faoliyati mahsullari ekanligi bilan bog‘liq:

- hajmi va ijtimoiy funksiyalari jihatidan farq qiluvchi odamlar va ularning shaxsiyati birlashmalari;

- almashinuvi ushbu tizimlarning o‘zaro ta’siri va tuzilishini shakllantirish vositasi bo‘lib xizmat qiladigan belgilar va belgilar tizimlari;

- jismoniy shaxslarning, kichik va katta birlashmalarning ehtiyojlarini qondirish uchun mo‘ljallangan sun’iy ravishda yaratilgan moddiy obyektlar.

Shunday qilib, ijtimoiy tizim odamlar, moddiy narsalar, o‘zaro ta’sirlar va ramzlardan tashkil topgan, ma’lum bir yaxlitlik va o‘ziga xoslikka ega bo‘lgan, ularning o‘ziga xosligini aniqlashga imkon beradigan va bir xil asosiy xususiyatlarga ega bo‘lgan boshqa obyektlardan farqli o‘laroq, yetarli darajada bo‘lgan har qanday obyektlar deb tushuniladi.

Haqiqiy ijtimoiy tizimlarga turli xil ijtimoiy jamoalar, tashkilotlar (shu jumladan iqtisodiy), o‘z ehtiyojlarini qondirish uchun ular tomonidan yaratilgan guruhlar va muassasalar - ijtimoiy institutlar kiradi. Biroq, ijtimoiy institutlarning faoliyati ma’lum tartibda odamlarning buyurtma qilingan o‘zaro ta’siri bilan ta’minlanadi va ushbu holatni hisobga olgan holda ijtimoiy institutni maxsus ijtimoiy hamjamiyat deb hisoblash mumkin. Eng yirik ijtimoiy tizim bu jamiyatdir. Unga nisbatan boshqa ijtimoiy tizimlar (o‘zaro aloqada bo‘lgan odamlarning turli xil rasmiy va norasmiy uyushmalari) uning elementlari yoki kichik tizimlari sifatida harakat qilishadi.

Ijtimoiy tizimdagi boshqaruv subyekti - tegishli ijtimoiy tizimlarning jamoaviy yoki individual faoliyatining maqsadlarini shakllantiradigan va ularni amalga oshirishni tashkil etadigan hokimiyatga ega bo‘lgan shaxs yoki guruh yoki ularning nomidan ish yuritadigan mansabdor shaxslar (mansabdor shaxslar). Ijtimoiy

tizimdagi boshqaruv obyekti – bu, ma’lum bir ijtimoiy hamjamiyat, jarayon, munosabatlar majmuasi, muassasa, tashkil etish, faoliyati va faoliyatining boshqaruv subyekti tomonidan shakllangan maqsadlar va qarorlarning bajarilishini ta’minlaydi. Ijtimoiy tizimlar uchun boshqaruv obyekti va subyektining ma’lum bir tasodifiyligi xarakterlidir. Boshqacha qilib aytganda, bir qator holatlarda ijtimoiy tizimlarda boshqaruv o‘zini o‘zi boshqarish sifatida amalga oshiriladi.

Tashkilot ijtimoiy tizim sifatida birinchi navbatda o‘z maqsadlari bilan tavsiflanadi. Tashkilotning maqsadi uning o‘rnini va kengroq ijtimoiy tizim bilan aloqasini aks ettiradi. Shubhasiz, iqtisodiy tashkilotning asosiy maqsadi ma’lum bir iqtisodiy natijadir - ma’lum mahsulotlarni chiqarish yoki ma’lum hajmda xizmatlar ko‘rsatish, buning uchun zarur bo‘lgan boshqa tadbirlarni amalga oshirish.

Iqtisodiy tashkilot uchta quyi tizimdan iborat: ishlab chiqarish va texnik, iqtisodiy va (tegishli) ijtimoiy.

Ishlab chiqarish va texnik quyi tizim tegishli mahsulotlar ishlab chiqarishni yoki xizmatlar ko‘rsatishni ta’minlaydigan binolar, mashinalar, moslamalar, apparatlar va uskunalar majmuasidan tashkil topgan.

Iqtisodiy quyi tizim foyda, ishlab chiqarish rentabelligi, mehnat unumdorligi, mahsulot (xizmat) ning raqobatbardoshligi, samaradorlik, bozorning ushbu segmentidagi tashkilotning mavqeyi ko‘rsatkichlari bilan tavsiflanadi.

Ijtimoiy kichik tizim – bu, nafaqat bitta mehnat jarayonida ishtirok etish, balki ijtimoiy ehtiyojlar va manfaatlar (madaniy, oilaviy, jinsi, siyosiy, konfessional, bo‘sh vaqt va hk) asosida norasmiy munosabatlar bilan o‘zaro bog‘liq bo‘lgan tashkilot xodimlarining birlashmasi.

Ishchilarning ishlab chiqarish va xizmat vazifalari asosida shakllangan o‘zaro aloqalari tashkilotning ijtimoiy quyi tizimining rasmiy (rasmiy) tuzilishini tashkil etadi. Noishlab chiqarish ehtiyojlari asosida vujudga kelgan munosabatlar norasmiy (norasmiy) tuzilmani tashkil etadi.

Rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o‘zaro ta’sirining xarakteri va o‘zaro ta’sir darajasi tashkilotning asosiy, iqtisodiy funksiyasining muvaffaqiyatini belgilaydi.

Ijtimoiy kichik tizim, shuningdek, tashkilotning ijtimoiy infratuzilmasi deb ataladigan hamma narsani o‘z ichiga oladi. Bu binolar, inshootlar, muassasalar, maxsus binolar bo‘lib, ulardan foydalanish ishchilarning shaxsiy ehtiyojlarini qondirish maqsadiga xizmat qiladi. Barcha ijtimoiy tizimlar, shu jumladan iqtisodiy tashkilotlar dinamizm, faollik, ochiqlik, bashorat qilish, maqsadga muvofiqlik va o‘zini o‘zi tashkil etish kabi ko‘rsatkichlar bilan ajralib turadi.

Shunga ko‘ra, biz ijtimoiy tizimlarning quyidagi muhim xususiyatlari haqida gaplashamiz:

- tez o‘zgartirish qobiliyati;
- atrof-muhitga ta’sir qilish qobiliyati va darajasi;
- foydali tashqi ma’lumotlarni idrok etish qobiliyati;
- berilgan faoliyat sharoitida tizim holatini bashorat qilish qobiliyati,
- belgilangan maqsadlarga erishish qobiliyati va o‘z tuzilishi va rivojlanishini o‘zgartirish qobiliyati.

8.5. P. Drukerning maqsadlar bo‘yicha menejment tushunchasi (MBO)

Piter Druker [13] menejerning ishbilarmonlik jamiyatidagi rolini tushunishga katta hissa qo‘shdi. Jarayonlarda ishlashda ustun bo‘lgan ma’mur funksiyalaridan farqli o‘laroq, u menejerning uchta keng funksiyasini ishlab chiqdi:

1. Biznesni boshqarish: u passiv va moslashuvchan emas, u tadbirkorlik, bozorlar va mahsulotlarni ijodiy yaratish xususiyatiga ega.

Qarorlar qabul qilishda ma’mur iqtisodiy mulohazalardan kelib chiqishi kerak: “... agar iqtisodiy natijalarga erisha olmasa, boshqaruv muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Iste’molchilarga ular to‘lashni istagan narxlarda tovarlar va xizmatlar ko‘rsatmasa, menejment muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Agar u biznesga kiritilgan boylikni ko‘paytirmasa yoki hech bo‘lmaganda saqlamasa, menejment muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.” Shuningdek, olim tashkiliy qarorlarning iqtisodiy bo‘lmagan oqibatlari - garov ta’minoti (omad va oilalarning farovonligini oshirish) mumkinligini aniqladi.

[13] Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М.; 1992

2. Rahbarlarni boshqarish: maqsadlar bo‘yicha boshqarishdan iborat (ushbu konsepsiya Druker tomonidan kiritilgan).

Maqsadlar bo‘yicha boshqarish turtki va turtki boshqaruvini almashtirishi kerak va yuqoridan nazorat qilishdan ko‘ra ko‘proq o‘zini nazorat qilishi kerak. Ham tashkilot, ham bo‘lim maqsadlarini bilish menejerga faoliyatni boshqarishda yordam beradi.

3. Ishchilarni va ishlarni boshqarish – bu, korxona ishchilariga firmaning eng muhim resursi sifatida munosabatda bo‘lish, ishni ishchilarga moslashtirish, ularning ishlarini ko‘proq nazorat qilish, ishning qiyinligi va yaxlitligini saqlashdir.

8- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. Tizimlarning umumiy nazariyasi yoriting.
2. “Vaziyatni boshqarish nazariyasi” tushunchasi tushuntiring.
3. Ijtimoiy tizimlar nuqtayi – nazaridan tashkiliy nazariyasini yoriting.
4. Ijtimoiy tizimdagi boshqaruv subyektini tushuntiring.
5. P. Druker maqsadli boshqaruv ma’nosini qanday tushungan?

9-BO‘LIM. MENEJMENTDA VAZIYATLI YONDASHUV

9.1. Menejmentga vaziyatli yondashuvning mohiyati va uning asosiy qoidalari

Zamonaviy ilmiy-texnikaviy inqilob tashkilotning ichki va tashqi muhitining doimo tez, ba’zan keskin va kutilmagan yo‘nalishlarda o‘zgarib borishiga olib keldi. Yangi voqeliklar boshqaruvga vaziyatli yondoshish bilan aks etdi. Vaziyatli yondashuvning mohiyati shundan iboratki, bir xil boshqaruv funksiyalari muayyan vaziyatlarda turlicha amalga oshiriladi, shuning uchun menejmentning vazifasi ushbu vaziyatlarni yuzaga keltiruvchi omillarni har tomonlama tahlil qilish asosida paydo bo‘lgan muammolarni hal qilish uchun mos texnika va usullarni tanlashdir, ularning afzalliklari, kamchiliklari va real foydalanish imkoniyatlarini hisobga olishdir.

Vaziyatli nazariyalar muayyan vaziyatlarda tashkilotlarni boshqarishda menejment tomonidan amalga oshirilishi kerak bo‘lgan to‘rtta majburiy harakatlarni belgilaydi:

1) vaziyatni tashkilotga ta’siri nuqtayi nazaridan tahlil qilish;

2) javob berish usuli va usulini aniqlash;

3) tashkilotning salohiyati va madaniyatiga muvofiq boshqaruv uslubidan foydalanish;

4) tashkilotni vaziyatga moslashtirish va eng yuqori samaradorlikka erishish uchun o‘zgarishlarni amalga oshirish.

Zamonaviy tadqiqotlar va ilmiy ishlar moslashuvchanlikka, tashkilot tuzilishini texnologiyalarga, bozorga va boshqa tashqi sharoitlarga moslashtirishga burilish haqida dalolat beradi. Bu tashkilot va shaxsning tashkilotdagi roli haqidagi g‘oyalarni ifodalovchi, shaxs va tashkilot manfaatlarini o‘zaro manfaatli shaklda birlashtirishning ko‘plab imkoniyatlarini ko‘rsatadigan tashkiliy tarmoqning asosini tashkil etdi.

Fikrlashda byurokratik ideallardan moslashtirilgan tashkilot zarurligini anglashda burilish yuz berdi; qarorlarni qabul qilish jarayonida ishchilarni jalb qilish uchun eski prinsiplardan iyerarxiyani rad etishga va samaradorlik g‘amxo‘rligidan ijodiy ishni rag‘batlantirish bilan hamkorlik qilish istagiga qadar bo‘ladi.

Zamonaviy tashkilotlar ichki tuzilishida Veber davridagiga qaraganda ancha murakkab va ularga tashqi muhit tomonidan qo‘yilgan cheklovlar hech qachon qattiqroq emas. Tashkiliy nazariya uzoq yo‘lni bosib o‘tdi va endi zamonaviy sharoitlarga mos yangi strategiyalarni taklif qilishi mumkin.

Buyurtmani qidirish menejment uchun ish joyini va tashkilot faoliyatini ratsionalizatsiya qilish va tartibga solish uchun tarixiy harakat edi. Ushbu qidiruvda miqdoriy o‘lchovlar va ko‘rsatkichlarga muhim o‘rin berilgan. Miqdoriy usullar va tizimlar nazariyasining zamonaviy davri oldingi boshqaruv nazariyasida chuqur ildiz otgan.

Bugungi kunda olimlar murakkab tizimlar noaniqlik va tez o‘zgarishlarga samarali qarshi tura oladigan usullarni yaratmoqdalar va bu aynan menejment amaliyoti va ilm-fan o‘rtasidagi dialog, ilm-fan yutuqlaridan amaliyotda muvaffaqiyatli foydalanish imkoniyati. Xaos nazariyasining shakllanishi (ya’ni Xaosdan Xaos nazariyasiga o‘tish), uni murakkab tizimlarni boshqarish tizimida qo‘llash tashkilotlarning samaradorligini oshirishning istiqbolli yo‘nalishi hisoblanadi.

Yaqinda menejmentni rivojlantirishda bir nechta qiziqarli tendensiyalar kuzatilmoqda:

- Modern zamonaviy ishlab chiqarish va xizmatlarning moddiy-texnik bazasi muhimligini anglash orqali o‘tmishga qaytishning bir turi. Bu texnologik taraqqiyotning tashkiliy maqsadlarga erishishga ta’siri, samaradorlik va mahsulot sifatining raqobat kurashida g‘alaba qozonish uchun roli kuchayib borishi bilan bog‘liq;

- tashkiliy madaniyatga, shuningdek, demokratlashtirishning turli shakllariga, oddiy ishchilarning foyda olishda ishtirok etishi va boshqaruv funksiyalarini bajarishga e’tiborni kuchaytirdi. Boshqaruvni demokratlashtirish, boshqaruvda ishtirok etish haqiqatga aylandi, ya’ni. kelajak boshqaruvning demokratik shakllariga tegishli;

- boshqaruvning xalqaro xarakterini mustahkamlash. Menejmentni baynalmilallashtirish bilan bog‘liq holda, boshqaruv nazariyasi va amaliyoti oldida ko‘plab yangi savollar tug‘iladi, ulardan eng muhimi: mahalliy va xalqaro menejmentning umumiy xususiyat-lari va farqlari; universal bo‘lgan va turli mamlakatlarning o‘ziga xos sharoitlarida ishlaydigan qonunlar, shakllar, boshqaruv usullari; boshqaruvdagi milliy uslubning xususiyatlari va boshqalar.

9.2. Asosiy situatsion nazariyalar

Vaziyatli yondashuv vaziyatli metodologiyadan foydalanishni o‘z ichiga oladi. Bu yagona to‘g‘ri yetakchilik uslubini izlashni tubdan rad etishga va uni rahbarning faoliyati sodir bo‘ladigan shart-sharoitlar to‘plami va u hal qilayotgan vazifalar turi asosida ko‘rib chiqishga asoslangan.

XX asr 50-yillarning oxirlarida tashkilotdagi yetakchilikni o‘rganishga situatsion yondashuv asoslarini yaratgan tezislarni ilgari surdi:

- tashkiliy tuzilmalar orasidagi o‘xshashlik, ushbu sharoitda o‘z rolini bajarishi mumkin bo‘lgan yetakchining fazilatlari to‘plamidan dalolat beradi;
- har qanday tashkiliy tuzilmaning o‘ziga xosligi, rahbarning xulq-atvoriga ta’sir ko‘rsatadigan vaziyat omillarini hisobga olishni talab qiladi;
- agar vaziyat o‘zgarsa, rahbarning qaysi fazilatlari maqbul bo‘lishini aniqlash mumkin emas.

Tashkilotda yetakchilikni o‘rganishning situatsion yondashuvining yana bir versiyasi F. Fidler tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, u yetakchilikning birinchi batafsil situatsion nazariyasini taklif qildi, keyinchalik “Fidlerning ehtimoliy nazariyasi” deb nomlandi. U vaziyatlarni shartlashtiradigan o‘zgaruvchilarni aniqladi:

- rahbarning rasmiy pozitsiyasining o‘ziga xos xususiyatlari;
- bajarilayotgan vazifaning mohiyati (tuzilgan vazifa darajasi); rahbar va bo‘ysunuvchilar o‘rtasida shakllangan munosabatlar turi.

Ko‘rsatilgan dastlabki ikkita o‘zgaruvchiga asoslanib, F.Fidler ko‘rsatilgan shartlarning (oktantaning) sakkizta mustaqil kombinatsiyasidan iborat matritsani taklif qildi, ularning har biri uchun u o‘zining optimal yetakchilik uslubini aniqlashga harakat qildi. Uchinchi o‘zgaruvchiga asoslanib, ular ikki guruhga bo‘lingan: odamlar o‘rtasidagi munosabatlarni saqlashga va vazifalarni bajarishga yo‘naltirilgan. 16 variantning har biri yetakchiga nisbatan o‘z talablariga ega edi.

Vaziyatli yetakchilik mohiyati va doimiy o‘zgarib turadigan vaziyat sharoitida rahbarni tayyorlash to‘g‘risida g‘oyalar V. Vroom, P. Yeton, A. Jago, R. Xaus, G. Mitchell va boshqalarning asarlarida ishlab chiqilgan.

Masalan, R. Xaus va G. Mitchell “yo‘l - maqsad - yetakchilik” o‘ziga xos situatsion nazariyani taklif qildilar, unda maqsadga erishish yo‘llarining o‘zgaruvchanligiga e’tibor qaratilgan. Ushbu nazariyaga ko‘ra, yetakchilikning muvaffaqiyati rahbarning o‘z faoliyati natijalariga qarab bo‘ysunuvchilar o‘rtasida ish haqini taqsimlash qobiliyatiga bog‘liq. Ushbu model doirasida, bo‘ysunuvchilar tomonidan rahbarning faoliyati hozirgi paytda yoki yaqin kelajakda ularning ehtiyojlarini qondirishga olib keladigan bo‘lsa, samarali deb hisoblanadi. G. Mitchell va R. Xaus rahbarning xulq-atvori uchun bo‘ysunuvchilar faoliyatini rag‘batlantiradigan bir necha ekvivalent variantlarni taklif qildilar:

- bo‘ysunuvchilarni ish o‘sishi ularning faoliyatiga bog‘liqligiga yo‘naltirish;
- o‘z faoliyatida yuqori ko‘rsatkichlarga erishganlarga mukofot to‘lash;
- bo‘ysunuvchilar uchun aniq maqsadlarni belgilash va ularning taxminlarini shakllantirish;
- maqsadga erishish yo‘lidagi to‘siqlarni bartaraf etish;
- maslahat yoki tajribani o‘tkazish shaklida yordam ko‘rsatish.

Bunday modellarda tashkilotdagi yetakchilik cheksiz takomillashgan va rivojlangan san’at, rasmiy pozitsiya va o‘zini tutish uslubining o‘ziga xos aralashmasi sifatida qaraladi.

9.3. Tashkilot ichidagi cheklovchi va cheklovchi omillar

XX asrning 80-yillarida bilan ishlab chiqilgan “Cheksiya nazariyasi”, dunyodagi ko‘plab yetakchi kompaniyalarga muvaffaqi-yatli qo‘llaniladi. Yaqinda u mahalliy menejerlar muvaffaqiyatli o‘zlashtirildi.

E.Goldratt tashkilotni ajralmas tizim sifatida ko‘rib chiqadi, unda maksimal darajada 1-2 ta cheklovlar mavjud bo‘lib, ular - biznesning imkoniyatlarini oldindan belgilab beradi. Tizimli yondashuv nafaqat cheklovlarni aniqlashga, balki ularni boshqarishga ham imkon beradi. Ma’lumotlarga ko‘ra, har qanday kompaniya cheklovni aniqlash va vakolatli boshqarish tufayli amalda qo‘shimcha sarmoyalarsiz samaradorligini oshirib, cheksiz daromad olishlari mumkin (bu tajribaga ko‘ra, avvalambor, kompaniyaning siyosati). Buning uchun

unchalik ko‘p narsa talab qilinmaydi: maqsadni belgilang, kuch sarflashning to‘g‘ri nuqtalarini tanlang va boshqa barcha funksiyalarni boshqarish ustuvor yo‘nalishlarini aniqlang, natijada tashkilot quyidagi natijalarni oladi (faoliyat sohasiga qarab):

- buyurtmalarni o‘z vaqtida bajarilishini oshirish;
- ishlab chiqarish siklini qisqartirish;
- sotish hajmining o‘sishi, shuningdek, tovar-moddiy boylik aylanmasining ko‘payishi;
- zaxira hajmining pasayishi;
- moliyaviy natijalarni yaxshilash.

Cheklovchi omil – bu, o‘zgaruvchan tizim, mahsulotning sezilarli o‘zgarishini yoki tizim turining boshqa o‘lchovini keltirib chiqaradi. Cheklovchi omil - organizmlarning ishlab chiqaruvchilardan iste’molchilarga ko’tarilishining piramidal shakli va boshqalar. Bazaning ma’lum bir mintaqasini cheklamaydigan omil, baribir, boshqa bir mintaqani, shu jumladan, omilni ham cheklashi mumkin.

Omilni cheklovchi deb aniqlash, cheklanmaydigan bir yoki bir nechta boshqa omillardan farqli o‘laroq mumkin. Intizomlar bir vaqtning o‘zida bir nechta cheklovchi omil mavjud bo‘lishiga yo‘l qo‘yadimi yoki yo‘qmi degan atamani ishlatishda farq qiladi (bu holda “birgalikda cheklash” deb nomlanishi mumkin), ammo ularning barchasi kamida bitta cheklanmagan omilni talab qiladi.

Bittadan ko‘proq omil mavjud bo‘lgan bir nechta turli xil cheklangan ssenariylar mavjud. Bitta cheklov deb nomlangan birinchi ssenariy, tizimni maksimal talabga yega bo‘lgan bitta omil cheklab qo‘yganda sodir bo‘ladi. Ketma-ket birgalikda cheklash – bu, bitta omil tizimga to‘g‘ridan to‘g‘ri cheklovchi ta’sir ko‘rsatmasa, lekin ikkinchi omilning cheklanishini oshirish uchun mavjud bo‘lishi kerak. Uchinchi ssenariy, mustaqil cheklash, ikkita omil tizimga cheklovchi ta’sir ko‘rsatganda paydo bo‘ladi, ammo turli mexanizmlar orqali ishlaydi. Sinergetik cheklashning yana bir ssenariysi, ikkala omil ham bir xil cheklash mexanizmiga hissa qo‘shganda, lekin har xil yo‘llar bilan yuzaga keladi.

1905-yilda Frederik Blekman cheklovchi omillarning rolini quyidagicha shakllantirgan: “Jarayon bir necha alohida omillar tomonidan uning tezligi bilan boshqarilsa, jarayon tezligi eng sekin omil tezligi bilan cheklanadi”. Funksiyaning kattaligi to‘g‘risida u

shunday deb yozgan edi: “Agar funksiya kattaligi mumkin bo‘lgan omillarning birortasi bilan cheklangan bo‘lsa, bu omilning ko‘payishi va faqat shu omil, bu kattalikning oshishiga olib keladi.”

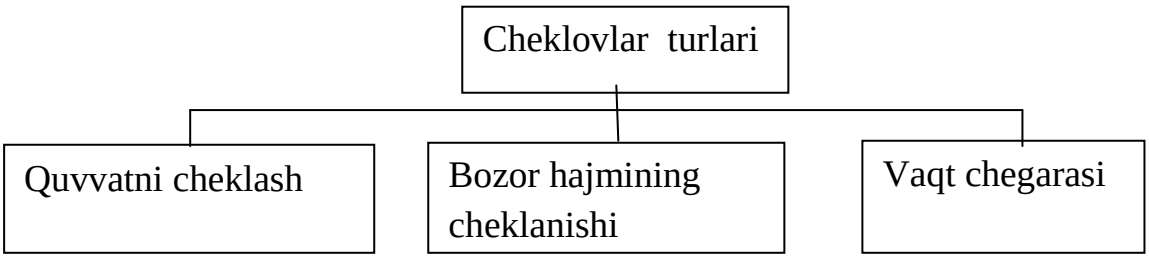
9.4. Cheklov turlari

Cheklovlar nazariyasi 1980-yilda doktor Eliyaxu Goldratt tomonidan ishlab chiqilgan tashkiliy boshqaruvdagi eng mashhur tushunchalardan biridir. Uning asosiy uslubiy ma’nosi tashkilot tizimining asosiy cheklovini topish va boshqarishdir (tijorat yoki notijorat). Aynan ushbu cheklovchining o‘zi tashkilot faoliyati samaradorligini oldindan belgilab beradi.

Tizim omillarining oz soniga ta’sirini kuchaytirganda, biz birdaniga ko‘p muammo sohalarida harakat qilsak, eng katta samaraga erishamiz. Cheklovlar nazariyasi – bu, o‘zaro bog‘liq jarayonlarni tezlashtirish orqali doimiy ravishda foyda olish bilan bog‘liq bo‘lgan boshqaruv sohasi. Shunga qaramay, tezlashuv doimiy ravishda o‘sib bora olmasligini yodda tutish kerak. Shuning uchun cheklovlar nazariyasining asosiy mazmuni – bu, tizim ichidagi foydani oshirish uchun mahsulot sifatini doimiy ravishda yuqori darajada ushlab turish uchun zarur bo‘lgan cheklovlarni aniqlash. Cheklovlar nazariyasi metodologiyasi ma’lum mantiqiy vositalardan foydalanishga imkon beradi, ular oxir-oqibat cheklovlar va ular ortidagi boshqaruv ziddiyatlarini ochib beradi. Cheklovlar nazariyasi usuli yordamida echimlarni amalga oshirishning soddaligi va amaliyligi muhim jihatdir. Muayyan biznes vazifalarini bajarishga e’tibor 2-3 oy ichida amalga oshiriladi. O‘zaro manfaatli hamkorlikka yo‘nalish xodimlar uchun rag‘batni oshiradi.

Cheklovlar nazariyasi menejment, dizayn va ishlab chiqarishda keng qo‘llaniladi.

Cheklov – bu, nafaqat tizimning o‘sishga bo‘lgan intilishini to‘sadigan ko‘rsatkich, balki samarali boshqaruv bilan tizimni yangi darajaga “ko‘taradigan” narsadir. Tizimning mavjud va kerakli holati o‘rtasidagi farq tashkilot menejerlarini cheklovlarni izlash orqali o‘sish imkoniyatlarini izlashga undaydi. Imkoniyatlar, bozor hajmi (buyurtmalar), ishlash muddati cheklash turlarining namunalari mavjud.



9.1.- rasm. Cheklov turlari.

Cheklov turlari:

Imkoniyatlarni cheklash – bu, tizim tomonidan vaqt birligiga qo‘shimcha mahsulot yaratish uchun talab qilinadigan resurslardan to‘liq foydalanmaslik.

Bozor hajmini cheklash – buyurtmalar o‘sishini oshirish uchun ishlatilishi mumkin bo‘lgan bozor taxminlaridan to‘liq foydalanmaslik.

Vaqtni cheklash - tizimning bozor ehtiyojlariga javob berish vaqtidan to‘liq foydalanmaslik, natijada mijozlar oldidagi majburiyatlarni bajara olmaslik, shuningdek, ishbilarmonlik salohiyatini oshirish mumkin emas.

Tizim boshqaruvini cheklovlar orqali bosqichma-bosqich amalga oshirish mumkin.

Tizimni cheklovlar orqali boshqarish uchun asosiy qadamlar juda aniq va amaliy:

1 - qadam. Tizim cheklovlarini qidirish.

2 - qadam. Tizim cheklovlaridan maksimal darajada foydalanishga qaror qiling.

3 - qadam. Qabul qilingan qarorlarga tizimning “cheksiz” elementlarini taqdim etish.

Ushbu qadamlar tizimni boshqarish va bashorat qilish qobiliyati va ishonchliligini oshirishga imkon beradi. Ushbu uch bosqichni allaqachon Cheklovlar nazariyasini amalga oshirishning dastlabki bosqichida qo‘llash ishdagi katta miqdordagi yo‘qotishlarni bartaraf etishi mumkin.

Muhimi, tizim barqaror holatda bo‘lishi, bu esa izlanishlar va ishlanmalarga ko‘proq o‘sish va daromadlarni ko‘paytirishga yo‘naltirishga imkon beradi. Shuning uchun quyidagi bosqichlardan foydalanish kerak:

4 - qadam. Ushbu cheklovlar tufayli kelib chiqadigan “stressni yumshatish” tufayli tizim cheklovlarini kengaytirish. Bunga ishlab chiqarish quvvatini oshirish (agar u cheklangan bo‘lsa), qo‘shimcha buyurtmalarni sotib olish (agar bozor hajmi cheklangan bo‘lsa) va buyurtmani bajarishga sarflanadigan vaqtni kamaytirish orqali erishiladi.

5 - qadam. Cheklovlarni olib tashlashda 1- bosqichga qaytish va cheklovlarni izlash kerak. Dastlabki to‘rtta qadamdan keyin hech qanday inertsiya holati bo‘lmasligi muhimdir.

Cheklovni cheklashning cheklanishidan o‘tish tashkilotning beqarorligiga olib kelishi mumkin. Tizimning barcha elementlarini muvofiqlashtirish, 3-qadam butun tizimning xatti-harakatlarini maksimal darajada qo‘llab-quvvatlash va yechimlarni qo‘llab-quvvatlash uchun shu tarzda quradi. Aynan shu qadamda, xulq-atvor qoidalari va tartiblari, shuningdek, kunlik boshqaruv mexanizmlari shakllantiriladi. Shu bilan birga, cheklash darajasidagi o‘zgarishlar ushbu mexanizmlar, qoidalar va protseduralarga ta’sir qiladi. Shuning uchun strategik cheklovni aniqlash va butun tizim ishini aniqlash tavsiya etiladi. Bu natijalarning erishgan yutuqlarini ta’minlaydigan xuddi shu cheklov bo‘yicha menejment e’tiborini jalb qilish imkoniyatini beradi.

Shunday qilib, cheklov nazariyasi – bu, mahsulotni reklama qilish tizimini, loyihalarni boshqarish va bo‘linmalarni boshqarish, shuningdek, yangi strategik qarorlar ishlab chiqarish bo‘yicha boshqaruv yechimlari to‘plamidir.

Ushbu usul tashkilotni to‘rtta muhim masalalarga javob berishga imkon beradigan boshqaruv vositalariga beriladi, deyish kerak:

• Nimani o‘zgartirish kerak? - kalit muammoni aniqlash.

• Nimani o‘zgartirish kerak? - oddiy amaliy yechimlarni ishlab chiqish.

Qanday qilib islohotlarni ta’minlash mumkin? - qarorlarni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan mutaxassislar bilan hamkorlik qilish.

• Doimiy yaxshilanish jarayonini nima tashkil qiladi? - eng zarur bo‘lgan joylarni topish mexanizmlarini joriy etish.

9- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. Imkoniyatlarni cheklashni qanday tushunasiz?
2. Bozor hajmini cheklash nima?
3. Vaqtni cheklashni qanday tushunchasi?
4. Tizimni cheklovlar orqali boshqarish uchun asosiy qadamlarni tushuntiring.

10-BO‘LIM. MENEJMENTDA JARAYONLI YONDASHUV

10.1. Menejment jarayon sifatida

Menejment – bu, yetkazib beriladigan va vaqti-vaqti bilan takrorlanadigan boshqaruv ta’sirlari ta’siri ostida amalga oshiriladigan nazorat quyi tizimining doimiy ishlash jarayonidir. Boshqaruv quyi tizimining o‘zi boshqaruv tuzilmasi, funksional majburiyatlar, qoidalar, ko‘rsatmalar taqsimoti vazifasini bajaradigan doimiy ta’sirlarni yaratadi. Ta’sirlarning ushbu qismini doimiy deb hisoblasak, ishlab chiqarish dinamik tizim ekanligini unutmaslik kerak. Ishlab chiqarishdagi o‘zgarishlar doimiy ta’sirlarning o‘zgarishiga olib keladi (tuzilishi, funksional vazifalari va boshqalar).

Jarayon quyidagilarni anglatadi:

- bir narsaning rivojlanishidagi hodisalar, holatlarning navbatdagi o‘zgarishi;
- natijaga erishish uchun ketma-ket harakatlar majmuasi (mahsulot ishlab chiqarish, eritmalar tayyorlash).

Boshqaruv jarayoni – bu, odamlarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish, maqsadlarini amalga oshirish uchun tashkilot resurslarini shakllantirish va ulardan foydalanish bo‘yicha rahbar va boshqaruv apparati o‘zaro bog‘liq, maqsadga muvofiq harakatlar majmuyidir.

Jarayon parametrlarini boshqarish. Korxonada (ishlab chiqarish va menejment sohasida) sodir bo‘ladigan barcha jarayonlar, avvalambor, mehnat jarayonlaridir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish ma’lum dasturga muvofiq maqsadga muvofiq harakatlarni amalga oshiradigan odamlarning birgalikdagi mehnati. Boshqarish jarayonining parametrlariga (xarakteristikalariga) quyidagilar kiradi:

- mehnat predmeti;
- mehnat vositalari;
- mehnat mahsuloti;
- mehnat jarayonining ijrochisi.

Ilmiy tushuncha sifatida boshqarish jarayoni uning uch tomoni birligida namoyon bo‘ladi:

- tarkib;
- tashkilotlar;

- amalga oshirish protseduralari (boshqaruv texnologiyalari).

Boshqarish jarayonining mazmuni – bu, maqsadlarni aniqlash, boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish, ta’sirni shakllantirish, turli hujayralarning o‘zaro ta’sirini tashkil qilish, boshqarish texnologiyasi, korxonani rivojlantirish muammolarini hal qilish, tashkilot menejer ishidir.

Jarayonning mazmuni quyidagilarga bo‘linadi:

- uslubiy tarkib;
- funksional tarkib;
- iqtisodiy tarkib;
- tashkiliy tarkib;
- ijtimoiy tarkib.

Boshqarish jarayonining uslubiy mazmuni insonning mehnat faoliyatining umumiy xususiyatlarini ham, boshqaruv faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlarini ham aks ettiradigan ma’lum bosqichlarni taqsimlashni o‘z ichiga oladi.

Boshqarish jarayonining funksional tarkibi. U keng miqyosli ketma-ketlikda va asosiy boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishni afzal ko‘rishda namoyon bo‘ladi. Bu yerda quyidagi bosqichlarni ajratish mumkin:

- rejalashtirish;
- tashkilot;
- motivatsiya;
- boshqaruv.

Boshqaruv jarayonining iqtisodiy mazmuni - menejment jarayonida ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishni o‘z ishidan foydalanishni - mahsulotga qaytishdan oldin ularni baholashdan topadi.

Jarayonning tashkiliy mazmuni bosqichma-bosqich ta’sir ko‘rsatadigan ta’sir ko‘rsatmalaridan foydalanish tartibida namoyon bo‘ladi:

- nizom;
- ratsion;
- instruktorlar;
- javobgarlik.

Boshqarish jarayonining ijtimoiy mazmuni uni amalga oshirishda shaxsning roli bilan ochib beriladi. Boshqarish jarayonining har bir bosqichi insonning ajralmas ishtirokini o‘z ichiga oladi.

Boshqarish jarayoni bosqichlardan iborat:

- maqsadlarni belgilash, vaziyatni baholash, muammolarni aniqlash, boshqaruv yechimini ishlab chiqish.

Boshqarish jarayonining xususiyatlari - o‘zgaruvchanlik, barqarorlik, uzluksizlik, diskretlik, ketma-ketlik, davriylik.

Boshqaruv jarayoni quyidagi bosqichlarning ketma-ketligi sifatida ifodalanishi mumkin:

- maqsadni belgilash (maqsadni belgilash);
- vaziyatni baholash;
- muammoni aniqlash;
- boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish.

Keng ma’noda menejment biron bir narsa yoki hech kim bilan qo‘llanmani anglatadi. Bu har qanday xususiyat va murakkablik tizimining funksiyasi va boshqariladigan obyektning (boshqaruv subyektining) tizimiga qarab boshqariladigan vazifalarni (boshqarish obyektini) hal qilish uchun o‘z mohiyati, elementlar, o‘z-o‘zidan tashqi tashkilot va zarur funksiya rejimini ta’minlash uchun ular Menejment mexanik, boshqa texnik, biologik, ijtimoiy tizimlarda amalga oshiriladi. Bundan tashqari, ularning ko‘plab tub xilma-xil tafovutlariga qaramay, bunday tizimlarni boshqarish naqshlari keng tarqalgan. Har qanday tizimni boshqarish paytida kibernetikaning asosiy qoidalariga muvofiq, uni olish, konvertatsiya qilish va uzatish ishlari amalga oshiriladi. Birinchidan, xo‘jalik yurituvchi subyektiv doimo boshqariladigan obyektning xatti-harakati va butun tizimning ishlashini, shuningdek, tizimdan tashqarida ma’lumotlarni oladi. Ikkinchidan, ushbu ma’lumotlarni, tahlillar va shu asosda tizimga qaragan vazifalar asosida boshqaruv hal qilinishini baholaydi.

Uchinchidan, u qabul qilingan qaror bilan bog‘liq qaror bilan bog‘liq bo‘lgan, unga boshqariladigan boshqaruv ta’sirini amalga oshiradigan qarorga etkazadi.

10.2. Jarayonli yondashuv mualliflarining fikriga ko‘ra boshqaruv funksiyalari

Jarayon yondashuvi mukammal boshqaruvning eng muhim xususiyatidir. Jarayon yondashuvi haqida gap ketganda, ular, avvalambor, jarayonni boshqarish va unga kiritilgan har bir ishni (faoliyat, subprocess, ikkinchi yoki keyingi darajadagi jarayon yoki funksiya) maxsus foydalanish bilan sodir bo‘lishini anglatadi. Jarayon yondashuvi ishlashni yaxshilash vositasi sifatida ishlatilishi mumkin bo‘lgan kompaniyadagi ba’zi odatiy holatlar quyida keltirilgan. Qoida tariqasida, egalar va menejerlar menejmentga texnologik yondashuvni qo‘llashdan quyidagi asosiy muammolarni hal qilishni kutmoqdalar:

- xarajatlarni kamaytirish;
- rentabellikning oshishi;
- boshqaruvni takomillashtirish (kompaniyaning hisobot tizimini takomillashtirish, shaffof boshqaruv tizimini yaratish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish tartiblarini tezlashtirish);
- kompaniyani boshqarishda inson omilining ta’sirini kamaytirish.

Ba’zi hollarda menejerlar o‘zlarining muammolarini hal qilish uchun eng malakali mutaxassislardan ishchi guruhlar (loyiha guruhlari) tuzadilar. To‘g‘ri yechimni izlash uchun menejerlar va ishchi guruh kompaniyaning tashkiliy tuzilishini qayta tuzishga, bo‘limlar va bo‘limlarni qayta tayinlashga kirishadilar. Tashqi tomondan, bu faoliyat ko‘pincha musiqachilarni almashtirish orqali orkestrning uyg‘un o‘ynashiga erishish urinishlariga o‘xshaydi.

Aksariyat kompaniyalar tashkiliy o‘zgarishlar va ijrochilarning ish intensivligini oshirish orqali uzoq muddatli muhim natijalarga erisha olmaydilar. Ko‘pincha kompaniya rahbarlari professional maslahatchilarga murojaat qilishga qaror qilishadi. Rahbariyat va mutaxassislar ushbu masalada yordam beradigan konsalting kompaniyasini izlay boshladilar. Afsuski, maslahatchilarning tavsiyalari ko‘pincha umumiy bo‘lib, ularni amalga oshirish kerakli natijani bermaydi. Shuning uchun korxona rahbarlari jarayonni boshqarish usullarini mustaqil ravishda o‘zlashtirishi va tashkilotga o‘zgartirish kiritishda, asosan, o‘z kuchlariga tayanishi kerak.

Ko‘pincha, kompaniya rahbarlari tegishli boshqaruv tizimini qurishga harakat qilmoqdalar, ma’lum darajada tajriba jarayonini olib

ketishdi, tavsif va takomillashtirish tashqi maslahatchiga ishonib topshirilgan.

Ammo tajriba shuni ko‘rsatadiki, bunday kampaniya muvaf-faqiyatsizlikka uchraydi, chunki har qanday tashkilot o‘zaro munosabatlarning murakkab tizimi va faoliyat segmentlaridan birining tavsifi butun tashkilotni boshqarishdagi tizimli muammolarni yo‘q qila olmaydi. Binolarni boshqarish va o‘zaro aloqalar tizimi bir jarayonda siz ushbu tajribaning o‘zaro ta’sirini boshqalar bilan o‘zaro ta’siriga olib kelishi kerak. O‘zaro munosabatlarning bir tomonlama tavsifi bilan quyidagi vaziyatlar mavjud:

Pilot jarayonining boshlig‘i “tortib olish” ta’sirining paydo bo‘lishi va keyinchalik bu jarayonning afzalliklari va afzalliklari, uni butun tashkilot emas, balki uning foydasi va afzalliklari nuqtayi nazaridan amalga oshiradi.

Sinov jarayoni rahbarlari va egasi tomonidan faoliyatni tartibga solish tizimini yaratish bo‘yicha zarur tajribaning yetishmasligi, yaratilgan, kelishilgan va tasdiqlangan hujjatlarni har safar hujjatlarni tuzatish va tuzatish kerak bo‘lishiga olib keladi.

Jarayonni boshqarish tizimini yaratish jarayon ko‘rsatkichlari uchun yuqoridan pastga rejalashtirish tizimini va pastdan yuqoriga qarab hisobot berish tizimini yaratishni nazarda tutadi. Ushbu tizimlarni faqat tashkilotning yuqori menejmenti rejalaridan boshlab yuqoridan pastga qarab qurish mumkin.

O‘rta va quyi darajadagi menejerlarni yuqori darajadagi menejment va biznes egalarining rejalari to‘g‘risida xabardor qilish muammosi muhimligi bo‘yicha birinchi o‘rinlardan birini egallaydi. Jarayon egasi yuqori menejmentning rejalari to‘g‘risida ma’lumotga ega emas, u amalga oshirishi mumkin bo‘lgan ma’lum rejalarni o‘rnatishga harakat qiladi.

Shunday qilib, boshqaruvni boshqarish subyektining boshqarila-digan obyektga ta’sirini tushunishi kerak, bu ularning o‘zaro ta’siri tufayli ma’lumotlarni qabul qilish, o‘zgartirish va uzatish jarayonlari bilan bog‘liq va tizim oldida turgan muammolarni hal qilishga qaratilgan tashkil etish va ishlash ushbu vazifalarga mos keladi.

Rejalashtirish funksiyasi menejmentda birinchi o‘rinda turadi. Uni amalga oshirib, tadbirkor yoki menejer, hozirgi paytda kompaniya joylashgan vaziyatni chuqur va har tomonlama tahlil qilish asosida,

uning maqsad va vazifalarini shakllantiradi, harakatlar strategiyasini ishlab chiqadi, zarur rejalar va dasturlarni tuzadi.

Rejalashtirish jarayonining o‘zi tashkilotning maqsadlarini aniqroq shakllantirishga va natijalarni keyingi monitoringini o‘tkazish uchun zarur bo‘lgan ko‘rsatkichlar tizimidan foydalanishga imkon beradi. Bundan tashqari, rejalashtirish tarkibiy bo‘linmalarning sa’y-harakatlarini aniqroq muvofiqlashtirishni ta’minlaydi va shu bilan tashkilotning turli xizmatlari rahbarlarining o‘zaro ta’sirini kuchaytiradi. Bu shuni anglatadiki, rejalashtirish – bu, aniqlangan imkoniyatlar, sharoitlar va omillar orqali tashkilot faoliyatini takomillashtirishning yangi usullari va usullarini izlashning doimiy jarayoni. Binobarin, rejalar ko‘rsatma bermasligi kerak, balki aniq vaziyatga qarab o‘zgarishi kerak.

Aslida, rejalashtirish xususiyati uchta asosiy savolga javob beradi:

Biz bu vaqtda qayerdamiz? Menejerlar tashkilotning moliya, marketing, ishlab chiqarish, ilmiy-tadqiqot va ishlab chiqish, mehnat resurslari kabi muhim sohalarda tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini baholashlari kerak. Bularning barchasi tashkilot aslida nimaga erishishi mumkinligini aniqlash uchun amalga oshiriladi.

Qayerga ko‘chib o‘tishni xohlaymiz? Tanlov, mijozlar, qonunlar, siyosiy omillar, iqtisodiyot, texnologiyalar, ijtimoiy va madaniy o‘zgarishlar, menejment ushbu maqsadlarga erishishni tashkil etishining oldini olish uchun atrof-muhitga imkoniyat va tahdidlarni baholash.

Biz buni qanday qilamiz? Menejerlar umumiy shartlar va xususan, tashkilot a’zolari tashkilotning maqsadlari bajarilishiga erishishlari kerak.

Rejalashtirish – bu, menejment barcha tashkilot a’zolarining o‘z maqsadlariga erishish uchun yagona yo‘nalishni ta’minlaydi.

Tashkilotning vazifasi – bu, tashkilot tuzilishini shakllantirish, shuningdek, uning ishi uchun zarur bo‘lgan hamma narsani - xodimlar, materiallar, jihozlar, binolar, mablag‘lar bilan ta’minlashdir. Tashkilotda tuzilgan har qanday rejada rejalashtirilgan maqsadlarga erishish uchun real sharoitlar yaratiladi, ko‘pincha bu bozor iqtisodiyoti talablariga moslashuvchanligi va moslashuvchanligini oshirish uchun ishlab chiqarish va boshqaruv tuzilmasini qayta tuzishni talab qiladi. Ishni rejalashtirish va tashkil qilishda menejer

tashkilot aniq nima qilishi kerakligini, uning fikriga koʻra, qachon va kim bajarishi kerakligini belgilaydi. Agar ushbu qarorlarni tanlash samarali amalga oshirilsa, menejer qarorning haqiqatga aylanishi uchun imkoniyat yaratadi, motivatsiya sifatida menejmentning muhim funksiyasidan foydalanadi.

Motivatsiya funksiyasi – bu, tashkilotda ishlaydigan odamlarni faollashtirish va ularni rejalarda belgilangan maqsadlarni bajarish uchun samarali ishlashga undash. Buning uchun ularning iqtisodiy va axloqiy faollashuvi amalga oshiriladi, mehnat tarkibi boyitilib, ishchilarning ijodiy salohiyatini namoyish etish va ularni rivojlantirish sharoitlari yaratilmoqda. XVIIII asr oxiridan XX asrga qadar odamlar har doim koʻproq ishlashga imkoniga ega boʻlishganida, odamlar har doim yaxshiroq ishlashlari mumkinligi sababli umumiy ishonch paydo boʻldi. Shunday qilib, motivatsiya oddiy pul evaziga tegishli pul mablagʻlarini taqdim etish boʻyicha taklifga tushadigan oddiy savol edi. Rahbarlar motivatsiya doimiy ravishda oʻzgarib turadigan ehtiyojlar toʻplamining natijasi ekanligini bilib oldilar.

Boshqarish funksiyasi – bu, tashkilotning maqsadlariga erishishni ta’minlaydigan jarayon. Boshqaruv nazoratining uchta jihatlari mavjud. Birinchi jihat, standartlarni belgilashdir – bu, ma’lum bir vaqtda erishilishi kerak boʻlgan maqsadga aniq ta’rifdir. U rejalashtirish jarayonida ishlab chiqilgan rejalarga asoslanadi. Ikkinchi jihati - ma’lum bir davrda erishilgan erishilayotganini oʻlchash va kutilayotgan natijalarga nisbatan taqqoslashlar. Uchinchi jihat, agar boshlangʻich rejaning jiddiy ogʻishlarini tuzatish kerak boʻlsa, harakatlar amalga oshiriladigan qadamlar. Mumkin boʻlgan harakatlar maqsadlaridan biri bu maqsadlarni qayta koʻrib chiqish, ular yanada haqiqiy boʻlib, vaziyatga javob berishadi. Boshqarish – bu, murakkab boshqarish funksiyasi. Boshqaruvning eng muhim xususiyatlaridan biri bu nazoratni toʻliq boʻlishdir.

Muvofiqlashtirish funksiyasi – bu, Markaziy boshqaruv funksiyasi. Bu ularning orasidagi oqilona munosabatlarni (aloqalar) bartaraf etish bilan barcha tashkilotlarning aloqalarini amalga oshirishda izchillikka erishishni ta’minlaydi. Eng koʻp ishlatiladigan hisobotlar, intervyular, uchrashuvlar, kompyuter aloqalari, radio va televizion uskunalar, hujjatlar. Ushbu va boshqa turdagi aloqalarning yordami bilan tashkilotning quyi tizimlari oʻrtasida oʻzaro

munosabatlar o‘rnatilgan, resurslarni boshqarish jarayonining barcha bosqichlarini (rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va boshqarish) birlashishi va muvofiqlashtirish ta’minlanadi, shuningdek, menejerlarning harakati.

10.3. Menejment o‘zaro bog‘liq funksional jarayon sifatida

Jarayon yondashuvi birinchi marta menejer funksiyalarini tavsiflashga harakat qilgan ma’muriy maktab tarafdorlari tomonidan taklif qilingan. Biroq, mualliflar ushbu turdagi funksiyalarni bir-biridan mustaqil deb qarashga moyil edilar. Jarayon yondashuvi, aksincha, boshqaruv funksiyalarini o‘zaro bog‘liq deb hisoblaydi. Boshqaruv jarayon sifatida qaraladi, chunki boshqalarning yordami bilan maqsadlarga erishish uchun ishlash bir martalik faoliyat emas, balki uzluksiz o‘zaro bog‘liq faoliyat turidir. Ushbu harakatlar, ularning har biri o‘z-o‘zidan jarayon bo‘lib, tashkilotning muvaffaqiyati uchun juda muhimdir. Ular boshqaruv funksiyalari deb ataladi. Har bir boshqaruv funksiyasi ham jarayondir, chunki u o‘zaro bog‘liq bo‘lgan bir qator faoliyatlardan iborat. Boshqarish jarayoni – bu, barcha funksiyalarning yig‘indisi.

Jarayon funksiyalarini boshqarish

Boshqaruv jarayoni to‘rtta o‘zaro bog‘liq funksiyalardan iborat: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat.

Rejalashtirish. Rejalashtirish funksiyasi tashkilotning maqsadlari qanday bo‘lishi va tashkilot a’zolari ushbu maqsadlarga erishish uchun nima qilishi kerakligini hal qilishni o‘z ichiga oladi. Rejalashtirish funksiyasi asosan uchta asosiy savolga javob beradi:

1. Biz hozir qayerdamiz?
2. Biz qayerga borishni xohlaymiz?
3. Buni qanday qilamiz?

Rejalashtirish orqali menejment tashkilotning barcha a’zolari uchun maqsad birligini ta’minlaydigan harakat va qarorlarni qabul qilish bo‘yicha ko‘rsatmalarni o‘rnatishga intiladi. Boshqacha qilib aytganda, rejalashtirish - menejment tashkilotning barcha a’zolarining sa’y-harakatlarini uning umumiy maqsadlariga erishishga yo‘naltirishini ta’minlaydigan usullardan biridir. Tashkilotda rejalashtirish ikkita muhim sababga ko‘ra alohida bir martalik tadbir

emas. Birinchidan, ba’zi tashkilotlar dastlab yaratilgan maqsadga erishgandan so‘ng o‘z faoliyatini to‘xtatsa ham, ko‘pchilik o‘zlarining mavjudligini iloji boricha uzaytirishga intilishadi. Shuning uchun, agar asl maqsadlarga to‘liq erishish deyarli yakunlangan bo‘lsa, maqsadlarini qayta belgilaydilar yoki o‘zgartiradilar. Rejalashtirishni doimiy ravishda amalga oshirishning ikkinchi sababi kelajakning doimiy noaniqligidir. Atrof-muhitdagi o‘zgarishlar yoki hukmdagi xatolar tufayli voqealar rahbariyat rejalar tuzishda oldindan ko‘rganidek rivojlanmasligi mumkin. Shuning uchun rejalar haqiqatga mos kelishi uchun qayta ko‘rib chiqilishi kerak.

Tashkilot. Tashkil etish - strukturaning bir turini yaratishdir. Tashkilot o‘z rejalarini amalga oshirishi va shu bilan o‘z maqsadiga erishishi uchun ko‘plab elementlarni tuzish kerak. Ushbu elementlardan biri bu ish, tashkilotning o‘ziga xos vazifalari. Ish odamlar tomonidan amalga oshirilganligi sababli, tashkilot funksiyasining yana bir muhim jihati shundaki, tashkilot tarkibida mavjud bo‘lgan bunday vazifalarning ko‘pchiligidan har bir aniq vazifani kim bajarishi kerakligini aniq belgilash, shu jumladan boshqaruv ishi. Rahbar ma’lum bir ish uchun odamlarni tanlaydi, tashkilot resurslaridan foydalanish uchun vazifalar va vakolatlarni yoki huquqlarni shaxslarga topshiradi. Ushbu delegatlar o‘z vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun javobgarlikni o‘z zimmalariga oladilar. Bunda ular o‘zlarini rahbarga bo‘ysunuvchi deb bilishga rozi bo‘lishadi.

Motivatsiya. Rahbar har doim esda tutishi kerakki, hatto eng yaxshi rejalar va eng mukammal tashkiliy tuzilma, agar kimdir tashkilotning haqiqiy ishini bajarmasa, hech qanday ma’noga ega emas. Va motivatsiya funksiyasining vazifasi tashkilot a’zolarining o‘zlariga yuklatilgan majburiyatlarga muvofiq va rejaga muvofiq ishni bajarishini ta’minlashdir. Menejerlar har doim o‘zlarini anglab yetadimi yoki yo‘qmi, o‘z xodimlarini rag‘batlantirish funksiyasini bajarishgan. Ilgari motivatsiya bu harakat evaziga tegishli pul mukofotlarini taqdim etishning oddiy masalasi edi. Bu ilmiy boshqaruv maktabini rag‘batlantirishga yondashuvning asosi edi.

Xulq-atvor sohasidagi tadqiqotlar sof iqtisodiy yondashuvning nomuvofiqligini namoyish etdi. Harakatga ichki turtki yaratish – doimiy ravishda o‘zgarib turadigan ehtiyojlar to‘plami natijasidir.

Hozirgi vaqtda biz o‘z xodimlarini boshqarishda, bu ehtiyojlar borligini va ishchilarga ushbu ehtiyojlarni yaxshi ish orqali amalga oshirishga undashda tushunamiz.

Nazorat. Kutilmagan holatlar tashkilotni dastlab rahbariyat tomonidan belgilangan asosiy yo‘nalishdan chetlashishiga olib kelishi mumkin. Agar menejment tashkilotga jiddiy zarar yetkazilishidan oldin dastlabki rejalardagi ushbu og‘ishlarni topa olmasa va tuzatolmasa, maqsadlarga erishish, hatto hayotning o‘zi ham xavf ostida qoladi. Nazorat bu tashkilotning o‘z maqsadlariga haqiqatan ham erishishini ta’minlash jarayonidir. Boshqaruv nazoratining uchta jihati mavjud. Standartlarni belgilash – bu, belgilangan muddat ichida erishiladigan maqsadlarning aniq ta’rifi. Bu rejalashtirish jarayonida ishlab chiqilgan rejalarga asoslanadi. Ikkinchi jihat – ma’lum bir davrda aslida nimalarga erishilganligini o‘lchash va uni kutilgan natijalar bilan taqqoslash. Agar ushbu bosqichlarning ikkalasi ham to‘g‘ri bajarilgan bo‘lsa, unda tashkilot rahbariyati nafaqat tashkilotda muammo borligini, balki muammoning manbasini ham biladi. Ushbu bilimlar uchinchi bosqichni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarurdir, ya’ni dastlabki rejadan jiddiy og‘ishlarni to‘g‘irlash uchun zarur bo‘lgan choralar ko‘riladigan bosqich. Mumkin bo‘lgan harakatlardan biri maqsadlarni vaziyatga yanada aniqroq va mosroq qilish uchun qayta ko‘rib chiqishdir.

Jarayonlarni bog‘lash. Menejmentning to‘rtta vazifasi - rejalashtirish, tashkil qilish, rag‘batlantirish va nazorat qilish - ikkita umumiy xususiyatga ega: ularning barchasi qaror qabul qilishni talab qiladi va ularning barchasi to‘g‘ri qaror qabul qilish uchun ma’lumot olish uchun aloqa va ma’lumot almashishni talab qiladi. Shu sababli, ushbu ikkita xususiyat boshqaruvning barcha to‘rt funksiyasini bir-biriga bog‘lab turishi, ularning o‘zaro bog‘liqligini ta’minlash, aloqa va qaror qabul qilish ko‘pincha birlashtiruvchi jarayonlar deb ataladi.

Qarorlar qabul qilish. Darhaqiqat, tashkilotning uzluksiz ishlashi uchun rahbar bir nechta muqobil variantlardan bir qator to‘g‘ri tanlovni amalga oshirishi kerak. Muqobil variantlardan birini tanlash - bu qaror. Demak, qaror qabul qilish qanday va nimani rejalashtirish, tashkil qilish, rag‘batlantirish va nazorat qilishni tanlashdir. Umumiy ma’noda, bu rahbar faoliyatining asosiy mazmuni. Samarali qaror qabul qilish yoki muammoning haqiqiy hajmini anglash uchun asosiy

talab – bu yetarli va aniq ma’lumotga ega bo‘lishdir. Ushbu ma’lumotni olishning yagona usuli – bu, aloqa.

Aloqa. Muloqot – bu, ma’lumot almashish, uning ikki yoki undan ortiq odam o‘rtasidagi semantik ahamiyatga ega. Tashkilot odamlar o‘rtasidagi bog‘liqlik turi bo‘lganligi sababli, u asosan samarali ishlashini ta’minlash uchun aloqa sifatiga bog‘liq. Shubhasiz, agar odamlar o‘rtasidagi aloqa samarali bo‘lmasa, odamlar tashkilotning mavjudligi fonida bo‘lgan umumiy maqsadga muvofiq kelishib ololmaydilar. Aloqa jarayonidagi ma’lumotlar nafaqat ovozni qabul qilish uchun, balki ularni bajarishi uchun ham beriladi. Muloqot shuningdek, boshqarish funksiyasida ham muhimdir. Rahbarlar tashkilotning maqsadiga erishilganiga to‘g‘ri kelishini to‘g‘ri anglash uchun ma’lumotlarga muhtoj.

10.4. Menejmentga nisbiy jarayonli yondashuv maktabining tamoyillari

Jarayon yondashuvi boshqaruvni aloqa (ya’ni axborot almashinuvi) va qaror qabul qilish jarayonlarini birlashtirgan bir-biriga bog‘liq bo‘lgan doimiy boshqaruv funksiyalari sifatida ko‘rib chiqadi. Boshqaruv fikrida katta burilish yasagan ushbu konsepsiya bugungi kunda ham keng qo‘llanilmoqda. Yondashuv mualliflarining fikriga ko‘ra, samarali obyektiv qarorni qabul qilish yoki hatto muammoning haqiqiy ko‘lamini anglash uchun asosiy talab - bu yetarli darajada aniq ma’lumotga ega bo‘lishdir.

Ushbu ma’lumotni olishning yagona usuli – bu, aloqa. Aloqa ya’ni mavhum g‘oyalarni etkazish qobiliyati insoniyatning muhim xususiyatlaridan biridir. Aloqa ikki yoki undan ortiq odam o‘rtasida ma’lumot almashish jarayoni, uning semantik ma’nosi. Do‘stlar, oila a’zolari yoki hamkasblar bo‘lsin - odamlar o‘rtasidagi munosabatlarning kuchi va sifati asosan ularning shaxslararo munosabatlarining qanchalik aniq va halol bo‘lishiga bog‘liqdir. Tashkilot odamlar o‘rtasidagi munosabatlarning tuzilgan turi bo‘lganligi sababli, u samarali ishlashni ta’minlash uchun asosan aloqa sifatiga bog‘liq.

Jarayon yondashuvi birinchi marta menejer funksiyalarini tavsiflashga harakat qilgan ma’muriy maktab tarafdorlari tomonidan

taklif qilingan. Biroq, ushbu mualliflar bu turdagi funksiyalarni bir-biridan mustaqil deb qarashga moyil edilar. Ushbu yondashuvdagi menejment jarayon sifatida qaraladi, chunki boshqalarning yordami bilan maqsadlarga erishish uchun ish bir martalik harakat emas, balki uzluksiz o‘zaro bog‘liq harakatlar ketma-ketligidan iborat. Ushbu harakatlar, ularning har biri o‘z-o‘zidan jarayon bo‘lib, tashkilotning muvaffaqiyati uchun juda muhimdir. Ular boshqaruv funksiyalari deb ataladi.

Har bir boshqaruv funksiyasi ham jarayondir, chunki u o‘zaro bog‘liq bo‘lgan bir qator faoliyatlardan iborat. Boshqarish jarayoni - bu barcha funksiyalarning yig‘indisi. Dastlab ushbu konsepsiyani ishlab chiqishda qatnashgan Henri Fayollo beshta asl funksiya mavjudligiga ishongan. Uning so‘zlariga ko‘ra, “boshqarish degani bashorat qilish va rejalashtirish, tartibga solish, buyruq berish, muvofiqlashtirish va boshqarish demakdir”.

Boshqa mualliflar turli xil funksiyalar ro‘yxatlarini ishlab chiqdilar. Zamonaviy adabiyotlarni ko‘rib chiqish quyidagi funksiyalarni ochib beradi - rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish (yoki buyruq berish), rag‘batlantirish, yetakchi, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, muloqot qilish, tadqiq qilish, baholash, qaror qabul qilish, yollash, vakillik qilish va muzokara qilish yoki bitimlar tuzish. Ammo mualliflarning muhim qismi quyidagi funksiyalar asosiy vazifalar deb hisoblashadi: rejalashtirish, tadbirlarni tashkil etish, motivatsiya, nazorat va muvofiqlashtirish.

Shaxsiy kompaniyaning biznes-jarayonlarining to‘liq to‘plami bu ularning ishlab chiqarish sikli jarayonlarini, shuningdek, boshqarish va zarur resurslarni ta’minlash jarayonlarini qamrab oladigan ularning tizimi yoki tarmog‘idir. Jarayon yondashuvining afzalliklari qatoriga quyidagilar kiradi:

• mijozlar e’tiborini jalb qilish;

• natijalarga e’tibor qaratish;

• tashqi muhit o‘zgarishi bilan bog‘liq holda moslashuvchanlik, tezroq qaror qabul qilish, yangilik;

• boshqaruvning uzluksizligi;

• ish natijalarini maksimal darajada ko‘rib chiqishga qaratilgan samarali motivatsiya tizimini yaratish qobiliyati;

• biznes jarayonlarini tavsiflash, ularni oqilona rasmiylashtirish tufayli oshkoralik.

Odatda, sifat menejmenti mutaxassislari uchun protsessual yondashuvni amalga oshirish vazifasi quyidagicha qo‘yiladi:

1. Korxona jarayonlarini tanlang va namoyish eting (biznes jarayonlar tarmog‘ini yaratish).

2. Jarayon egalarini tanlang (tayinlang).

3. Jarayonlarni hujjatlashtiring (tavsiflang).

4. Jarayon to‘g‘risidagi hujjatlarni egalariga “jarayon” boshqaruvini amalga oshirish uchun topshirish (biznes jarayonlarini tartibga solish).

5. Biznes jarayonlarini boshqarish.

6. Ichki jarayon tekshiruvlarini o‘tkazish.

Menejmentga texnologik yondashuvni amalga oshirishning asosiy nuqtalari quyidagilardan iborat:

1) mavjud biznes-jarayonlarning ta’rifi va tavsifi va ularning tashkiliy jarayonlarning umumiy tarmog‘idagi o‘zaro ta’sirining tartibi;

2) tashkilotning biznes jarayonlari butun tarmog‘ining har bir segmenti uchun menejerlarning javobgarligini aniq taqsimlash;

3) samaradorlik ko‘rsatkichlarini va ularni o‘lchash usullarini aniqlash (masalan, statistik);

4) tizim faoliyatini rasmiylashtiradigan normativ hujjatlarni ishlab chiqish va tasdiqlash;

5) og‘ishlar, jarayon yoki mahsulotdagi nomuvofiqliklar yoki tashqi muhitdagi o‘zgarishlar (shu jumladan mijozlar talablarining o‘zgarishi) aniqlanganda resurslar va qoidalarni boshqarish.

Tashkilotda menejmentga texnologik yondashuvni joriy etish bilan quyidagi imkoniyatlar paydo bo‘ladi:

1. Jarayon yondoshuvi korporativ boshqaruv tizimini optimallashtirishga imkon beradi, uni qo‘lda va tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga munosabat bildirish mumkin.

- jarayon yondashuvini amalga oshirishda maqsadlar va faoliyatni rejalashtirish tartibi tartibga solinadi; tashkilotning jarayonlar va bo‘linmalari o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar;
- jarayonlar va boshqa mansabdor shaxslarning javobgarlik va vakolatlari; favqulodda vaziyatlarda xodimlarning tartibi; oliy

etakchilikka hisobot berish tartibi va shakllari. Tashkilotni tashkil etish samaradorligi va samaradorligini umuman tashkil etishning samaradorligi va samaradorligini tavsiflovchi ko‘rsatkichlar tizimi;

• o‘zgarishlarni bartaraf etish va rejalashtirilgan ko‘rsatkichlarni bartaraf etish bo‘yicha faoliyat natijalarini va boshqaruv qarorlarini qabul qilish tartibi. Jarayon yondashuvini tashkil etishga kirish, birinchi navbatda biznes jarayonlarini tavsiflash va tartibga solishni nazarda tutadi:

1) jarayonlar natijalari bo‘yicha javobgarlik uchun javobgarlikni taqsimlash amalga oshiriladi;

2) ularning o‘zaro jarayonlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir tizimi tashqi yetkazib beruvchilar va iste’molchilar bilan bog‘liq;

3) jarayonlarning ishlashi uchun zarur bo‘lgan hujjatlar ro‘yxati (ko‘rsatmalar, qoidalar, lavozimlar, uslublar, ish tavsifi va boshqalar) belgilanadi;

4) ushbu hujjatni ishlab chiqish va amalga oshirish jadvali tuziladi;

5) ishlarni yig‘ish va hisobot berish tartib-qoidalarining ko‘rsat-kichlari, boshqaruvi va shakllari menejerlar bilan belgilanadi;

6) normal jarayonlarning normal oqimini tavsiflovchi ko‘rsat-kichlari belgilanadi;

7) asar og‘ish sabablarini yo‘q qila boshlagan mezonlar belgilanadi.

2. Sizga jarayon yondoshuvi ishlab chiqarishni boshqarish zanjirining har bir bosqichida boshqaruv samaradorligini baholashning ko‘rsatkichlari va mezonlarini olish va undan foydalanish imkonini beradi. Jarayonni boshqarish doirasida qurilgan ko‘rsatkichlar tizimi to‘rt sohada tuzilgan:

• individual jarayonlar va umuman tashkil etishning natijasi (rejalashtirilgan natijalar hajmi, sifat, nomenklatura va vaqt jihatidan rejalashtirilgan natijalar.);

• umuman individual jarayonlar va tashkilotlar samaradorligi ko‘rsatkichlari (vaqt, moliyaviy va boshqa manbalar uchun olingan natijalar nisbati);

• tashkilot jarayoni tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar ko‘rsatkichlari;

• mijozlar faoliyati natijalaridan mijozlar qoniqish ko‘rsatkichlari.

Jarayon yondashuvini joriy qilishda ikki bosqichli ko‘rsatkichlar tizimi ishlab chiqiladi:

1) jarayon egasi o‘z jarayoni va uning tarkibiga kiradigan ishlarning samaradorligi va samaradorligini baholaydigan ko‘rsatkichlar;

2) jarayon egasi jarayon natijalari bo‘yicha yuqori rahbariyatga hisobot beradigan ko‘rsatkichlar. Tashkilotda mavjud bo‘lgan jarayonlarga tashkilotni boshqarish jarayoni ham kiradi. Ushbu jarayonning egasi - bosh direktor. Tashkilot faoliyati jarayon egalari yuqori menejmentga o‘tadigan hisobot ko‘rsatkichlari asosida boshqariladi.

3. Jarayon yondashuvi tashkilot asoschilariga mavjud boshqaruv tizimi samaradorlikni doimiy ravishda oshirishga va manfaatdor tomonlarning manfaatlarini maksimal darajada hisobga olishga qaratilganligiga ishonch hosil qiladi, chunki:

1) tizim samaradorligini o‘lchashga asoslangan ish faoliyatini tashkil etish, rejalashtirish va doimiy yaxshilanishga erishish;

2) tizim tashkilot faoliyatiga qiziquvchi beshta guruh shaxslarining ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan: hammualliflar (investorlar); bozorda iste’molchilar; tashkilot xodimlari; yetkazib beruvchilar va jamiyat. Bizning nuqtayi nazarimiz bo‘yicha, texnologik yondashuv yetarlicha barqaror bozorlarga ega bo‘lgan seriyali va ommaviy ishlab chiqarish turlarini sanoat ishlab chiqarishda samarali bo‘lib, o‘rtacha raqobatni boshdan kechirmoqda va ularning tovarlari uchun bozorning muvozanatli sharoitlarini yaratmoqda.

10- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. Menejmentni jarayon sifatida qanday tushunasiz?

2. Jarayonli yondashuv mualliflarining fikriga ko’ra boshqaruv funksiyalarini ayting

3. Menejmentning o‘zaro bog‘liq funksional jarayon sifatida qanday tushunasiz?

4. Menejmentga nisbiy jarayonli yondashuv maktabining tamoyillarini yoriting.

5. Jarayon yondashuvini tashkil etishga kirish, birinchi navbatda biznes jarayonlarini tavsiflash va tartibga solishda nimani nazarda tutadi?

11-BO‘LIM. MENEJMENTGA NISBATAN QIYMATLI YONDASHUV

11.1. Qiymatga asoslangan boshqaruv: asosiy tamoyillar va tushunchalar

Qiymat yondashuvi mafkurasining asosiy qismi bu, kompaniyaning umumiy korporativ maqsadi sifatida qiymatini maksimal darajaga ko‘tarish vazifasini tanlash va hech bo‘lmaganda menejerlarning yuqori pog‘onasini jarayonni maqsadli va tizimli boshqarish imkoniyatiga ega bo‘lishida qat’iy ishonch. Barcha biznes bo‘limlari rahbarlari o‘zlarining ustuvor vazifalari korporatsiya qiymatini maksimal darajada oshiradigan strategiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish ekanligini aniq tushunishlari kerak. Mijozlarni qondirish, bozor ulushi, global ta’sir ko‘rsatish kabi boshqa barcha maqsadlar o‘rtasida. Ular, qoida tariqasida, kompaniya faoliyatidagi ulushni talab qiladigan turli guruhlarning ta’sir darajasini aks ettiradi yoki qiymatni maksimal darajaga ko‘tarish muammosiga aylanadi yoki ushbu muammoni hal qilish yo‘lida cheklovlar bo‘lib xizmat qiladi.

Qiymat (uning o‘sishi) – bu, qabul qilingan qarorlar ta’sirining korxona faoliyati baholanadigan barcha parametrlarga (bozor ulushi va raqobatdosh pozitsiyaning mustahkamligi, daromad, investitsiyalarga bo‘lgan ehtiyoj, operatsion samaradorlik, soliq yuki) ta’sirini aks ettiruvchi izchil iqtisodiy mezon, tartibga solish va oxir-oqibat, pul oqimlari va xavf darajasi), bu ko‘p variantli vaziyatlarda variantlarni tartiblashtirishga imkon beradi.

Faqatgina bunday mezon mavjud bo‘lganda, boshqaruvning barcha darajalarida kunlik harakatlarning izchilligi, yo‘nalishi (va oxir-oqibat muvozanat va samaradorligi) ta’minlanadi.

Xarajatning o‘sish yo‘lidan o‘tish uchun kompaniya nafaqat mafkuraviy, balki tashkilotlar ham qayta qurilishi kerak. “Yangi tartib” ning asosi iqtisodiy maqsadga muvofiq bo‘lishi kerak, agar har bir biznes taqsimoti nisbatan o‘zgaradi va uning yetakchisi natija uchun javobgar bo‘ladi.

Yuqori natijalarga erishishning muhim sharti - boshqaruv jarayonlarini joylashtirish. Ular uchta katta guruhga bag‘ishlangan bo‘lishi mumkin:

1) asosiy qarorlar qabul qilish jarayoni, birinchi navbatda - strategik rejalashtirish;

2) o‘quv jarayoniga olib borilayotgan jarayonlarni va bu yerda alohida o‘rinni egallash;

3) biznes jarayonlari.

Ham korporativ darajada, ham bo‘linma darajasida tashkiliy tuzilma, strategiyani ishlab chiqish, resurslarni taqsimlash, asosiy xarajatlarni belgilaydigan omillar uchun maqsadli standartlarni ishlab chiqish va mas’ul menejerlarni rag‘batlantirish tizimi aniqlanadi. Har bir menejer to‘g‘ridan to‘g‘ri nazorat qilish sohasidagi faoliyat natijalarini aks ettiruvchi ko‘rsatkichlar bo‘yicha baholanishi va qarorlari vakolatiga kiradigan narsalar uchun javobgar bo‘lishi kerak.

Boshqaruv jarayonlarini qayta qurish qiymat qayerda va qanday qilib yaratiladi yoki yo‘qoladi, qiymat zanjiridagi aloqalar qanchalik samarali amalga oshiriladi va kompaniyaning bo‘linmalari natijalari asosiy raqobatchilar bilan qanday taqqoslanadi degan savollardan boshlanishi kerak.

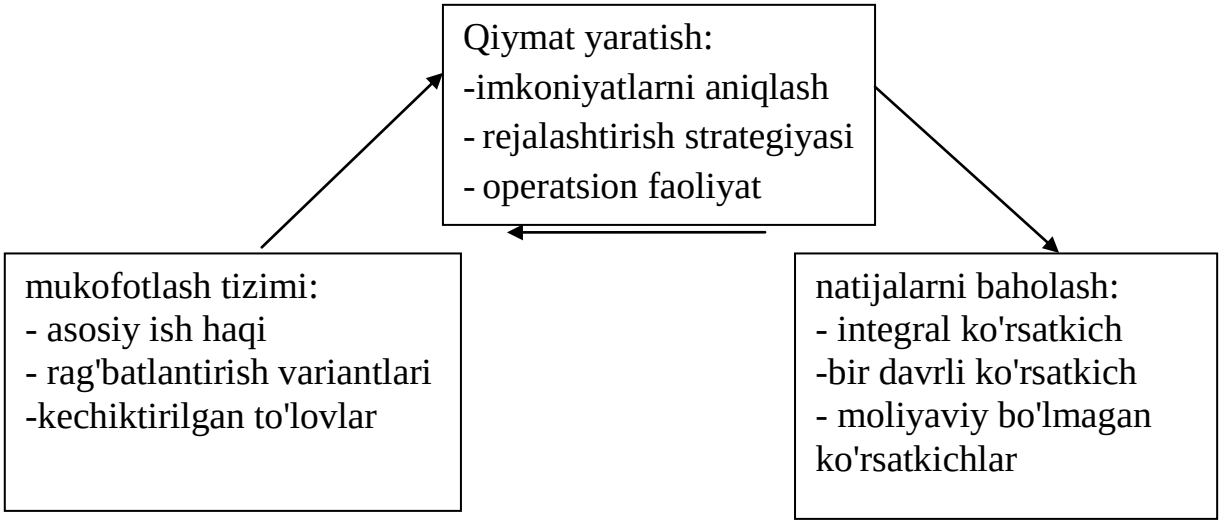
Shubhasiz, biz kompaniyaning bozor qiymatidagi uzoq muddatli o‘sishga, to‘g‘ridan to‘g‘ri yoki bilvosita uning farovonligiga ta’sir ko‘rsatadiganlarning manfaatlarini hisobga olmaymiz. Yagona keng qamrovli mezonning mavjudligi - kompaniyaning qadriyatlari - raqobatlashuvchi manfaatlar bo‘yicha maqsadli reyting uchun baza beradi. Biz monopol hokimiyat idoralari yoki to‘liq nazoratsiz vaziyatlarni, kompaniyaning qiymatini maksimal darajada oshirsak - barcha mavjud huquqlar, moliyaviy va moliyaviy bo‘lmagan harbiy, ham moliyaviy va moliyaviy bo‘lmagan xarakterga ega, bu vaqtni maksimal darajada ta’minlaydi umuman jamiyat farovonligining o‘sishidir.

Qiymatni maksimal darajaga ko‘tarish prinsipi natijalarni baholash uchun yagona proektsiyani, ikkala alohida quyi tizimni va umuman tashkilotni boshqarish uchun universal koordinatalar

tizimini, strategiyani amalga oshirish va istiqbolga erishish yo‘lidagi muvaffaqiyatni o‘lchashning yagona o‘lchovini belgilaydi.

Bugungi kunda ko‘pchilik biznesning qiymati bozor, uning shu kabi tavakkalchilikka ega bo‘lgan investitsiyalardan investorlar kutgan natijalarini qondirish uchun yetarli bo‘lgan pul oqimlarini ishlab chiqarish qobiliyatini qanday baholashi bilan belgilanishini tan olishadi. Aksariyat kompaniyalar investitsiya loyihalarining iqtisodiy samaradorligini diskontlangan pul oqimi modeli va sof joriy qiymat qoidalari asosida baholaydilar. Albatta, har qanday strategiya investitsiyalar orqali amalga oshiriladi, ammo boshqaruv jarayoni faqat investitsiya loyihasini iqtisodiy tahlil qilish va kapital qo‘yilmalar budjetini tasdiqlash bilan cheklanmaydi. Boshqa, ancha qiyin vazifa - tanlangan strategiyaning iqtisodiy salohiyatini amalga oshirish bor. Iste’molchilarning istaklari va investorlarning pullari uchun kuchli raqobat sharoitida muvaffaqiyatga erishish uchun ongli ravishda kuch sarflanishi kerak. Bu shuni anglatadiki, menejmentga qiymatga asoslangan yondashuv shunchaki shior emas, balki kundalik me’yor, boshqaruv dunyoqarashi va butun tashkilotning turmush tarziga aylanishi kerak. Zamonaviy ma’noda qadriyatlarni boshqarishga o‘tishning asosiy g‘oyasi – bu, menejerning o‘z vazifalariga bo‘lgan munosabati, asosan, tadbirkorning o‘z biznesiga bo‘lgan munosabati xususiyatlarini egallaganida, odamlar ongidagi siljishdir. Dunyoqarashni qayta qurish mehnatga haq to‘lashning natijalarga, kompaniya qiymatining o‘sishiga qo‘shgan shaxsiy hissasiga bevosita bog‘liqligiga asoslanadi.

Qiymatni maksimal darajaga ko‘tarish bir martalik vazifa emas, balki strategik va operatsion qarorlarning doimiy va takroriy sikli (11.1-rasm).



11.1-rasm. Kompaniya qiymatini “yaratish” sikli.

“Qiymat” motivatsiyasi tizimida nimalar asosiy hisoblanadi? Avvalo, iqtisodiy natijalarga yo‘nalish, pul oqimlari va ushbu oqimlarni yaratish uchun aktivlarga qo‘yilgan kapital narxiga e’tibor. Joriy va kechiktirilgan bonusli to‘lovlar, aksiyalar va opsionlar uzoq muddatli maqsadlar va qisqa muddatli natijalar o‘rtasida maqbul muvozanatni yaratganda, bu ko‘p davrli mas’uliyat ufqidir. Va shu bilan birga, u boshqaruv iyerarxiyasining har bir darajasida qaror qabul qilish erkinligining o‘ziga xos o‘lchoviga ega, bu xavflarni va erishish mumkin bo‘lgan foydalarni - ham shaxsiy, ham umuman kompaniya uchun yetarli darajada hisobga oladi.

Qiymatga asoslangan boshqaruvga o‘tish imkoniyati paydo bo‘lishidan oldin kadrlarni tayyorlash bo‘yicha keng dastur zarur. Uning asosiy vazifasi tashkilotning barcha darajalarida yangi mafkurani tushuntirish va har bir xodimning kundalik qarorlari kompaniyaning moliyaviy natijalarida qanday namoyon bo‘lishini tushunadigan prinsiplarni odamlarning ongiga keng joriy etishdir. Rad etish tezligini pasaytirish, ishlab chiqarish davomiyligi va operatsion tsikllar, omborda zaxiralarni optimallashtirish - muammolar taniqli va tushunarli. Ularni boshqa tomondan ko‘rish qobiliyati, samaradorlikning oshishi kompaniya qiymati va shaxsiy bonus miqdoriga qanday ta’sir qilishini his qilish muhimdir.

11.2. Haqiqiy qiymatni boshqarish tamoyillari

Qimmatli boshqaruvni amalga oshirish uzoq va murakkab jarayon ekan.

Biz ularning ba’zilari haqida ushbu bobda ilgari aytib o‘tgan edik. Biroq, uchta shartni alohida sharhlash kerak.

11.1.-jadval

Qiymatni boshqarish tizimini muvaffaqiyatli amalga oshirishning asosiy omillari

1. Yuqori darajadagi rahbariyat tomonidan aniq va ko‘rinadigan yordam.
2. Ishlab chiqarish (nafaqat moliyaviy) xodimlarining vakolatlari doirasida qarorlar qabul qilishni takomillashtirishga alohida e’tibor qaratilmoqda.
3. Kompaniyada tajriba va ko‘nikmalarni shakllantirish orqali tanqidiy massani to‘plash.
4. Xarajatlarni boshqarish prinsiplarini rejalashtirish jarayoniga qo‘shilishi.
5. Metodikaga emas, balki amaliy jihatlarga e’tibor qarating.
6. Yagona yoki umumlashtirilgan tamoyillar asosida emas, balki har bir bo‘linmaning xususiyatlari bilan chambarchas bog‘liq bo‘lgan strategik masalalarni tahlil qilish.
7. Kerakli ma’lumotlarning mavjudligi (xususan, tarkibiy bo‘linmalarning qoldiqlari, taqqoslanadigan tashqi ma’lumotlar va boshqalar).
8. Menejerlar ishini yengillashtirish uchun izchil va foydalanishda qulay hisobot shakllari va baholash modellari.
9. Rag‘batlantirish tizimini qiymat yaratish bilan bog‘lash.
10. Xarajatlar asosida kapital va inson resurslariga bo‘lgan talablarni baholash.

Birinchi, asosiy va mutlaqo muhim shart - yuqori menejment qiymatlarni boshqarishni amalga oshirishni tushunishi va qo‘llab-

quvvatlashidir. Bizning mijozlarimizdan birida bosh direktor va moliya direktori videoni tayyorladilar, unda ular xodimlarni qo‘llab-quvvatlashlariga ishontirishdi va birinchi yil oxirida rag‘batlantirish siyosati o‘zgaradi va asos odatdagi operatsion emas, balki iqtisodiy foyda bo‘ladi deb va’da berishdi. Ular shuningdek, xarajatlarni boshqarish nimani anglatishini bir nechta aniq misollar bilan tushuntirdilar. Masalan, moliya direktori ta’kidlashicha, barcha bo‘linmalar hech bo‘lmaganda kapital xarajatlarini ishlab chiqarishi kutilmoqda. “Agar bizning kapitalimiz narxi 12% bo‘lsa,” dedi u, - keyin 12% ROI yetarli emas. 11% ROI qiymatni yo‘q qiladi va 13% ROI qiymatni yaratadi. Ammo 14% ROI 13% ROIdan ikki baravar ko‘proq yangi qiymat yaratadi. “ Aksariyat menejerlar o‘z biznesiga shu nuqtayi nazardan qarashga odatlanmagan. Videotasvir ularning e’tiborini tortdi va yuqori darajadagi rahbariyat ushbu o‘zgarishni qo‘llab-quvvatlayotganligini tushunishga yordam berdi.

3 - shart ham alohida aytib o‘tishga loyiqdir. Agar maqsad o‘zlarining kundalik amaliyotida qadriyatlarni boshqarishni qo‘llashni istagan tanqidiy odamlarni to‘plash bo‘lsa, bunga qanday erishish mumkin? Ikkita o‘ta va juda ko‘p oraliq yondashuvlar mavjud. Haddan tashqari jihatlardan biri bu, nisbatan qisqa vaqt ichida barcha tarkibiy bo‘linmalarda qiymatlarni boshqarishni keng joriy etishdir. Har qanday yangi g‘oyada bo‘lgani kabi, odamlarning uchdan bir qismi unga qarshi turishadi, uchdan bir qismi nisbatan befarq bo‘lib qoladi, qolgan uchdan biri esa bu yangilikni ishtiyoq bilan qabul qiladi. Agar yuqori darajadagi menejmentning dastlabki yutuqlari va qo‘llab-quvvatlashi yangi tamoyillarni qabul qilish uchun neytral uchdan biriga egilsa, u holda bu g‘oya amalga oshadi va qiymatlarni boshqarishga o‘tish muvaffaqiyatli bo‘ladi. Boshqa ekstremal - ehtiyotkorlik bilan tanlangan bir nechta biznes bo‘linmalari bilan tajriba o‘tkazish. Ushbu yondashuvning maqsadi - ushbu biznes birliklarini sinov maydoniga aylantirish, so‘ngra ularning muvaffaqiyatlarini boshqa tarkibiy bo‘linmalarda qiymat boshqaruvini amalga oshirish uchun vosita va katalizator sifatida foydalanish. Ikkala yondashuvning ham kamchiliklari bor. Agar “katta hujum” muvaffaqiyatsiz tugasa, yana mo‘’tadil variantga qaytish imkoniyati bo‘lmaydi va katta vaqt va pul mablag‘lari deyarli samarasiz bo‘ladi. Boshqa tomondan, individual boshqaruv bo‘linmalarida qiymatni

boshqarishni amalga oshirish xavfli, chunki birinchisi muvaffaqiyatsiz bo‘lishi mumkin va bu bunday urinishni istaganlar uchun yo‘lni to‘sib qo‘yadi.

5 - shartni eslatib o‘tish kerak, chunki birinchi qarashda bu kulgili bo‘lib tuyulishi mumkin. Qiymatlarni boshqarish tizimini joriy qilish jarayonida menejerlar, ayniqsa, quyi darajadagi menejerlar baholash metodologiyasiga e’tibor qaratmasliklari kerak. Keng miqyosli hisob-kitoblarda eng yuqori vakolat baholash texnologiyasining nozik tomonlarini biladigan moliyaviy (lekin ishlab chiqarish emas) menejerlarga tegishli bo‘lishi kerak. Operatsion rahbarlari erkin pul oqimi nima ekanligini tushunishi va qiymat olish uchun uni diskontlashi kerak, ammo tafsilotlarga kirishga hojat yo‘q. Masalan, tayyorgarlik seminarlarini o‘tkazishda biz ko‘pincha ma’lum bir g‘oyaning narxini taxmin qilishni so‘raymiz - bunday taxminiy hisob-kitobni konvert orqasida ham qilish mumkin. Bu juda sodda jarayon. Ishlab chiqarish menejeri o‘z g‘oyasining daromadlar va xarajatlarga ta’sirini taxmin qiladi va soliqdan keyingi asosiy pul oqimiga soliqdan keyingi ta’sirni olish uchun uning bahosini birlik va soliq stavkasi o‘rtasidagi farqqa ko‘paytiradi. Natijada, kapital narxiga bo‘lish orqali kapitalizatsiya qilinadi. Va nihoyat, kapital qo‘yilmalar yoki aylanma mablag‘larning har qanday o‘sishi jami summadan chegirib tashlanadi. Bu juda taxminiy xarajatlar smetasi, ammo odatda yangi qiymat yaratish uchun turli xil loyihalarni potensialiga qarab tasniflash va shuningdek, bu xarajat juda oddiy tushuncha ekanligini ko‘rsatish kifoya. Yaxshi qiymat yaratish potensialiga ega g‘oyalar topilsa, ular aniq va batafsil baholash uchun mutaxassislarga berilishi mumkin.

11.3. Kompaniyada qiymat menejmentini joriy etish bosqichlari

Qiymatlarni boshqarish boshqaruvi joriy yilning birinchi yilida barcha zamonaviy asosda qurilishi va hisobot berish jarayonlarini amalga oshirishda ularni birlashtirishi kerak. Katta rahbariyat tomonidan amalga oshirilgan sa’y-harakatni boshqarish quvvatlaganidan foydalaniladi, dastur guruhi aniq mexanizmlarini ishlab chiqishga kirishadi.

Xarajatlarni hisoblash modeli asosiy infratuzilma elementidir. Shaxsiy kompyuterda ishlashda foydalanish uchun mos bo‘lishi kerak.

Ideal holda, u menejerlarning hisobotlari uchun zarur bo‘lgan barcha jadvallar va jadvallarni avtomatik ravishda taqdim etadi. Bundan tashqari, u barcha tarkibiy bo‘linmalarda standartlashtirilishi kerak, shunda undan olingan natijalar guruh yoki bo‘lim darajasida, so‘ngra kompaniya darajasida osonlikcha umumlashtirilishi mumkin.

Va nihoyat, bu juda zarur bo‘lganidan tashqari qo‘shimcha ma’lumotni talab qilmasligi kerak. Dastlabki amalga oshirishning muammolaridan biri bu, biznesga bo‘linmalar darajasida moddiy yordamni yetkazib berish va ishlatish uchun moliyaviy yordam olishdir. Agar ulardan foydalanish noqulay bo‘lsa yoki ularning ish hajmini keskin oshirib yuborsa, unda ular bunga qarshi turish uchun yaxshi sabablarni topadilar.

Baholash modeli, boshqaruv hisobotining mazmuni va tayyorgarlik jarayonining chuqurligi va ko‘lami to‘g‘risidagi qarorlar birinchi bosqichning elementlari: amalga oshirish usullarini ishlab chiqish.

Kompaniyaning barcha rejalashtirish jarayoni yangi hisobot talablariga muvofiq ravishda qayta qurilmoqda va shuning uchun boshqa harakatlar yo‘li bilan amalga oshirilmoqda. Bundan tashqari, model foydalanuvchilari ehtiyojlari uchun infratuzilmani yaratish kerak.

Shuningdek, biznes bo‘linmalarida yuqori darajadagi menejment bilan birgalikda qiymatni boshqarishni amalga oshirishda ishlashga tayyor. Biroq, ularning bunga aralashishi, hech bo‘lmaganda dastlab, o‘qitish, o‘z biznes bo‘linmasi uchun boshqaruv hisobot shakllarini ishlab chiqish va qiymat omillarini aniqlashga qo‘shimcha vaqt sarflashni talab qiladi. Tabiiyki, ular odatda bunday ortiqcha yuklardan xavotirda. Ushbu muammo mashg‘ulotning davomiyligini rejalashtirishda e’tiborga olinishi kerak. Trening davomida ular qiymatlarni boshqarish jarayonining mazmuni bilan tanishadilar, menejmentning yangi hisobot talablarini o‘zlashtiradilar, baholash modelida ishlashni o‘rganadilar va o‘zlarining bo‘linmalarining qiymatini oldindan baholaydilar.

Ularning ushbu konsepsiya bilan tanishishlari ularning biznesining o‘ziga xos xususiyatlari bilan chambarchas bog‘liq bo‘lishi va qiymat yaratish bo‘yicha yangi g‘oyalarni taklif qilishlari, strategiyasini baholashlari, tashabbuslarini ustuvorligi va qiymat omillari asosida

kundalik boshqaruvni takomillashtirishlari kerak. Shuning uchun menejerlar uchun o‘quv seminarlarining mazmuni biznes bo‘linma ishlab chiqarish menejerining o‘ziga xos ehtiyojlariga moslashtirilishi kerak. Bu ehtiyotkorlik bilan tayyorgarlik ishlarini talab qiladi, bu mashg‘ulotdan bir necha hafta oldin boshlanishi kerak. Moliyaviy direktor biznes bo‘limi uchun menejment hisobotini tayyorlashi, muammolarni aniqlash uchun yo‘nalish menejerlari bilan uchrashishi, biznes birligining qiymatini baholashi, bir nechta ssenariylarni o‘rganishi va xarajatlar omillarini aniqlashi kerak.

Qiymatga asoslangan boshqaruv resurslardan foydalanish samaradorligini baholashga imkon beradigan kompaniyaning moliyaviy modelini tuzishni talab qiladi. Ushbu model to‘rtta prinsip asosida qurilgan.

1. Iqtisodiy foydani hisobga olish prinsipi, ya’ni kompaniyaning natijasini uning imkoniyat xarajatlari nuqtayi nazaridan baholash - yo‘qotilgan foyda yoki cheklangan resurslar tufayli kompaniya kapitalini investitsiya qilishning muqobil variantlarida yo‘qotilgan foyda. Bozor sharoitida ish olib borayotgan kompaniyaning to‘g‘ri analitik modeli yo‘qotilgan foydani buxgalteriya hisobida “ko‘rinmas” yopiq xarajat komponenti sifatida ta’minlashi kerak, bu esa kompaniyadan tashqariga chiqib ketadigan qo‘shimcha ma’lumotlarni tahlil qilishni talab qiladi. Shunday qilib, kompaniya faoliyatining mutlaqo boshqa konsepsiyasi yaratiladi: buxgalteriya hisobiga emas, balki iqtisodiy foyda asosida, bu yo‘qotilgan foyda bilan solishtirganda hisobga olinadi.

2. Kapitalning to‘siq narxini aniqlash prinsipi, ya’ni boshqaruv jamoasi ta’minlashi kerak bo‘lgan sarmoyalarning minimal rentabelligi. Ushbu tamoyil kapitalni jalb qilish xarajatlarini maxsus tahlil qilishni talab qiladi, bu sarmoyalar rentabelligining bozor stavkalarini sinchkovlik bilan o‘rganish bilan bog‘liq. Buning uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlar kompaniyadan tashqarida va kapital bozorining hozirgi holatini aks ettiradi. Kompaniyada bunday to‘siq stavkasining mavjudligi moliyaviy modelda firma faoliyatining eng muhim, noan’anaviy ko‘rsatkichi sifatida qaraladi. Uning identifikatsiyasi natijaga bo‘lgan talabni qat’iy shakllantirishga yordam beradi. Agar haqiqatan ham olingan rentabellik to‘siq stavkasiga to‘g‘ri kelgan bo‘lsa, unda bunday natijalarni qoniqarli deb

hisoblash mumkin (investorlarning talablari qondirilgan). Bunday holda kompaniyaning iqtisodiy foydasi nolga teng. Agar olingan rentabellik to‘siq stavkasidan yuqori bo‘lsa, kompaniyaning iqtisodiy foydasi ijobiy bo‘ladi va jamoaning muvaffaqiyati aniq.

3. Kompaniya faoliyatining likvidligini, uning pul oqimlarini yaratish qobiliyatini tahlil qilish. Kompaniya egasi tomonidan biznesdan chiqib ketish uchun mavjud bo‘lgan pul oqimlarini tahlil qilish talab qilinadi. Agar kompaniya yiliga o‘zining strategik maqsadlarini hal qilish uchun yetarli bo‘lgan suyuq resurslar hajmini yarata olsa, u chaqqonroq bo‘ladi va uning egasi o‘z daromadlarini eng qulay shaklda olish imkoniyatiga ega bo‘ladi. To‘g‘ri analitik model mablag‘larning yetarliligini aniqlashning o‘ziga xos kafili bo‘lishi yoki ijobiy foyda paydo bo‘lishiga olib keladigan vaziyatlarning oldini olish uchun kuzatuv tizimi bo‘lishi kerak, ammo shu bilan birga ijobiy pul oqimlarining “qisqarishi” yoki yo‘qolishiga olib keladi.

4. Biznes egalari uchun qiymatiga e’tibor qaratish. Bu moliyaviy modelning paydo bo‘lish tamoyilidir.

Kompaniyaning asosiy qiymati uning egalari tomonidan olinishi mumkin bo‘lgan barcha imtiyozlarning jami oqimi sifatida tavsiflanadi. Ushbu daromadlar erkin pul oqimlari (FCF) sifatida baholanadi. Ma’lum bir yilda uning strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan barcha operatsiyalardan so‘ng kompaniyada qolgan suyuq manbalar oqimlari kompaniyaning erkin pul oqimlari egasiga muddatsiz keladi deb hisoblanadi, chunki u oxir-oqibat uning mavjudligini yoki tugatilishini o‘zi hal qiladi.

Moliyaviy menejerning vazifasi avval har bir bo‘sh pul oqimini baholash texnologiyasini topish, so‘ngra ularni turli davrlarda bo‘lishini hisobga olgan holda ularni yig‘ish texnologiyasini qo‘llashdir. Moliya menejmenti arsenalidagi birinchi muammoni hal qilish uchun kompaniyaning yillik ko‘rsatkichlarini moliyaviy rejalashtirishning turli usullari mavjud. Biroq, har yili rejalashtirish har doim faqat cheklangan, aniq belgilangan davr uchun mantiqiy bo‘ladi, rejalashtirish ufq deb ataladi, uning uzunligi kompaniyaning mavjud strategik imkoniyatlaridan foydalanish qobiliyati bilan belgilanadi. Moliyaviy menejer keyingi davrda keladigan oqimlarni boshqa texnologiyalar yordamida baholashga majbur. Ushbu ikkinchi bosqich kompaniyada rejalashtirish ufqining oxiriga kelib shakllanishi kerak

bo‘lgan strategik istiqbollarni tahlil qilish bilan bog‘liq. Foydaning tegishli umumiy oqimi qoldiq yoki terminal (terminal pul oqimi) deb nomlanadi.

Shunday qilib, qiymatni yaratish va maksimal darajaga ko‘tarish koordinatalarida kompaniyaning portreti uning kelajak uchun ikki xil segmentida investor uchun yaratadigan foydalari oqimlari yig‘indisiga o‘xshaydi - strategik imkoniyatlarning amal qilish muddati davomida va qoldiq oqim. Agar siz ushbu portretga minimal tafsilotlarni qo‘shsangiz, unda siz xarajatlarning asosiy omillarini ajratib ko‘rsatishingiz kerak. Cheklangan yettita ko‘rsatkichlar to‘plami, bu investorning foydasini yuqoridagi miqdorini baholaydi. Xarajat omillariga quyidagilar kiradi:

1) sotishning o‘sish sur’atlari;
2) amalga oshirish rentabelligi;
3) daromad solig‘i stavkasi;
4) aylanma mablag‘larga investitsiyalar nisbati;
5) uzoq muddatli kapitalga investitsiyalar nisbati;
6) bashorat qilish ufqining davomiyligi;
7) kapital xarajatlar yoki kompaniyaning to‘siq darajasi.

Birinchi beshta ko‘rsatkichdan mulk egasi tomonidan kapitalga erkin pul oqimini (FCFE) hisoblash mumkin. Yettinchi asosiy omil har bir yillik oqim qiymati bo‘yicha chegirmalarni hisoblash uchun ishlatiladi, bu kompaniya egasining kapitalidagi yo‘qotilgan investitsiya daromadlarini ko‘rsatib beradi, chunki bu pul oqimlari kelajakda paydo bo‘lishi mumkin bo‘lgan xavfga duch keladi va ulardan foydalanish mumkin emas. darhol, kompaniyani tahlil qilish paytida.

Qiymatga asoslangan boshqaruv bu murakkab jarayon. Buni, bir tomondan, moliyaviy model tamoyillarini izchil amalga oshirish va uning asosida qurish va uning yordami bilan kompaniyalar boshqaruvining barcha qarorlari - strategik va operatsion, moliyaviy va moliyaviy bo‘lmagan sifatida belgilash mumkin. Boshqa tomondan, qiymatlarni boshqarish barcha “manfaatdor tomonlarning” umidlarini qondirish zarurligiga asoslangan bo‘lishi kerak.

Ikkala tomonni bir-biriga bog‘lab, biz xarajatlarni nazorat qilishning beshta shartini ajratamiz.

1. Mulkdorlar kapitalining investitsiya qiymatini strategik rejalashtirish, strategik qarorlar qabul qilishda qiymat tafakkurini joriy etish. Bu bozor strategiyasining samaradorligini baholashga yordam beradigan texnologiyalarga nisbatan zarur bo‘lgan ma’lumotlarga sifat jihatidan yangi talablar qo‘yadi. Ushbu atama ikki turdagi kompaniya modellarini birlashtiradi. Birinchidan, biznes modelini tavsiflash talab qilinadi: xususan, uning strategiyasining jozibador xususiyatlarini va raqobatbardosh ustunliklarini tavsiflovchi sifatli parametrlarni tanlash, ya’ni qiymat yaratish poydevorining yuqori sifatli portretini berish. Ikkinchidan, biznesning harakatlantiruvchi kuchlarini o‘lchash va ularni aniq ko‘rsatkichlar tiliga tarjima qilish kerak - bu qiymatning yetakchi omillari, demak, hisoblash algoritmining o‘ziga xos versiyasi va moliyaviy modelni tuzish usuli tanlanishi kerak.

2. Boshqaruvning turli darajalarida kompaniyaning ichki bo‘linmalarining operatsion faoliyatini baholash uchun ko‘rsatkichlar tizimini yaratish, bu vazifalarni taqsimlash, tashkiliy va boshqaruv tuzilmasining turli darajalaridagi menejerlarning vakolatlari doirasini hisobga oladi. Bunday ko‘rsatkichlar tizimi yordamida menejerlar ma’lum bir boshqaruv maydonida amalga oshirilishi kerak bo‘lgan ayrim operatsion qarorlarning butun kompaniya qiymatiga ta’sirini baholashlari mumkin. Eng “sezgir xarajatlar zonalarini” baholash orqali menejment jamoasi mavjud alternativalar orasidan tanlovni oqlash va ustuvor yo‘nalishlarni aniqlash vositasini oladi. Qiymat tafakkurini chuqurlashtirishning afzalligi shundaki, kompaniya xodimlarining kasbiy vazifalarini yakuniy, integratsiyalashgan qiymat ko‘rsatkichi bilan bog‘lashdir. Biroq, bu odatiy biznesni rejalashtirish tartiblarini qayta qurish va budjetni shakllantirish usullarini o‘zgartirishni talab qiladigan juda mashaqqatli jarayon.

3. Xarajatlarning yetakchi omillarini monitoring qilish, xarajatlarning mezonlari nuqtayi nazaridan boshqaruvning turli darajalaridagi salbiy, buzg‘unchi jarayonlar to‘g‘risida “erta ogohlantirish” tizimi, “xarajatlarni yo‘q qiluvchilarni” aniqlash.

4. Mukofotda “qimmatbaho ko‘rinishni” rivojlantirishni amalga oshirish. To‘lovning o‘zgaruvchan qismini, uning qiymatini aniqlash tamoyillarini shakllantirish, qo‘shimcha aksiyalar – bu, barcha mexanizmlar menejerlarning parvarish

5. Kompaniyaning manfaatdor tomonlari, birinchi navbatda

uning investorlari bilan aloqalardagi o‘zgarishlar. Kompaniya faoliyatini baholash uchun yangi ko‘rsatkichlarni yaratish, yangi analitik modellardan foydalanish, qarorlarni asoslash uchun yangi algoritmlardan foydalanish, kompaniyaning ichki bo‘linmalari faoliyatidagi ustuvorliklarning yangi mezonlari - bularning barchasi manfaatdor guruhlarga qo‘shimcha ma’lumotlarni talab qiladi. Tajriba shuni ko‘rsatadiki, qiymatga asoslangan boshqaruvni joriy etishning muvaffaqiyatli natijasi ularning aksiyalarining bozor qiymatining sezilarli darajada oshishi hisoblanadi. Bundan tashqari, ushbu kompaniyalar faoliyatini kuzatib boruvchi tahlilchilar ta’kidlashlaricha, ayni paytda investorlarning kompaniya faoliyatiga nisbatan ijobiy umidlari kuchaymoqda. Ushbu holatlarning barchasida kompaniyalar sarmoyadorlar bilan aloqa qilishning maxsus dasturlaridan foydalanganlar, ular kompaniya qiymatining etakchi omillari va uning o‘sishiga yoki yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan salbiy jarayonlarni zararsizlantirishga qaratilgan qator tadbirlar to‘g‘risidagi ma’lumotlarga asoslangan.

11.4. Kompaniyaning mafkuraviy, moddiy, hissiy, hayotiy muhim belgilari

Kompaniya rahbariyati kompaniya va uning bo‘linmalarining qiymat tuzilishini ongli ravishda tahlil qilganida, baholaganida va boshqarganida qiymatlarni boshqarish haqiqat bo‘lishi mumkin. Agar menejment kompaniyaning qadriyatlariga muhim ahamiyat bermaydi va shu bilan vaziyat tasodifiy odamlar, omillar va hodisalar ta’sirida rivojlanishiga imkon beradi. Shunisi e’tiborga loyiqki, har qanday holatda: menejer biznesning qiymat ustuvorliklari haqida o‘ylaydimi yoki yo‘qmi, qadriyatlar uning kompaniyasini boshqaradi.

Haqiqiy qiymatni boshqarish tamoyillari:

- biznes maqsadlariga muvofiqlik prinsipi;
- qadriyatlarni aniq muvofiqlashtirish prinsipi;
- kadrlar menejmenti prinsipi - “Adolatlar monoliti”;
- biznesning beshta tomoni manfaatlarini hisobga olish prinsipi;
- har tomonlama kirib borish va takomillashtirish prinsipi.

Biznes maqsadlariga muvofiqlashtirish prinsipi

Qiymat tizimi ma’lum bir kompaniya uchun uning egalari va aksiyadorlari tomonidan qo‘yilgan maqsadlarga mos kelishi kerak. Hududiy kengayishni amalga oshiradigan, ko‘plab filiallarni yaratadigan kompaniya, maqsadlari aktivlarining bozor qiymatini oshirishdan ko‘ra boshqa qiymat tizimiga ega bo‘lishi kerak. Innovatsion texnologiyalarga tayanadigan kompaniya oilaviy restorandan farq qiladigan qiymat tizimiga ega bo‘lishi kerak.

Shu nuqtayi nazardan, maqsad ostida biz kompaniyaning strategik, maksimal darajada umumiy va uzoq maqsadlarini tushunamiz. Shuni esda tutish kerakki, qiymat tuzilmalari barqarorlikka moyil bo‘lib, amalga oshirilgandan so‘ng, qiymatlar tizimi o‘zgarishga qarshi turadi va davom etishga intiladi. Biznesning yagona maqsadi foyda olish deb o‘ylash xato. Gollar palitrasi ancha xilma-xildir.

Xolding holatida xoldingning qiymat tuzilishi uning maqsadiga, kompaniyalarning qiymat tuzilmalari esa xoldingi tashkil etuvchi alohida kompaniyalarning maqsadlariga mos kelishi kerak.

Notijorat tashkilotlarning qiymat tuzilishi ustavda ko‘rsatilgan maqsadlarga muvofiq bo‘lishi kerak.

Davlat tashkilotlarining qiymat tarkibi, ular faoliyat ko‘rsatadigan qonunlarda belgilangan maqsadlarga muvofiq bo‘lishi kerak. Hatto maktab yoki universitet bo‘lsin, ta’lim muassasasining qiymat tuzilishi ham rahbarlar tomonidan belgilangan maqsadlarga mos kelishi kerak.

Qadriyatlarni aniq muvofiqlashtirish prinsipi

Kompaniyaning qiymat tizimi – bu, iyerarxik tizim. Umuman olganda kompaniya uchun qiymat tuzilishi mavjud. Direktsiyalar, bo‘limlar va bo‘linmalarning ustuvor yo‘nalishlari mavjud bo‘lib, ular yuqori darajadagi kompaniya qiymatlari bilan aniq muvofiqlashtirilishi kerak. Xodimlarning qadriyatlari, avvalambor, ularning bo‘limlari, ikkinchidan, kompaniyaning qiymatlari bilan mos kelishi kerak.

Bo‘limlarning qiymat ustuvorliklari bir-biriga mos kelishi kerak. Bu qiymat interfeysi deb ataladi, uning vazifasi bitta bo‘lim uchun muhim bo‘lgan narsani boshqasining boshqaruv talablariga to‘g‘ri tarjima qilishdir. Ko‘pgina kompaniyalarda buxgalteriya bo‘limi va savdo bo‘limi o‘rtasida mavjud bo‘lgan an’anaviy mojaro ular o‘rtasidagi qiymat interfeysining nomuvofiqligining namoyonidir:

buxgalteriya bo‘limi uchun muhim bo‘lgan narsalarni sotuvchilar e’tiborsiz qoldiradilar va aksincha.

Qiymatlarni bir-biriga moslashtirish, bo‘linmalarning qiymatlari kompaniyaning qadriyatlarini qo‘llab-quvvatlaydigan va yaxshilaydigan to‘g‘ri iyerarxiyani yaratish, shuningdek, o‘zaro ta’sir qiluvchi bo‘linmalarning qiymat interfeyslarini moslashtirish jiddiy vazifadir, uni o‘zi hal qila olmaydi.

Umumiy maqsadga ega bo‘lish, ehtimol o‘zini o‘zi tushuntiradi. Jamoa a’zolari shaxsiy ish va shaxsiy maqsadlarga ega bo‘lishlari mumkin, ammo ularning barchasi umumiy, korporativ maqsadga muvofiqlashtirilishi kerak.

Maqsadga erishishning umumiy usullari mavjudligi. Biz mashhur afsonaning qahramonlari yukini ko‘tarish uchun olib ketgan muammo haqida gapiramiz. Ularning umumiy maqsadi bor edi, ammo bunga erishish yo‘llari juda boshqacha edi: biri bulutlarga parchalanib ketdi, ikkinchisi orqaga chekindi, kimdir suvga intilmoqda. Muntazam boshqaruv, aytgancha, maqsadga erishishning umumiy va izchil usullarini yaratishga mo‘ljallangan.

Rahbarning mavjudligi. Rasmiy ravishda, bu yerda biz jamoani shakllantirgan shaxs haqida gaplashamiz. Xo‘sh, agar rasmiy ravishda bo‘lmasa, unda kompaniyaning haqiqiy xo‘jayini uning qadriyatlari ekanligini unutmaslik kerak.

Kompaniyada qiymat menejmentini joriy etish bosqichlari

Qiymatni boshqarish yangi dunyoda va allaqachon taniqli bo‘lib uyg‘onishingiz mumkin emas. Qiymatni boshqarish tamoyillarini joriy etish yo‘lini tutganlarning fikriga ko‘ra, bu og‘ir mehnat. Xo‘sh, nima uchun biznes egalari va menejerlar ushbu ixtiyoriy og‘ir mehnatga borishadi? Yo‘lni bosib o‘tgan kishining mukofoti katta.

Kompaniyalarning qadriyatlari odamlar tomonidan shakllantiriladi va shuning uchun to‘rt turdagi kompaniyalar ham bo‘lishi ajablanarli emas.

Mafkuraviy kompaniya

Mafkuraviy kompaniya odatda o‘z ishining ilg‘or standartlarini joriy etish orqali bozorda o‘z ta’sirini yoyishga intiladi va shu bilan mijozlarni jalb qiladi va raqobatchilarni qo‘shimcha harakatlarga majbur qiladi.

Muvaffaqiyatli bo‘lsa, mafkuraviy kompaniyalar bozorni boshqarishi mumkin. Ba’zi hollarda mafkuraviy kompaniyalar ramziy belgi bo‘lib, bozorni butunlay o‘zgartirishi mumkin.

Material kompaniyasi

“Pul hamma narsadan ustun”. Moddiy kompaniyalar egalari va aksiyadorlarning daromadlarini oshirish uchun mavjud. Moddiy kompaniyalar bozorni boshqarishi va kuchli g‘oyaviy raqobatchisi bo‘lmagan taqdirda uni yutishi mumkin.

Hissiy kompaniya

“Aloqalar puldan ko‘ra muhimroqdir.” Kompaniya ichki shaxslararo munosabatlar atrofida qurilgan. Bunday kompaniya global bo‘la olmaydi, bozorni boshqara olmaydi. Har doim raqobatda yutqazadi.

Vital kompaniya

“Bizda” dadamiz “bor va u qanday qilib haqligini biladi.” Kompaniya omon qolish uchun bag‘ishlangan. Agar hisobot davri yo‘qotishsiz o‘tgan bo‘lsa - bu allaqachon yaxshi. Kompaniya oiladek yashaydi. Asosiysi, olgan narsangizni yo‘qotmaslik va ishlashni davom ettirish. Qayta tashkil etish qo‘rqinchli. U hech qachon bozorni nazorat qilmaydi, har doim raqobatda yutqazadi.

Kompaniyalarning qadriyatlari odamlar tomonidan shakllantiriladi va shuning uchun to‘rt turdagi kompaniyalar ham bo‘lishi ajablanarli emas.

Moddiy kompaniyaning belgilari:

1. Biz bu yerga pul ishlash uchun keldik.
2. Xodimning biznesdagi hissasi ishlab topilgan mablag‘ bilan o‘lchanadi.
3. Ko‘p ishlagan xodimga ko‘p yo‘l qo‘yiladi.
4. Agar mavjud qoidalar ko‘proq pul ishlashingizga to‘sqinlik qilsa, qoidalarni o‘zgartirish kerak.
5. Daromadni oshiradigan har qanday usul va usullar yaxshi.
6. Sotishning yaxshi va yomon usullari yo‘q, samarali va samarasiz usullari mavjud.
7. Foyda bu biznesning to‘lov qobiliyatining eng obyektiv ko‘rsatkichidir.
8. Biz loaferlarni osonlikcha ishdan chiqaramiz.
9. Korporativ tadbirlar kamdan-kam hollarda va ishbilarmonlik bilan o‘tkaziladi.
10. Odamlarni haqiqatan ham faqat pul rag‘batlantiradi.

Hissiy kompaniyaning belgilari

1. Ish yoqimli bo‘lishi kerak.
2. Bizning xodimlarimiz biz bilan ishlashni xohlashlariga ishonch hosil qilamiz.
3. Bizning korporativ tadbirlar qiziqarli va beparvo.
4. Biz jamoadagi psixologik iqlim haqida qayg‘uramiz.
5. Bizning xodimlarimiz ishlash uchun ko‘plab moddiy bo‘lmagan imtiyozlarga ega.
6. Qoidalar erkinlik va ijodkorlikni cheklaydi, shuning uchun biz ularsiz qilamiz.
7. Xodimlar o‘rtasidagi ziddiyatlar butun biznesni barbod qilishi mumkin.
8. Biz kelishuvga intilamiz.
9. Pul hamma narsa emas.
10. Yaxshi xodim his-tuyg‘ularini qanday boshqarishni biladi.

Kompaniyaning hayotiylik belgilari

1. Biz bitta oilamiz.
2. Quvvat bir qo‘lda jamlangan.
3. Biz “jamoat joylarida iflos zig‘ir yuvishni” yoqtirmaymiz.
4. Biz har bir xodimga ko‘p vaqt sarflaymiz, uni o‘qitamiz
5. Biz uchun xodimni ishdan bo‘shatish katta muammo.
6. Xodimlar, bolalar singari, g‘amxo‘rlikka muhtoj.
7. Xodimning ish tajribasi uning kompaniyadagi obro‘siga ta’sir qiladi.
8. Biz tanishlar va tavsiyalarni yollashni afzal ko‘ramiz.
9. Pul hamma narsa emas.
10. Har bir xodim umumiy ishga o‘z hissasini oshirishga intiladi.

11- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. Qiymatni boshqarish tizimini muvaffaqiyatli amalga oshirishning asosiy omillari tushuntiring.
2. Xarajat omillariga nimalar kiradi?
3. Biznes maqsadlariga muvofiqlashtirish prinsipini yoriting.
4 Kompaniyada qiymat menejmentini joriy etish bosqichlari.
6. Kompaniyaning hayotiylik belgilari qanday?

12-BO‘LIM. ZAMONAVIY BOSHQARISH NAZARIYASI

12.1. Eski va yangi boshqaruv nazariyasini qiyoslash

Yevropa sivilizatsiyasi rivojlanishining boshidanoq jamiyatning iqtisodiy va ijtimoiy hayotini boshqarishda bir qator o‘ziga xos xususiyatlarni namoyon etdi. Qadimgi Yunonistonda, ikki yarim ming yil muqaddam, bozor iqtisodiyotiga ega bo‘lgan, demokratik boshqaruvning yuqori madaniyati va shaxsning erkin rivojlanishi bilan zamonaviy Yevropa sivilizatsiyasining shakllanishi boshlanadi. Yunon jamiyatining asosiy iqtisodiy elementi mayda mulkdor edi.

Qadimgi Yunoniston jamiyat va iqtisodiyotni markazsizlashtirish bilan ajralib turardi. Bu Yunonistonning ko‘plab shaharlarida o‘zini namoyon qiladi (200 dan ortiq). Yunoniston shahar-davlatlari bir-biridan ba’zan tubdan farq qilar edi: demokratik (masalan, Afina) va oligarxik (masalan, Sparta) ko‘p sonli nodavlat aholi va o‘z qullarini ekspluatatsiya qilish tizimiga ega bo‘lgan davlat boshqaruvini tashkil etish. VIII va VII asrlarda Miloddan avvalgi era Afinada amaldagi qonunlar birinchi marta qayd etilgan demokratik davlat shakllandi.

Xalq majlisiga tayanib Solon bir qator iqtisodiy va siyosiy islohotlarni amalga oshirdi, masalan, qarzdor qullar massasini ozod qilgan va dehqonlar ahvolini yengillashtirgan qarzlarni bekor qilish; qarzdor tomonidan qarzni kafolatlashni va uni qarzlar uchun qullikka sotishni taqiqlash; shaxsiy mulkni ma’qullaydigan va oilaviy mulkni bo‘linishiga yo‘l qo‘yadigan vasiyat erkinligi to‘g‘risidagi qonunni kiritish. Attikadagi islohotlar natijasida kichik va o‘rta erkin yer egalari qatlami paydo bo‘ldi (qadimgi shaharlarning har bir davlatining ajralmas qismi).

Bugungi kunda ushbu harakatlar resurslardan oqilona foydalanish, fermerlikni intensivlashtirish haqida gapiradi. Intensiv ekinlar - zaytun, uzum va boshqalarni yetishtirishni rag‘batlantirish bilan Solon daraxt ekish, sug‘orish, ilgari alohida klanlar yoki oilalarga tegishli bo‘lgan quduqlarni birgalikda ishlatish qoidalarini va boshqalarni tartibga soluvchi qonunlar chiqardi. Ushbu voqealar Attikani yerni o‘stiradigan mamlakatdan yuqori intensiv bog‘dorchilik madaniyati bo‘lgan mamlakatga aylanishiga hissa qo‘shdi. O‘lchov va vazn birliklarini unifikatsiyalash amalga oshirildi.

Siyosat ma’muriyati faqat barcha fuqarolar ishtirokidagi saylovlar orqali shakllantirildi. Hukumat muassasalarida ishtirok etish va jamoat ishlariga befarqlikni bartaraf etish uchun haqiqiy imkoniyat yaratish uchun Perikl sudlarda va majlislarda hakamlar hay’ati vazifalarini bajargani uchun to‘lovni joriy qildi. 451-yilda Perikl qonunni yangilab berdi, unda shunday deyilgan: Afinaliklardan har ikkalasidan chiqqan odamlargina afinaliklar bo‘lishlari mumkin. Qonun ko‘plab tushunmovchiliklar va sud jarayonlarini va har xil aldov va firibgarlikni keltirib chiqardi. Firibgarlikda ayblangan 5 mingga yaqin odam qullikka sotildi. 14 mingdan bir oz ko‘proq to‘laqonli fuqarolar bor edi. Afina demokratiyasi har doim ozchiliklar demokratiyasi bo‘lib kelgan.

Perikllar fuqarolarga markalarni yoki teatr tomoshalariga chiptani sotib olish uchun beriladigan teatr pullarini kiritgan deb hisoblashadi, bu Yunoniston davrida o‘rnatilgan davlat bojlari, ayniqsa, harbiy xizmat uchun to‘lovlarning tabiiy davomi va rivojlanishi edi. Yunoniston shahar-davlatlari ma’murlari mahalliy iqtisodiy hayotga aralashdilar, ayniqsa, bozorni non bilan uzluksiz ta’minlash to‘g‘risida g‘amxo‘rlik qildilar. Olib-sotarlarga qarshi kurash bor edi. Afinadagi bozorlardagi tartib va savdo-sotiqni maxsus saylangan nozirlar, chet el savdosi esa shu maqsad uchun tanlangan savdo portining ishonchli vakillari tomonidan kuzatilgan.

Attika va Afina uchun hunarmandchilikda qul va erkin mehnatning birgalikdagi hayoti xarakterli edi. Shaxsan yoki 1-2 qulning yordami bilan ishlagan hunarmandlarning ustaxonalari katta va hatto juda katta ustaxonalar - qadimgi zamondagi qul manu-to‘qimalari bilan mavjud bo‘lgan kichik korxonalar edi. Umuman olganda, Perikl davrida erkin ish kuchi qo‘llab-quvvatlandi va qul mehnatidan foydalanish normasi o‘rnatildi: katta jamoat binolarida ishlaydigan qullar soni ishchilar umumiy sonining qariyb to‘rtdan biriga kamaytirildi. Hunarmandlar ustaxonalarining (ergasteriya) rentabelligi dengiz savdosidan kam bo‘lmagan - qadimgi tijoratning eng foydali mahsuloti: Miloddan avvalgi. hunarmandchilik ustaxonasida ishlagan qulning narxi 2-3 yil ichida to‘liq to‘langan. Qul ustaxonalarining daromadi ish haqi va boshqa barcha xarajatlarni qoplashdan ko‘proq edi.

Yunoniston tarixi davlatlararo iqtisodiy munosabatlarni boshqarish bo‘yicha ko‘plab nazariy pozitsiyalar va amaliyotni tushunishga yordam beradi. Milliy iqtisodiyotni rivojlantirish nazariyasiga binoan, u rivojlanishining ma’lum bir bosqichida o‘zining maqbul holatiga - faoliyatning eng yuqori samaradorligi holatiga, muvozanat va barqarorlik holatiga (nisbiy) erishadi. Bu holda milliy iqtisodiyot nihoyatda qudratli energiyaga ega, ya’ni ma’lum bir davlat va uni o‘rab turgan boshqa milliy iqtisodiyotlarning hayoti bo‘lgan tashqi muhitni o‘zgartirish qobiliyatiga ega. Turli xil shakllarda kengayish orqali namoyon bo‘lgan ushbu o‘zgaruvchan harakatni ko‘rib chiqamiz.

Yunonistonning tinch kolonizatsiyasi O‘rta yer dengizi va Qora dengiz mintaqalarining turli hududlarida vujudga keldi, chunki ishlab chiqaruvchi kuchlarning yetarli darajada rivojlanmaganligi, savdogarlarning o‘zlarining mavqeyiga ega bo‘lishni va chet ellarga boradigan yo‘llarda joylashishni istashlari va shu tufayli metropollarda siyosiy kurash, ko‘pincha yovvoyi terror bilan bog‘liq edi.

Mustamlakalar tezda mustaqil siyosatga aylandi. Elin ta’siri barbarlarning iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy rivojlanishini tezlashtirdi.

Boshqa tomondan, oltin, kumush, qalay, oziq-ovqat mahsulotlari (baliq, non), qullar periferik mintaqalardan Gretsiyaga boradi, bu Bolqon Gretsiya shaharlarida sodir bo‘layotgan ijtimoiy jarayonlarni tezlashtirdi, siyosiy kurashga ta’sir ko‘rsatdi.

Miloddan avvalgi V asrda Yunoniston davlatlarining dengiz ittifoqi hajmi va ahamiyati jihatidan teng bo‘lmagan 200 ga yaqin davlatlardan iborat edi. Afinaga bo‘ysunadigan butun hudud aholisi soni Afina davlati aholisidan 45-60 baravar ko‘p edi. Ularni tasarruf etish huquqi, shuningdek savdo bojlarini yig‘ish orqali olingan katta miqdordagi mablag‘lar Afinaga mintaqada iqtisodiy yetakchiga aylanishiga imkon berdi.

Dengiz ittifoqida qolishdan ma’lum iqtisodiy foyda Afinaning ittifoqchilari tomonidan ham olingan. Ittifoq Yunoniston davlatlariga tovar ishlab chiqarishni rivojlantirish sharoitida yuzaga kelgan, mahalliy siyosat bozorining torligi va ko‘plab shtatlarda muqarrar chegaralar va bojxona to‘lovlari bilan bog‘liq bo‘lgan qiyinchiliklarni yengishda yordam berdi.

Dengiz ittifoqi yordamida siyosatning iqtisodiy cheklovi qisman bartaraf etildi, u g‘azablangan unsurlar va garovgirlardan kelib chiqadigan muammolarni hal qildi, chunki aslida u Egey dengizi havzasida va bo‘g‘ozlar orqali savdo-sotiq nazoratini o‘z qo‘liga oldi, Qora dengiz mintaqasi bilan aloqalar savdoni kuchaytirdi.

Buyuk Aleksandr dunyoning qudratini yaratdi, uning xarobalari ustiga ellinistik davlatlar vujudga keldi, ular ijtimoiy taraqqiyotning progressiv bosqichini ifodalaydi. Siyosiy tizimga kelsak, ellinistik jamiyatlar qadimgi Sharq monarxiyasi bilan klassik polis xususiyatlarining kombinatsiyasini ifodalaydi. Ellinizm podshoxliklarida boshqaruv, polisomaga nisbatan, ko‘proq markaziylik asosida qurilgan. Yunon jamiyatining siyosatchilari, faylasuflari va boshqa mafkurachilari yunon qullariga egalik qiluvchi klassik siyosat boshidan kechirgan ijtimoiy va siyosiy tanglikdan chiqish yo‘lini izlashdi. Aflotun va Aristotel eng yaxshi ijtimoiy va davlat tuzilishini nazariy rivojlantirish bilan shug‘ullangan, ammo ular davlat sifatida polis tushunchasidan tashqariga chiqa olmagan.

Suqrot menejerlik mahorati jamoatchilikdan xususiy ishlarga o‘tkazilishi mumkinligini aniqladi. Faylasuf xususiy ishlarda menejment jamoatchilikdan faqat kattaligi bilan farq qilishini payqadi; ikkala holat ham odamlarni boshqarish bilan bog‘liq va agar kimdir ularning shaxsiy ishlarini boshqara olmasa, u albatta jamoatchilik bilan ish tutmaydi.[14]

Aristotel o‘zining Siyosatida: [15] “Hech qachon itoat qilishni o‘rganmagan kishi yetakchilik qila olmaydi”, deb yozgan edi va Suqrotni takroriy, hukumat va uy xo‘jaliklarini boshqarish san’ati o‘rtasidagi o‘xshashliklarga ishora qildi, chunki ular mulk, qullar va erkin fuqarolarni boshqarish bilan bog‘liq.

Yunoniston demokratiyasida ishchilar va savdogarlar ushbu kasblarga hurmatsizlik tufayli fuqaroligidan mahrum qilindi. Yahudiylarning an’analaridan farqli o‘laroq, yunonlar moliya-kredit faoliyatida faol qatnashgan.

Yunonistonning qirg‘oq shaharlarida eng keng tarqalgan moliyaviy va sudxo‘rlik operatsiyasi dengiz qarzlari edi: pullarni

[14] Топоров В. Н. Славянское и балканское языкознание. Человек в пространстве Балкан / В.Н. Топоров. М.: Индрик, 2003. С. 7-18.
[15] Аристотель. Политика // Сочинения. В 4 т / перев. С. А. Жебелева. М.: Мысль, 1983.

tovarlarning xavfsizligi yoki kema egalariga yuqori (dengiz) foiz stavkalarida qaytarishdir. Pul muomalalarining rivojlanishi ayirboshlash do‘konlari (ovqatlanish) faoliyatining kengayishiga olib keldi, bu bankirlarning o‘ziga xos ofislariga aylandi.

Qadimgi Yunoniston davri demokratiyaning dastlabki urug‘lari va shaxs erkinligining mustahkamlanishi, markazlashmagan hukumatning kelishi, muammolarni hal qilishning ilmiy uslubi boshlanganligi va turli tashkilotlarni boshqarish bir xil boshqaruv mahoratini talab qiladi degan dastlabki qarashlarni aks ettiradi.

Qadimgi Rimda tashqi savdo rivojlanib borayotganligi tufayli standartlashtirish ishlab chiqilgan (o‘lchovlar, vaznlar, pullar tizimi); urushni qo‘llab-quvvatlash uchun hukumat shartnomalarini bajarish uchun aksiyalarni sotgan aksiyadorlik jamiyatlari ko‘rinishidagi korporativ tashkilotning birinchi prototipi; mustamlakalarni zabt etish uchun qo‘shinlar harakatini tezlashtirish uchun Rim yo‘l tizimi qurilgan. Kichkina do‘konlarda yuqori ixtisoslashgan ishchi kuchi individual xaridorga emas, balki mahsulotlarni bozorga sotadigan mustaqil hunarmandlar sifatida ustun keldi.

Erkin ishchilar ish haqi darajasi, soatlari va ish sharoitlarini belgilash o‘rniga, dafn xarajatlarini to‘lash kabi jamoat maqsadlarida mavjud bo‘lgan va birgalikda foyda keltiradigan gildiyalar (kollejlar) tashkil etishdi.

Davlat Rim iqtisodiy hayotining barcha jabhalarini tartibga solgan: savdo uchun tariflarni yig‘ish, monopolistlarga jarima solish, gildiyalarni tartibga solish, ko‘plab urushlarda qatnashish uchun gildiya daromadlaridan foydalanishni yolga qo‘ydi. Yirik tashkilotlar mavjud bo‘lolmas edi, chunki davlat aksiyadorlik jamiyatlarini hukumat shartnomalarini bajarishdan boshqa maqsadlarda taqiqladi.

Rim harbiy avtokratiyasi imperiyani temir qo‘lda ushlab turardi. Nufuzli tashkiliy tuzilmaning orqasida ikkita asosiy tushunchalar bor edi: qat’iy ramka shaklidagi intizom, iyerarxiya va funksionallik - turli harbiy va davlat idoralari o‘rtasida ish taqsimoti.

Rimning bizning merosimizga qo‘shgan hissasi, avvalambor, muvozanat va nazoratni ta’minlash uchun qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyat tarmoqlariga bo‘linishdan foydalangan holda keyingi sivilizatsiya va boshqaruv shakllari qonun uchun namuna bo‘lgan. Kattaroq ortiqcha mahsulotni olishga intilish shakllanishi va

uni pul bilan amalga oshirish jamiyatda tadbirkorlik tamoyilining o‘sishiga, iqtisodiyotning ichki tuzilishining murakkablashishiga va qullar ekspluatatsiyasining kuchayishiga olib keldi.

Rivojlangan qulchilik tizimida mayda ishlab chiqarishdan (qishloq xo‘jaligi va hunarmandchilikda) katta va markazlashgan iqtisodiyotga o‘tish sodir bo‘ldi, bu yerda oddiy va qisman murakkab mehnat kooperatsiyasi qo‘llanildi. Rim agronomlari Kato va Varro daromadli iqtisodiyot mavjudligini qullar mehnatisiz tasavvur qilishmagan, ular kerakli miqdorni hisoblashgan. Qulning doimiy ishlashi uchun, yer egalari ko‘plab nazoratchilar va nozirlarni tayinladilar, ular jazo tahdidi ostida qulni ishlashga majbur qildilar.

Boshqa tomondan, ayniqsa, mehnatsevar qullar katta ratsion, yaxshi kiyim, hatto kichik mol-mulk bilan rag‘batlantirildi. Rim qul egalari mehnat standartlari tizimini ishlab chiqdilar. Qishloq xo‘jaligi va hunarmandchilikning yuksalishi, tovar munosabatlarining o‘rnatilishi savdo-sotiqning tiklanishiga yordam berdi. Dengiz savdosi juda foydali ish deb qaraldi.

Rim imperatori Oktavian va uning islohotchi faoliyati bugungi kunda o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun juda qiziqarli va nihoyatda vakolatli model sifatida qaralgan. U qarshilik ko‘rsatmasdan mamlakatning boshqaruv tizimini amalda butunlay o‘zgartira oldi. Miloddan avvalgi 29-yilda Italiyaga qaytib, Oktavian sodiq odamlar bilan to‘ldirilgan Rim Senatining tarkibini qayta ko‘rib chiqdi va uning umumiy ro‘yxati 1000 kishidan 600 kishigacha qisqartirildi. Xuddi shu yili, Rim aholisiga katta sovg‘alarni tarqatish bilan tantanali muhitda, Oktavianing ko‘plab g‘alabalari sharafiga bir nechta g‘alabalari nishonlandi va bu ko‘plab oddiy fuqarolar orasida mashhurlikka erishdi.

Qayta tuzilgan Senat va minnatdor odamlar yangi hukmdorga bir qator sharaflar haqida farmon berishdi va avvalambor u doimiy imperator unvoniga sazovor bo‘ldi, bu uning shaxsiy ismining bir qismi sifatida ko‘rib chiqildi (endi yangi hukmdor rasmiy ravishda imperator deb nomlandi. Gay Yuliy Sezar Oktavian). Miloddan avvalgi 27-yanvarda Senatning maxsus yig‘ilgan sessiyasida Oktavian oliy hokimiyatdan, barcha lavozimlaridan voz kechdi, an’anaviy respublika hukumati tiklanganligi va shaxsiy hayotga o‘tish istagi haqida e’lon qildi. Hokimiyatdan voz kechish muvaffaqiyatli va puxta o‘ylangan

sahnalashtirish edi. Senat va odamlar undan hokimiyatni tashlamaslikni, respublikani tark etmaslikni iltimos qila boshladilar. Senatning buyrug‘iga binoan, Oktavian o‘zining oliy hokimiyatini qadimgi Rim an’analari ruhida rasmiylashtirdi va jamiyatdagi g‘alati unvonlardan qochib qutuldi. Oktavian hokimiyatining asosiy tarkibiy qismlari jamoat ongiga tanish bo‘lgan, ammo umuman olganda, oliy hokimiyatni yaratadigan bir nechta yuqori magistratlar to‘plami edi.

Oktavian o‘z qo‘liga konsul vakolatlarini, xalq tribunasini birlashtirdi, u Senat ro‘yxatining boshiga qo‘yildi va go‘yo Rim respublikasi oliy organining raisi bo‘lib, doimiy nomiga aylandi. Imperator qurolli kuchlarning bosh qo‘mondoni sifatida o‘z huquqlarini ta’minladi.

Respublika tuzumining an’anaviy organi - xalq assambleyasi vujudga kelayotgan monarxiya institutlariga mohirona moslashtirilib, ularning tarkibiga kirdi.

Oktavian va Rim Senati o‘rtasidagi huquqiy munosabatlar yanada murakkab edi. Senat respublika tizimining o‘ziga xos xususiyati edi va Oktavian unga nisbatan o‘ta ehtiyotkorlik bilan siyosat olib bordi, asta-sekin uning vakolatlarini pasaytirib, tashqi tomondan katta huquqlarga ega bo‘ldi. Oktavian davrida Senat qo‘shimcha huquqlarga ega bo‘ldi, xususan sud hokimiyati. Oktavianning kuchiga teng bo‘lgan katta e’lon qilingan Rim Senati aslida paydo bo‘layotgan monarxiya institutlari tizimiga uning organik qismi sifatida kiritilgan edi, garchi Avgust tashqi ustunliklarini kuzatishda katta taktik ko‘rsatgan bo‘lsa ham.

Albatta, 600 kishidan iborat Senatda barcha davlat masalalari, ayniqsa, murakkab va qiyin muammolar muhokama qilinishi mumkin emas edi. Va Avgust knyazlar kengashi deb nomlangan eng yaqin do‘stlarining tor uchrashuvlarida ba’zi nozik masalalarni muhokama qilish uchun yig‘ila boshladi. Avgust boshchiligidagi knyazlar kengashi rasmiy davlat organi emas edi, ammo ko‘plab davlat ishlari Oktavianning yaqin maslahatchilari davrasida muhokama qilingan. Imperiya viloyatlarini boshqarish uchun Avgust imperator legatlari darajasiga ega bo‘lgan hokimlarni tayinlagan.

Imperiya viloyatlarini boshqarish uchun Avgust imperator legatlari unvoniga ega bo‘lgan gubernatorlarni tayinladi. Ularga asosan moliyaviy masalalar bilan shug‘ullanadigan, ammo ba’zida Iso Masih davrida Falastinni boshqargan mashhur Pontiy Pilat kabi kichik viloyat hududlarini boshqaradigan prokuratorlar deb nomlangan.

Avgust ko‘p yillik hukmronligining oxiriga kelib Rim imperiyasi nomi bilan dunyo tarixiga kirgan kelajakdagi monarxiya tizimining asoslarini yaratishga muvaffaq bo‘ldi. Monarxiyaning ushbu shakli Rim davlat tuzilmalaridan kelib chiqib o‘sdi.

O‘zining ko‘plab parametrlari bo‘yicha feodal Yevropa jamiyati iqtisodiyoti undan oldingi qul egaligi davri va zamonaviy Sharqdan ancha farq qiladi. Feodal jamiyati cheklangan moddiy imkoniyatlar va ehtiyojlar jamiyati bilan ifodalanadi. Ushbu davrda innovatsiyalar iqtisodiy, ijtimoiy va ma’naviy muvozanatni xavf ostiga qo‘yadigan dahshatli gunoh bo‘lib tuyuldi.

Shaxsiy va jamoaviy mehnat iqtisodiy taraqqiyotga yo‘naltirilmadi, balki diniy va axloqiy intilishlardan tashqari, shaytonga to‘g‘ridan-to‘g‘ri olib kelgan bekorchilikdan saqlanishni o‘z zimmasiga oldi; peshonangizning terida mehnat qilib, asl gunohingizni qutqaring; tanani kamtar tuting. Iqtisodiy maqsad sifatida mehnat o‘z hayotini va o‘zini o‘zi boqishga qodir bo‘lmagan kambag‘al odamlarni qo‘llab-quvvatladi.

Avliyo Foma Akvinskiy ushbu g‘oyani Teologiya kodeksida shakllantirgan: “Mehnat to‘rt maqsadga ega. Avvalo, u oziq-ovqat bilan ta’minlashi kerak; ikkinchidan, ko‘plab yomonliklarning manbayi bo‘lgan bekorchilikni haydab chiqarishi kerak; uchinchidan, u nafsni o‘ldirish orqali nafsni jilovlashi kerak; to‘rtinchidan, bu xayr-ehson qilish imkonini beradi.”

Shunday qilib, o‘rta asrlar g‘arbining iqtisodiy maqsadi kichik hajmdagi ishlab chiqarish (do‘konlarni tashkil etish) doirasida hayot uchun zarur bo‘lgan barcha narsalarni yaratish deb belgilanishi mumkin. Tor bozor va talabning nisbatan ahamiyatsizligi sharoitida sex ishlab chiqarish kichik bo‘lib qolishiga ishonch hosil qildi, shu sababli hech kim o‘z ustaxonasini yirik korxonaga aylantirish va boshqalar bilan raqobatlashish imkoniyatiga ega bo‘lmadi. Seminar bitta usta uchun o‘quvchilar va o‘quvchilar sonini chekladi; zaxirada xom ashyo olish imkonsiz edi. Har bir usta faqat bitta ustaxonaga ega bo‘lishi mumkin edi. Mashinalar soni aniqlandi, derazalarda tovarlarning ko‘zga tashlanadigan ko‘rgazmalarini tashkil etish taqiqlandi, xaridorlarni taklif qilish taqiqlandi va hokazo. Tayyorlanadigan matoning kengligi, taglikda qancha ip bo‘lishi kerakligi aniqlandi. Ish barchaning ko‘z o‘ngida bajarilishi kerak edi. Seminarning har bir a’zosi ishlashi kerak bo‘lgan soat soni ham tartibga solingan. Kichkina hunarmandlar ishlab chiqarish foyda yoki kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni emas, balki faqat

yashash uchun vositalarni olishni o‘z oldiga maqsad qilib qo‘ygan. O‘rta asrlar menejmentning asosiy tamoyillaridan biri - papa va imperator tufayli bir kishilik hukmronligi tamoyilini buzgan holda saboq beradi, bu ziddiyat butun bir muddat davom etgan. Ushbu kurash davomida papalik monarxlarga dunyoviy hokimiyatni topshirdi, ammo diniy tashkilotini saqlab qoldi. Yepiskoplar ustidan hokimiyatni ta’minlab, o‘zlarining qo‘llariga kanon qonunlarining kodifikatsiyasini olib, ayniqsa, moliyaviy manbalardan foydalangan holda, cherkov kuchli millatlararo monarxiyaga aylana boshladi va shu bilan birga o‘z hokimiyatini kuchaytirdi.

Katolik cherkovi o‘sha davrdagi eng yirik pul qarz beruvchi bo‘lgan. Cherkov muassasalari Yevropa tarixidagi deyarli birinchi bankirlar edi. Katolik cherkovi bir qator tashkiliy muammolarni aniqladi va hal qildi. E’tiqodning tarqalishi, yangi mazhablarning ko‘payishi bilan ilohiyot rivojlanishga va’da berdi. Zamonaviy so‘zlar bilan aytganda, katolik cherkovining rahbarlari tashkilotni institutsionalizatsiya qilish zarurligini ilgari surishdi: ya’ni siyosat, ta’limot, hokimiyatni tanlashdir.

Yangi savdo yo‘llarining ochilishi va Sharqning boyligi tufayli feodalizm savdoni rag‘batlantirgan Salib yurishlarini keltirib chiqardi. Salib yurishlari nasroniylarning e’tiqodini susaytirdi: salibchilar Yaqin Sharqda odob-axloq, savdo-sanoat va farovonlik ularning madaniyatidan ustun ekanligini anglab qaytib kelishdi. Kampaniyalar paytida tadqiqotlarga bo‘lgan qiziqishning ortishi va savdo va tijoratning yangi ruhi feodalizm mamlakatini to‘ldirdi. Yangi bozorlar, yangi g‘oyalar, shaharlarning o‘sishi, o‘rta sinfning birinchi nihollari, pul va kredit vositalarining erkin muomalasi va katolik tartibining o‘zgarishi Uyg‘onish va islohotlarga yo‘l ochdi.

Eski shaharlar savdo-sotiq bilan jonlandi, yangilari esa savdo markazlari sifatida tug‘ildi. Sanoat o‘sishi tobora kuchli savdo bilan ta’minlandi va texnologik uslub iqtisodiy o‘sishning yetakchi omiliga aylandi. Sanoatni tashkil qilishning birinchi shakli uy sharoitida ishlab chiqarish tizimi bo‘lgan. Mehnatni ixtisoslashtirishning afzalliklari, bir joyda katta hajmdagi ishlab chiqarish muqarrar ravishda zavod tizimini shakllantirishga olib keldi.

Menejment nazariyasi, uning kelib chiqishi to‘g‘risida bilimga ega bo‘lish zarur. Boshqaruv amaliyoti juda qadimiy. Besh ming yildan ko‘proq vaqt oldin tayyorlangan gil lavhalarda tijorat operatsiyalari va qadimgi Shumeriya qonunlari to‘g‘risida ma’lumotlar topilgan. Ular u

yerda boshqaruv amaliyotining aniq dalilidir. Menejment mustaqil faoliyat sohasi sifatida faqat yigirmanchi asrda tan olingan. Zamonaviy menejmentning namoyon bo‘lishining deyarli barcha shakllarini antik davrning ulkan gullab-yashnagan tashkilotlarida kuzatish mumkin, ammo umuman olganda, o‘sha davrdagi boshqaruvning mohiyati va tuzilishi hozirgi holatidan farq qilar edi. Masalan, menejerlar va menejer bo‘lmaganlar o‘rtasidagi nisbat ancha past bo‘lgan, shuningdek, o‘rta menejerlar kamroq bo‘lgan. Ko‘pincha rahbariyat bir kishilik edi. Agar boshqaruvning yuqori darajasidagi odam (aksariyat hollarda u erkak bo‘lgan) yaxshi rahbar va hukmdor bo‘lgan bo‘lsa, demak, ishlar yaxshi ketmoqda. Ba’zi bir tajribasiz rahbar hokimiyatga kelganida, butunlay betartiblik boshlandi. Bugungi kunda eski tashkilot va zamonaviy tashkilotni bir nechta mezonlarga ko‘ra taqqoslash quyida keltirilgan (12.1-jadvalga qarang).

12.1-jadval

Eski va zamonaviy tashkilotni taqqoslash

Eski tashkilot	Zamonaviy tashkilotlar
Bir nechta yirik tashkilotlar va ulkan tashkilotlar yo‘q.	Tijorat va notijorat tashkilotlari juda kuchli.
Kam miqdordagi menejerlar, o‘rta menejerlar yo‘q.	Ko‘p sonli menejerlar, shu jumladan, o‘rta menejerlar.
Menejer ishi ko‘pincha alohida ajratilmas edi yoki menejer bo‘lmagan ishdan ajratib turilmas edi.	Boshqaruv guruhlarining aniq bo‘linishi, boshqaruv ishlari aniq qabul qilinadi va menejmentdan ajratilgan.
Tashkilotda yetakchi lavozimlar ko‘pincha tug‘ilish huquqi yoki zo‘rlik bilan tortib olish yo‘li bilan olingan.	Tashkilotda yetakchi lavozimlar ko‘pincha qonun va tartib-qoidalarga rioya qilgan holda vakolat huquqi asosida olinadi.
Tashkilot uchun muhim qarorlarni qa-bul qilishga qodir bo‘lgan oz sonli odamlar	Tashkilot uchun muhim qarorlarni qabul qilishga qodir odamlar soni
Buyruq va intuitivlikka ahamiyat bering	Jamoa bilan ishlashga va ratsionallikka e’tibor

Birinchi marta 1911-yilda menejmentga katta qiziqish paydo bo‘ldi. Va o‘sha yili Frederik V. Teylor o‘zining ilmiy boshqaruv tamoyillari kitobini nashr etdi, bu menejmentni fan va mustaqil o‘rganish sohasi sifatida aniqlashning boshlanishi deb hisoblanadi.

Tashkilotni boshqarish g‘oyalari XIX asrning o‘rtalaridan to hozirgi asrning 20-yillariga qadar ancha vaqt davomida rivojlanib kelmoqda. Ingliz sanoat inqilobi tomonidan menejment nazariyasida kuchli yutuq paydo bo‘ldi. Menejmentning fan sifatida, ilmiy tadqiqotlar sohasi sifatida paydo bo‘lishi va loyihalashishiga bir necha sabablar yordam berdi: birinchidan, o‘z biznesining ehtiyojlarini qondirish uchun katta biznesga ehtiyoj, ikkinchidan, Angliya sanoat davri texnologiyalaridan foydalanish zarurati. Iloji boricha samarali inqilob, uchinchidan, bir nechta ixlosmandlarning sa’y-harakatlari.

Rossiyada menejment sohasidagi masalalarga e’tibor XVII asrning boshlaridan boshlab berila boshlandi. A.L. Ordin-Nashchokin (iqtisodchi), A.P. Volinskiy (kabinet vaziri), V.N. Tatishchev (Sibir va Qozon viloyatlaridagi tog‘-kon zavodlarining bosh menejeri), M.V. Lomonosov (taniqli olim) - bu Rossiya boshqaruv tizimiga qo‘shgan hissasi bizning mamlakatimiz uchun juda muhim bo‘lgan kishilarning ismlari. Shuningdek, P.A.ning xizmatlarini eslatib o‘tmaslik mumkin emas. Stolipin. 1906-yildan boshlab u ichki ishlar vaziri va bosh vazir lavozimlarini birlashtirdi. Stolypin mahalliy boshqaruvni isloh qildi.

Sovet hokimiyatining dastlabki yillarida eng taniqli asarlar A.A. Bogdanov, A.K. Gastev, O.A. Yermanskiy, P.M. Kerjensev va N.A. Amosov.

30-yillarda ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvni tashkil etish fani chuqur o‘rganildi. Uzoq muddatli ishlar natijasida ishlab chiqarishni tashkil etish bo‘yicha birinchi sovet o‘quv qo‘llanmasi nashr etildi. Xuddi shu yillarda oliy va o‘rta maxsus iqtisodiy ma’lumotga ega bo‘lgan kadrlarni tayyorlash tizimini shakllantirish boshlandi. Bundan tashqari, sanoat muhandisi-iqtisodchi kabi mutaxassislik paydo bo‘ldi, u tez orada o‘sha davrdagi iqtisodiy mutaxassisliklar orasida yetakchi o‘rinni egalladi.

Mamlakatimizda yaqin o‘tmishga qadar ishlab chiqilgan boshqaruv nazariyasidan farqli o‘laroq, zamonaviy menejment aniq shakllangan qoidalar, faoliyat retseptlari ko‘rinishida taqdim etilishi mumkin emas. Bu bizning o‘ta murakkab va tez o‘zgaruvchan dunyoda yashayotganimizni, bu dunyo mavjud bo‘lgan va rivojlanayotgan qonuniyatlarning ham o‘zgarishi mumkin bo‘lgan tushunchani aks ettiradi. Zamonaviy tashkilotlar, xususan, banklar kabi murakkab tizimlar haqidagi bilimlarimizni qat’iy sxemalar va qoidalar

doirasida namoyish etishga urinishlar doimo asossiz soddalashtirishga, haqiqiy rasmning buzilishiga, shuning uchun xayollarga va xatolarga olib keladi. Shuning uchun zamonaviy menejment bu tayyor retseptlar to‘plami emas, balki tashkilotlar haqidagi eng umumiy g‘oyalar tizimi, yangi “boshqaruv falsafasi” dir. Aytgancha, faoliyat bo‘yicha aniq ko‘rsatmalarning yetishmasligi ko‘pincha zamonaviy moliyaviy vositalarni muvaffaqiyatli o‘zlashtirgan, ammo menejment sohasida ham avvalgilarining xayollari yukini ko‘tarib yurgan Rossiya banklarining ayrim rahbarlarini chalg‘itadi.

Zamonaviy menejmentning dastlabki tushunchalari

1. Tashkilotning tashqi muhiti nihoyatda o‘zgaruvchan va harakatchan.

2. Kompaniyaning har qanday xodimi, avvalambor, uning xilma-xil va qarama-qarshi ehtiyojlariga ega bo‘lgan shaxsdir va faqat oxirgi o‘rinda foyda olishni ta’minlash uchun “vosita” mavjud.

3. Menejment – bu, sizning hayotingiz davomida o‘rganilishi kerak bo‘lgan inson faoliyatining g‘ayrioddiy murakkab yo‘nalishi.

Tajriba shuni ko‘rsatadiki, bu g‘oyalar ko‘plab rus menejerlariga juda yaqin, ammo muammo shundaki, hamma ularni amalda qanday usullar bilan qo‘llash kerakligini bilmaydi.

12.2. XX asrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari

Mehnat va boshqaruvni tashkil etishga ilmiy munosabatlarning dastlabki kurtaklari Rossiyada XIX-XX asrlar boshlarida paydo bo‘lgan, ammo XX asrning birinchi o‘n yilligida, ayniqsa, Teylorizm, Fordizm, Fayolizm va h.k. AQSh va Yevropada keng tarqalgan. Menjmentning ilmiy asoslari mehnatni ilmiy tashkil etish doirasida amalga oshirilmadi. Menejmentni fan sifatida shakllantirish jarayonida uning bir nechta terminologik belgilari mavjud edi. Ushbu bilimlar tarmog‘ining asoschisi amerikalik muhandis F.V. Teylor unga ilmiy menejment nomini berdi, bu rus tiliga tarjima qilinganida ilmiy menejment (menejment) degan ma’noni anglatadi.

Ushbu bilimlar tarmog‘ining asoschisi amerikalik muhandis F.V. Teylor unga ilmiy menejment nomini bergan, bu rus tiliga tarjima qilinganida ilmiy boshqaruv (menejment) degan ma’noni anglatadi.

O‘z navbatida, F. Teylor tamoyillarining tarjimoni, fransuz olimi de Shatelye bu nomni mehnatni ilmiy tashkil etish sifatida fransuz tiliga tarjima qildi. Ammo Germaniyada ushbu yangi ilm-fan sohasi ratsionalizatsiya belgisi ostida tezda tarqaldi. Rossiyada bu belgilarning barchasi odatda sinonim sifatida ishlatilgan va ilmiy boshqaruvning rivojlanishi uzoq vaqt davomida MITQ (mehnatni ilmiy tashkil etish) bayrog‘i ostida yurgan. Ilmiy menejmentni ajratish va haqiqiy MITQ mehnatni ilmiy tashkil etish keyinroq sodir bo‘ldi.

Inqilobdan oldin Teylor tizimi haqidagi fikrlar qarama-qarshi ikkita lagerga bo‘lingan - uning tarafdorlari va muxoliflari. Teylorizm tanqidchilarini (V. Vorontsov, P. Maslov, I. Poplavskiy, G. Aleksinskiy) populistik yo‘nalish tarafdorlari deb atash mumkin. Ular Rossiyada ishlab chiqarish va aholi hayotini tashkil etish darajasi past, tadbirkorlarning o‘zboshimchaliklari va qonunchilik kafolatlarining yo‘qligi bilan Teylor tizimini joriy etish faqat ishbilarmonlarga foyda keltiradi, deb hisoblashgan. Rossiyalik tadbirkorlar, antiteyloristlar ishonishicha, Teylordan ishchilarga emas, balki o‘zlariga foydali bo‘lgan narsalarni majburiy mehnatga jalb qilishadi.

Leninning Teylorga munosabati bolsheviklarning hokimiyat tepasiga kelishi bilan o‘zgardi. 1918-yilda u yuqori madaniyat va mehnat unumdorligisiz sotsializmni qurish mumkin emasligini va bu omillar, o‘z navbatida, teylorizmni joriy qilmasdan mumkin emasligini e’lon qildi. Lenin yoshlarni teylorizmni o‘rganish, o‘qitish va butun Rossiya bo‘ylab tarqatishga da’vat etadi. Bu 1921-yilda Lenin A. Gastevning dushmanlarini qattiq tanqid qilishiga qaramay, rus Teylor laqabini olgan, u o‘z ishini qo‘llab-quvvatlagan va Markaziy Mehnat Institutini yaratishga millionlab oltin rubl ajratgan. Dunyoning hech bir joyida davlat rahbari mamlakat taqdirini hukumat tizimiga bog‘liq qilmagan.

Sovet davrida ilm-fan va boshqaruv amaliyotini rivojlantirishda A.K. Gastev va A.I. Berg, V.M. Glushkov, L.A. Kantorovich, S.R. Strumilin, miloddan avvalgi Nemchinov va boshqalar korxonada boshqarish usullari (mikro daraja) chet ellarda ishlab chiqilgan boshqaruvning asosiy tamoyillaridan foydalanishni nazarda tutgan, ammo Rossiyada davlat mulkchiligining ustunligi sharoitida ish joyidan mamlakatning milliy iqtisodiyotiga qadar yagona boshqaruv tizimi obyektiv ravishda talab qilindi.

1921 va 1924-yillarda o‘tkazilgan mehnatni ilmiy tashkil etish bo‘yicha ikkita konferensiya Rossiyada ilmiy menejment rivojlanishining muhim bosqichiga aylandi. Ulardan birinchisida MITQ (mehnatni ilmiy tashkil etish)ning quyidagi ta’rifi berilgan: mehnatni ilmiy tashkil etish - bu ishlab chiqarish jarayonini uning barcha sharoitlari va omillari bilan to‘liq o‘rganishga asoslangan tashkilot. Bu holda asosiy usul vaqtni, materiallarni va mexanik ishlarni sarflarini o‘lchash, olingan barcha ma’lumotlarni tahlil qilish va sintez qilishdir, bu uyg‘un, eng foydali ishlab chiqarish rejasini beradi.

Ikkinchisidan, MITQ sohasidagi asosiy vazifalar aniqlandi: G‘arb nazariyotchilari va amaliyotchilarining yutuqlarini qayta ishlash va ular bilan tajriba almashish; ilmiy-tadqiqot ishlarini ishlab chiqarish ehtiyojlari bilan bog‘lash; MITQ institutlari va laboratoriyalari va ularning ixtisoslashuvi o‘rtasida yaqin aloqalarni o‘rnatish; ishlab chiqarish va boshqarishda mehnatni, shuningdek, individual mehnat jarayonlarini eksperimental o‘rganish; ilg‘or tajribalarni amalga oshirishga qodir o‘qituvchilarni tayyorlash uchun maktablarni tashkil etish; barcha darajalarda va barcha turdagi maktablarda MITQ prinsiplarini ishga va o‘qishga kiritish.

Ko‘rib chiqilayotgan davrda amaliy tadqiqotlar nazariy va uslubiy tadqiqotlardan ustun keldi. Uslubiy tadqiqotlar to‘xtatilmadi, ammo ularning tashkiliy va boshqaruv mavzularidagi ulushi nisbatan kamaydi. Go‘yo ichki fikrni rivojlantirish tendensiyasini birlashtirgandek, ismlar o‘zgartiriladi: MITQ harakati tobora ratsionalizatsiya deb nomlanadi va MITQ, menejment, ilmiy menejment atamalari, ular ishlatishda davom etayotganiga qaramay, tobora ko‘proq so‘z bilan almashtirilmoqda sinonim sifatida ishlatilgan ratsionalizatsiyadir.

Rus adabiyotida menejment fani bilan bog‘liq ravishda tashkiliy va boshqaruv jarayonlarini o‘rganish uchun quyidagi usul va uslublar shakllangan:

1) menejmentda yuzaga keladigan hodisalarni muntazam ravishda kuzatish prinsipi;

2) ba’zi bir obyektlarni barcha hodisalar majmuasidan ajratish, ularni tarkibiy qismlarga va tavsiflarga ajratish prinsipi (tahlil qilish usuli);

3) o‘rganilayotgan jarayonning individual zvenolarini markazlashtiruvchi butunga birlashtirish prinsipi (sintez usuli);

4) kuzatilayotgan hodisalarni (vaqt va makonda) o‘lchash prinsipi;

5) eksperiment prinsipi va xususan, amaliyot bilan sinovdan o‘tkazish.

Bunday holda, eng muhim rol oxirgi prinsipga berildi, hatto uni qo‘llash menejment fanining asosiy dvigateli deb ta’kidladilar. Bundan tashqari, shuni ta’kidlash kerakki, menejment fani rus olimlari tomonidan hayotning barcha sohalarida teng ravishda qo‘llaniladigan fanlararo deb o‘ylangan. Shunday qilib, Rossiyada ilmiy menejment-ning rivojlanishi dastlabki qadamlaridanoq amaliy va umumiy nazariy tadqiqotlarning organik birligida amalga oshirildi.

MMI (Markaziy mehnat instituti, direktori - A.K. Gastev), QMITI - Qozon mehnatni ilmiy tashkil etish instituti (direktor - I.M.Burdyanskiy), BUMI - Butun Ukraina mehnat instituti (direktor - F. R. Dunaevskiy).), TIChITEI - Taganrog ishlab chiqarishni ilmiy tashkil etish instituti, MTDI - NK RKI huzuridagi menejment texnologiyalari davlat instituti (E.F. Rozmirovich) va boshqalar.

Ilmiy menejment sohasidagi ko‘plab izlanishlar va topilmalar Ford nomi bilan bog‘liq, ammo Ford boshqaruv nazariyasi va amaliyoti tarixiga ishlab chiqarishni standartlashtirish, tiplashtirish va konveyerlashtirish asosida ommaviy oqim ishlab chiqarishni yaratish va amalga oshirish tashabbuskori sifatida kirdi.

Standartlashtirish va mexanizatsiyalash XX asr boshlarida allaqachon keng tanilgan edi. O‘zaro almashtiriladigan standart qismlardan foydalanishni dastlab paxta tozalash zavodi ixtirochisi Eli Uitni qo‘llagan (bir marta baliq ovlash paytida u paxta tozalash jarayonini - paxta tolasini urug‘idan ajratib olishni kashf etgan). Armiya uchun mushket ishlab chiqarish bo‘yicha shartnoma ishlarini bajarishda Uitni standart qismlar va yig‘ilishlardan foydalanishni boshladi, bu esa ishlab chiqarish va ta’mirlash xarajatlarini sezilarli darajada pasaytirdi. Standartlashtirish ixtisoslashishni rag‘batlantirdi va past malakali ishchi kuchidan foydalanish uchun keng imkoniyatlar ochdi. Aynan standartlashtirish va tipifikatsiya tushunchalariga asosan tovarlarni ommaviy ishlab chiqarishga asoslanadi.

Dastlabki yil Ford avtomobil zavodida ishchi ishlab chiqarilgan mashinani butun texnologik jarayon davomida kuzatib bordi, agar kerak bo‘lsa yangi montaj bloklari o‘rnatilishi bilan ish joyini o‘zgartirdi. 1913-yil avgustda Ford yangi texnologik konsepsiyani

taklif qildi: montajchilar o‘z ishlarida qoladilar va mashina konveyer bo‘ylab asta-sekin harakatlanadi. Mashinani yig‘ish uchun vaqt sezilarli darajada qisqardi, ishchilarning mehnati samaraliroq bo‘ldi (bir xil bo‘lsa ham!), Bu esa Fordga 1918-yilda o‘z avtomobilini atigi 290 dollarga o‘xshash raqobatchilar mashinasi narxiga sotishga imkon berdi. Ford ma’muriyat va ishchilar o‘rtasida maqsadlarning birligi prinsipini amalga oshirdi: foyda bonus bo‘lib, bu mehnatni sezilarli darajada kuchaytirishga imkon berdi va ishchilarga kuniga 2 emas, balki 5 dollar to‘laydi. Ford kompaniyasining rivojlanishidagi asosiy bosqichlar, uning fikrlash uslubi va boshqaruv qarorlarini qabul qilish mantiqlari uning eng mashhur kitoblaridan biri - “Mening hayotim, mening yutuqlarim” da aks etgan bo‘lib, dunyoning ko‘plab mamlakatlarida 100 ga yaqin nashrga bardosh bergan.

Bugungi kunda konveyerni yig‘ish liniyalari har qanday massani, hatto eng murakkab mahsulotlarni ishlab chiqarishda keng qo‘llanilmoqda. Ishlab chiqarishni standartlashtirish va avtomatlashtirish tushunchasi ishning tabiatiga va umuman ishlab chiqarishni boshqarishga katta ta’sir ko‘rsatdi. Biroq, harakatlanuvchi yig‘ish liniyasi mehnatning tor ixtisoslashuvini talab qildi va ishchi kundan-kunga o‘sha yig‘ilishda faqat o‘nlab yong‘oqni tortib olishga mahkum edi. Ishning monotonligi va natijada bunday ish obro‘sining pasayishi yanada yaxshi boshqaruv tashkiloti izlashni davom ettirishni talab qildi.

XX asrning boshlarida. Yevropa o‘zining taniqli mutaxassisi, nazariyotchi va menejment amaliyoti, taxminan 60 yil davomida katta fransuz kompaniyasida ishlagan va so‘nggi 30 yil davomida unga rahbarlik qilgan Anri Fayolni (1841-1925) ilgari surdi. U o‘zining “Umumiy va sanoat ma’muriyati” (1916) yirik ishida menejmentning yuqori darajalari ishlarini alohida diqqat bilan o‘rgangan. Fayol “boshqaruv nazariyasi” va menejmentda inson omilini hisobga olish tamoyillari tizimining yaratuvchisi hisoblanadi. Teylorning mehnatni rag‘batlantirish haqidagi g‘oyalarini asos qilib olgan holda, Fayol ushbu qoidalarni yuqori menejment faoliyatiga tatbiq etdi. Bundan tashqari, Teylor singari mukofot nafaqat pul mukofoti, balki turli xil yarim xayriya yangiliklari ham bo‘lishi mumkin. Fayolning quyidagi muhim o‘zaro bog‘liq funksiyalari bilan tavsiflangan boshqaruv

jarayonining uzluksizligi konsepsiyasi edi: rejalashtirish, tashkil etish, yetakchilik, muvofiqlashtirish va nazorat.

Axloqiy rag‘batlar tizimi bilan birgalikda vijdonli ish haqining kombinatsiyasi bu o‘z mehnatining natijalariga samaradorligi va manfaatlarini oshirishning eng samarali usulidir.

Iqtisodchi Jon Keynness (1883-1946), iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish nazariyasining asoschisi, muallifi. “Bandlik, foiz va pulning umumiy nazariyasi” kapital mehnati. Uning fe’l-atvori haqidagi fikri 1929-1933 yillardagi global iqtisodiy inqirozni tahlil qilish natijasida “KriNianizm” deb nomlangan nazariyasi, 1929-1933-yillardagi global iqtisodiy inqirozni tahlil qilish natijasida A. Smitsning xulosasi paydo bo‘ldi. “Kernoriya” ning asosi tabiiy bozor jarayonlarini va talabning samaradorligini oshirish, barcha ishsizlikka qarshi kurash, to‘liq ish bilan ta’minlash, investitsiyalarni oshirish, bank ishini topish orqali ishsizlikni yengish, bank ishi Foizlarni tartibga solish, ya’ni Zamonaviy jamiyat uchun muammolar juda muhimdir.

12.3. Operatsion boshqaruv

Keng ma’noda operativ boshqaruv tarkibiga jadvalni tuzish, ishlarni buyurtma qilish, bir vaqtning o‘zida ishlab chiqarilgan mahsulotlar partiyasining hajmini aniqlash, materiallarga buyurtmalar berish, ular asosida ishlab chiqarishni sifatini nazorat qilish, hisobga olish, tahlil qilish, tartibga solish, kursga zaruriy tuzatishlar kiritish kiradi.

Shuningdek, u qismlarni ishlab chiqarish va mahsulotlarni yig‘ish bo‘yicha muayyan operatsiyalarni qayerda va qachon amalga oshirilishini belgilaydi.

Operativ boshqaruv qisqa muddatli va operatsion rejalarni amalga oshirish va dispetcherlik jarayonini ta’minlaydi, boshqacha qilib aytganda, hozirgi paytda mavjud bo‘lgan aniq sharoitlarda qarorlar qabul qilishgacha boradi.

Tezkor boshqarish jarayonida ishning haqiqiy holati kuzatiladi, o‘zgarishlar aniqlanadi va tahlil qilinadi; shu asosda jadvallar tuzatiladi va resurslar qayta taqsimlanadi.

Operatsion boshqarish jarayonida, xususan, tarmoq muddatlarga muvofiqlashtirish va ularni qisqartirish imkoniyatlarini izlash uchun optimallashtirish amalga oshirilishi mumkin. Bu resurslarni qayta taqsimlash va vazifalar ijrosini kuchaytirish hisobiga ishni tashkil etishni yaxshilanishiga olib keladi.

Optimallashtirish sustlikka asoslangan bo‘lib, bu eng erta tugash sanasi va so‘nggi ruxsat etilgan sana o‘rtasidagi farqdir. Ushbu zaxira faqat eng qisqa yo‘lda bo‘lmagan va bunday ishni rejalashtirishda ma’lum darajada moslashuvchanlikni ta’minlaydigan operatsiyalar uchungina mavjud. Optimallashtirish rejalashtirilgan ishlarni bajarish maqsadga muvofiqligini tekshirishdan iborat bo‘lgan tarmoq tahliliga asoslangan; keraksiz va keraksizlarni aniqlash; ularning parallel bajarilish imkoniyatlarini va berilgan tafsilotlarning maqsadga muvofiqligini aniqlash. Usul operatsiyalarning davomiyligini juda yuqori aniqlik bilan ko‘rib chiqish mumkinligini taxmin qiladi.

Dispetcherlik - ishlab chiqilgan taqvim jadvaliga muvofiq rejaning bajarilishini ta’minlash maqsadida ishlab chiqarish taraqqiyoti va bo‘limlarning ishini doimiy nazorat qilish va operativ tartibga solish tizimi. U taklif qiladi:

1) ishlab chiqarishni operativ tayyorlashni boshqarish;

2) dispetcherlik xizmatlari tomonidan ishlab chiqarishni amalga oshirish, jadvallarga rioya qilish, idoralararo omborlarda zaxiralarning mavjudligi, ularning ish joylariga o‘z vaqtida yetib borishi, nomenklatura rejasining bajarilishi, orqada qolayotgan bo‘linmalarning ishi, smenalararo ishlamay qolishi ustidan doimiy nazorat jihozlarning ishlash rejimlariga va texnologik jarayonlar parametrlariga muvofiqligi;

3) og‘ishlarni aniqlash va ularning sabablarini aniqlash;

4) texnologiya buzilishlarini bartaraf etish va ularni oldini olish bo‘yicha tezkor choralarni ko‘rish;

5) jadvalga muvofiq ishlarning aniq ritmini ta’minlash uchun turli bo‘limlarning joriy ishlarini muvofiqlashtirish.

Bularning barchasi mahsulotlarning jadvalga muvofiq harakatlanishini va ularning chiqarilishining o‘z vaqtida bo‘lishini ta’minlaydi.

Korxona darajasida, masalan, dispetcherlik doirasida ba’zi mahsulotlar ishlab chiqarishni boshqalari bilan almashtirish, xom

ashyo, materiallar, butlovchi buyumlar, yarim tayyor mahsulotlarni o‘z vaqtida yetkazib berishni ta’minlash, mavjud zaxiralardan foydalanish to‘g‘risida qarorlar qabul qilinishi mumkin, Seminar darajasida dispetcherlik ishlab chiqarish dasturi, ish jadvali, smena vazifalari bajarilishini ta’minlash uchun mo‘ljallangan. Uning doirasida uskunalarning buzilishini bartaraf etish to‘g‘risida qarorlar qabul qilinishi mumkin; xom ashyo va materiallarga buyurtma berish, ijrochilarni almashtirish va hk.

12.4. Tizimlar nazariyasi va tizimlarni boshqarish. Xaos nazariyasi

Tashkilotlar moslashuvchan, murakkab, ochiq tizimlardir. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, ko‘p miqdordagi mustaqil agentlar o‘zaro ta’sir o‘tkazadigan murakkab ochiq tizimlar xulq-atvorning ma’lum umumiy shakllariga bo‘ysunadi. Ushbu tizimlarning xatti-harakatlari murakkablik nazariyasi bilan tavsiflanadi.

Bu murakkab tizimlarning asosiy xususiyatlari.

Oldindan taxmin qilish mumkin emas. Murakkab adaptiv - tizimlarning xatti-harakatlarini aniq taxmin qilish mumkin emas. Barqaror muvozanatga moyillik yo‘q, o‘zgarishlarning kaskadlari doimo bir-biri bilan o‘zaro ta’sir qiladi. Tashqi o‘zgarishlar taqsimotga olib keladi, unga ko‘ra kichik o‘zgarishlar odatda kichik oqibatlarga olib keladi, lekin katta o‘zgarishlarga turtki ham bo‘lishi mumkin. Eng oddiy misol - qumning eng kichik harakatlari katta ko‘chkilar paydo bo‘lishiga qadar qum donalarini qum uyumiga quyish.

O‘z-o‘zini tashkil etish. Ijtimoiy tizimlarning asosiy xususiyati ularning o‘zini o‘zi tashkil qilish qobiliyatidir. Rasmiy vakolat bo‘lmagan taqdirda kompaniyalar o‘z-o‘zini tashkil qilish, o‘zgarishlarga moslashish va yangi tuzilmalar va tizimlarni yaratish qobiliyatiga ega. Kompyuter modellari shuni ko‘rsatadiki, tizim darajasida bir nechta oddiy qoidalar mavjud bo‘lganda, murakkab muvofiqlashtirish naqshlari paydo bo‘ladi. O‘z-o‘zini tashkil qilish uchun uchta asosiy talab mavjud:

• Shaxsiyat. Tashkilotlar ularning mavjudligini anglatadigan niyatlarga asoslangan bo‘lishi kerak.

• Ma `lumot. Bu tashkilot atrof-muhit bilan aloqada bo‘lgan muhitni ta’minlaydi, ushbu muhit tufayli firma xodimlari tashqi o‘zgarishlarga qanday munosabatda bo‘lishni biladilar.

• Munosabatlar. Bu axborotni aqlli va muvofiqlashtirilgan faoliyatga aylantirish usullari. Odamlar bir-birlariga qanchalik ko‘p kirish imkoniga ega bo‘lsalar, uyushgan faoliyat uchun ko‘proq imkoniyatlar mavjud. Tashqi sharoitlarning keng doirasiga javob berish har bir insondan boshqalar bilan keng aloqalarni va rejadan tashqari aloqalarni o‘rnatish imkoniyatini talab qiladi. Atalet va betartiblik. Evolyutsion jarayonlar uchtaga olib kelishi mumkin.

Yakuniy natijalar:

• o‘zgarishlar shunchalik cheklanganki, tizim inertsiyadan aziyat chekadi;

• tartibsizlik, o‘zgarishlar betartiblikka olib kelganda;

• oraliq variant, unda kichik o‘zgarishlar resurslarni taqsimlash qonuniga olib keladi, kichik va katta siljishlarni keltirib chiqaradi va evolyutsion tez moslashishga imkon beradi.

Ushbu natijalar xaos yoqasida rivojlanayotgan tizimlarning afzalliklariga ishora qilmoqda. Ular kichik, cheklangan moslashuv-larga qodir, ammo ular yanada yuqori muvofiqlik cho‘qqilariga sakrash imkoniyatiga ega, ammo muvofiqlikning yetishmasligi betartiblikka olib keladi.

Ushbu g‘oyalar strategik boshqaruv uchun tubdan yangi va keng qamrovli ta’sirga ega. Agar korxona murakkab tizim bo‘lsa, demak u nafaqat o‘z ishbilarmonlik muhitini bashorat qilishning iloji yo‘qligi sababli emas, balki menejerlar o‘z xatti-harakatlari qanday oqibatlarga olib kelishini aniq ayta olmaydiganliklari sababli ham uni oldindan aytib bo‘lmaydi.

Bosh direktorning qaror qabul qiluvchi sifatida, strategiya me’mori sifatida g‘oyasi nafaqat haqiqiy, balki istalmagan hamdir. Menejerlar o‘z kompaniyalarining o‘zlarini tartibga solish qobiliyatiga tayanishi kerak. Asosiy savol shundaki, ular ushbu tuzilmalarni, tizimlarni va boshqaruv uslublarini qay darajada tanlay oladilar, bu o‘z-o‘zini tashkil qilish qobiliyatlariga eng yaxshi natijalarni berishga imkon beradi.

Ushbu muammoni hal etishga yondashuvni S. Kaufman yozishmalarning “landshaft” tushunchasida topish mumkin. Ushbu

konsepsiyaga muvofiq menejerlarning vazifasi - o‘z-o‘zini tashkil etishga eng yuqori darajadagi ishlashga erishish uchun maksimal imkoniyat beradigan “tashkil etish” tizimlarini ishlab chiqish.

Murakkablik nazariyasining qo‘llanilishi. S. Braun, K. Eyzenhardt, V. Makkelvi, D. Levinthal tomonidan olib borilgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, kompaniyalar o‘z ishlarida qanday qilib xaos yoqasida bo‘lish bilan bog‘liq eng yuqori ko‘rsatkichlarga erishishlari mumkin.

Oddiy qoidalarni o‘rnating. Kompaniyada muvofiqlashtirilgan xatti-harakatlarga bir nechta oddiy qoidalarni o‘rnatish orqali erishish mumkin. Bu individual tashabbuskorlik va umumiy muvofiqlashtirishning kombinatsiyasini ta’minlaydi. Hozirgi kunda ba’zi kompaniyalar hech qanday rasmiy strategiyani rejalashtirmaydilar, balki kompaniyani eng yaxshi imkoniyatlar bo‘lgan joyga yo‘naltirishga yordam beradigan oddiy qoidalarni yaratadilar. Ushbu qoidalar nima?

Birinchidan, bu cheklash qoidalari, imkoniyatlarni saralash. Masalan, egallab olish strategiyasi faqat 75 kishidan kam ishchilari bo‘lgan kompaniyalar olib ketilishi kerakligi va ularning 75% muhandislar bo‘lishi kerak bo‘lgan qoidalar bilan tartibga solinishi mumkin.

Ikkinchidan, qoidalar kompaniyaning imkoniyatlardan qanday foydalanishi bo‘yicha umumiy yondashuvni, “qanday qilish kerak” kabi qoidalarni belgilashi mumkin.

Uchinchidan, kompaniyalarda resurslarni taqsimlashga ustuvorlik berish qoidalari - “ustuvor qoidalar” mavjud. Masalan, Intel ishlab chiqarish quvvatlarini har bir mahsulotdan olinadigan foyda bo‘yicha ajratadi. Ushbu yondashuv kompaniya rahbarlari bu qarorni qabul qilishidan oldin ham xotira chiplari ishlab chiqaruvchi kompaniyadan mikroprotsessorli kompaniyaga aylanishiga imkon berdi.

Izchil va tubdan o‘zgartirish uchun sharoit yaratish. Ushbu natijalarni osonlashtirish uchun boshqaruv tizimlarini yaratish kerak. Faoliyatni rejalashtirishning kuchli tomonlaridan biri shundaki, u xarajatlarni kamaytirish va doimiy yaxshilanishni kuchli rag‘batlantiradi. Sxema qo‘llaniladi, unga ko‘ra natijalarning jiddiy bajarilmasligi yirik strategik o‘zgarishlar bilan to‘la bo‘lgan kompaniyaning yuqori menejmentining aralashuviga olib keladi.

Moslashuvchan tashkiliy tuzilma bilan rivojlanishni tezlashtirish.

Innovatsiya va tadbirkorlik tashabbusidan foydalanish uchun tashkilotning moslashuvchanligi talab etiladi.

K. Eyzenhardt va S. Braun yangi tashkiliy bo‘linmalarning doimiy ravishda yaratilishi, birlashtirilishi va qayta ko‘rib chiqilishi jarayonini tavsiflash uchun “patching” atamasidan foydalanadi, bu esa tashabbusni qo‘llab-quvvatlaydi. Moslashuvchanlikka erishish uchun tashkiliy tuzilmalarni qisman aniqlash kerak bo‘lishi mumkin. Bu, ayniqsa, kompaniyaning turli xil bo‘linmalari o‘rtasida hamkorlikni rivojlantirish uchun samarali bo‘lishi mumkin.

Korxona bo‘linmalarining munosabatlarini korporativ darajadan boshqarishga urinishdan ko‘ra, kompaniya uchun biznesning individual yo‘nalishlari bir-biri bilan yonma-yon rivojlanib boradigan muhit yaratilishi yaxshiroqdir. Bunday atmosferaning asosiy xarakteristikalari, bir tomondan, mehnatga haq to‘lashning birgalikdagi sa’y-harakatlarga emas, balki ma’lum bir biznesning ishlashi bilan bog‘liqligi, boshqa tomondan, korxonalar o‘rtasida o‘tkazuvchan chegaralarni saqlab qolish, bu ixtiyoriy ravishda amalga oshirishga imkon beradi.

Xaos yoqasida muvozanatni saqlash uchun moslashuvchan kuchlanishdan foydalaning. Tartibsizlik yetishmovchiligi inertsiyani vujudga keltiradi va uning haddan tashqari ko‘pligi betartiblikni keltirib chiqaradi, degan fikrni yodda tutgan holda, top-menejerlar tashkiliy o‘zgarishlar va innovatsiyalar tezligini optimallashtiradigan adaptiv kuchlanish darajasini ta’minlashi kerak.

B. MakKelvey murakkablik nazariyasi nuqtayi nazaridan D. Uelchning boshqaruv uslubini qanday qilib adaptiv taranglik darajasini o‘rnatadigan qoidalar va kuchli rag‘batlantirishlarni yaratish sifatida talqin qilish mumkinligini namoyish etdi. “Sohadagi №1 yoki №2 daraja” qoidasi individual menejerlar uchun kuchli rag‘batlantirish bilan birgalikda tez moslashishga qulay muhit yaratdi.

Murakkablik nazariyasini qo‘llash strategiyani “rejalashtirish” emas, balki “paydo bo‘lish” foydasiga G.Mintzberg g‘oyalarining qo‘shimcha tasdiqlanishini va’da qiladi. Uning strategiyalarni “rejalashtirish” va “qurish” maktablarini tanqid qilishi, intuitivlik va markazlashmagan jarayonlar ratsional tuzilmalar va qarorlarni qabul

qilishning tizimli jarayonlariga qaraganda strategiyani yaratishning yaxshi usullari ekanligiga asoslanadi. Murakkablik nazariyasi G.Mintzbergning intuitiv taxminlari uchun ilmiy asosni taklif etadi.

12- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari

1. XX asrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlarini tushuntiring
2. Moslashuvchan tashkiliy tuzilma bilan rivojlanish deganda nimani tushunasiz?
3. Tizimlar nazariyasi va tizimlarni boshqarish.
4. Xaos nazariyasini yoriting.

GLOSSARIY

Adaptiv tuzilma - atrof-muhitdagi o‘zgarishlarga moslashuvchan munosabatda bo‘lishga imkon beradigan va shu bilan mexanistik (byurokratik) tuzilishdan tubdan farq qiladigan tashkiliy tuzilma. Organik tuzilish deb ham ataladi.

Adolat tushunchasi (adolat yondashuvi) - axloqiy jihatdan to‘g‘ri qaror tenglik, adolat va xolislik tamoyillariga asoslangan bo‘lishi kerakligini bildiruvchi axloqiy tushuncha.

Asosiy ehtiyojlar (birlamchi ehtiyojlar) - odatda omon qolish zarurati kabi tug‘ma ehtiyojlar.

Avtokratik rahbar - bu o‘z irodasini ijrochilarga yuklash uchun yetarli kuchga ega bo‘lgan rahbar. Agar kerak bo‘lsa, u buni qilishdan tortinmaydi.

BCG - Boston konsalting guruhi.

Boshqaruv jarayoni - uzluksiz o‘zaro bog‘liq faoliyat yoki funksiyalarning umumiy hajmi.

Boshqaruvning tashqi traektoriyasi - xodimning kelajak uning nazorati doirasidan tashqarida ekanligiga ishonchi tashqi kuchlar bilan belgilanadi.

Buyruqning birligi - tashkilot qurish prinsipi, unga ko‘ra bo‘ysunuvchi faqat bitta xo‘jayinning vakolatini qabul qilishi va faqat uning oldida javobgar bo‘lishi kerak.

Byurokratik tashkilotlar - ishchilarning ish vazifalari va majburiyatlarini aniq belgilash, rasmiy hisobot berish, mulkchilik va boshqaruvni ajratish orqali shaxssiz, oqilona boshqaruvga yo‘naltirilgan boshqaruvning klassik yo‘nalishlaridan biri.

Byurokratiya - ixtisoslashtirilgan mehnat taqsimoti, aniq boshqaruv iyerarxiyasi, qoidalari va standartlari, faoliyatni baholash ko‘rsatkichlari, xodimning vakolatiga asoslangan yollash tamoyillari bilan tavsiflanadigan tashkilot turi.

Delegatsiya – bu, menejerlar tomonidan vakolat va mas’uliyatni iyerarxiyaning quyi darajalaridagi lavozimlarni egallagan xodimlarga o‘tkazish jarayoni.

Diversifikatsiya - taqdim etilayotgan mahsulotlar va xizmatlar doirasidagi faoliyat ko‘lamini kengaytirish.

Divizion tuzilish - ishlab chiqarilgan mahsulotlar bo‘limga qo‘shilishning asosiy mezonlari bo‘lib xizmat qiladigan tashkiliy tuzilma.

Funksional ziddiyat - ishdan qoniqishning pasayishiga, guruhlar o‘rtasidagi hamkorlikning susayishiga, tashkilot samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Gigiyena omillari - Gertsbergning ikki omil nazariyasiga ko‘ra, bular inson faoliyati sohasini o‘rab turgan muhitda yotadi. Ularning yo‘qligi norozilikni keltirib chiqarishi mumkin, ammo xatti-harakatlarni faol ravishda rag‘batlantira olmaydi.

Gorizontal guruh - bu taxminan bir xil darajadagi, ammo turli bo‘limlarning xodimlaridan tashkil topgan rasmiy guruh.

Gorizontal mehnat taqsimoti - bu tashkilotdagi ishning tarkibiy qismlariga bo‘linishi.

Hukmronlik (kuch) - harakat qilish qobiliyati yoki boshqa odamlarning holati yoki xatti-harakatlariga ta’sir o‘tkazish qobiliyati.

Ichki mukofot - inson tomonidan ishni bajarish jarayoniga tegishli bo‘lgan qadriyatlar, masalan, maqsadlarga erishishdan qoniqish. Ichki mukofot yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondiradi.

Iyerarxik tuzilish - ko‘p darajali boshqarish va har bir darajadagi oz miqdordagi boshqaruv bilan tavsiflanadigan tashkiliy tuzilma. Iyerarxiyani yaratish jarayoni skalar jarayoni (lotincha skalarisdan - narvon, pog‘onali) deb nomlanadi.

Ikkilamchi ehtiyojlar - baholash, mehr-oqibat, kuch kabi psixosial xususiyatga ega bo‘lgan ehtiyojlar.

Integratsiya - bu tashkilotning maqsadlariga erishish uchun turli quyi tizimlarning (bo‘limlarning) harakatlarini birlashtirish jarayoni.

Interfaol yetakchi - konsensusga erishish, jamoaning barcha a’zolarining ishlarida ishtirok etish, ularning o‘zaro ta’siri va o‘zaro tushunishga katta e’tibor beradigan yetakchi.

Interfaol guruh (interaktiv guruh) - xodimlarning aniq vazifasi va maqsadlari bilan uchrashuv paytida tanlov amalga oshirilganda, guruh tomonidan qaror qabul qilish shakli.

Ish ta’riflari – bu, tashkilotdagi turli lavozimlar uchun zarur bo‘lgan asosiy vazifalar, ko‘nikmalar va ma’lumotlarning qisqacha mazmuni.

Kompensatsion adolat - mas’ul shaxs o‘z harakatlaridan zarar ko‘rgan odamlarga yetkazilgan zararni qoplashi shartligi to‘g‘risidagi tushunchadir. Bundan tashqari, odamlar o‘zlariga bog‘liq bo‘lmagan voqealar uchun javobgar bo‘lmasliklari kerak.

Konflikt (ziddiyat) - ikki yoki undan ortiq tomonlar (shaxslar yoki guruhlar) o‘rtasidagi kelishmovchilik, har bir tomon o‘z qarashlari yoki maqsadlari qabul qilinganligiga ishonch hosil qilishga harakat qilganda va boshqa tomonning ham buni qilishiga yo‘l qo‘ymaydi.

Loyiha tashkiloti - aniq belgilangan maqsadga erishish uchun yaratilgan vaqtinchalik tashkiliy tuzilma.

Madaniyat - tashkilotning barcha a’zolari tomonidan taqsimlanadigan asosiy qadriyatlar, e’tiqodlar, jimgina kelishuvlar va me’yorlar to‘plami.

Ma’muriy tamoyillar - boshqaruvning klassik yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, uning tarafdorlari alohida xodimlarga emas, balki umuman tashkilotga va rejalashtirish, tashkil etish, boshqaruv zanjiri, mehnat samaradorligini muvofiqlashtirish va nazorat qilish kabi boshqaruv funksiyalariga e’tibor berishadi.

Maqsad daraxti - bu muammo uchun qaror qabul qilishning murakkab jarayonining sxematik tasviri.

Markazlashtirilmagan nazorat - xodimlarning tashkilot maqsadlariga sodiqligini shakllantirishga hissa qo‘shadigan ijtimoiy qadriyatlar, urf-odatlar, xodimlarning umumiy e’tiqodi va ishonchiga asoslanadi.

Markazsizlashtirish - qarorlarni qabul qilish vakolatining tashkilotning quyi darajalariga siljishi.

Matritsali tashkilot - shakllangan guruh a’zolari o‘z faoliyati uchun ma’lum bir loyiha rahbari oldida ham, doimiy ravishda ishlaydigan bo‘lim boshlig‘i oldida ham javob beradigan adaptiv tuzilish turi.

Menejment - rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik (boshqarish) va tashkilot resurslarini nazorat qilish orqali tashkilot maqsadlariga samarali erishish.

Menejmentga jarayoniy yondashuv – bu, boshqaruvning o‘zaro bog‘liq harakatlar yoki funksiyalarning uzluksiz qatori degan tushunchaga asoslangan boshqaruv nazariyasiga yondashuv.

Mexanik tuzilish - organik yoki moslashuvchan tuzilishga qarama-qarshi bo‘lgan an’anaviy byurokratik tashkilot shakli.

Missiya - rejalashtirishda tashkilotning asosiy umumiy maqsadi yoki vazifasi.

Motivatsion (rag‘batlantiruvchi) - o‘zini va boshqalarni tashkilotning individual va umumiy maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga rag‘batlantirish jarayoni.

Muloqot (aloqa) - ikki yoki undan ortiq odam ma’lumot almashish va olingan ma’lumotdan xabardor bo‘lish jarayoni, maqsadi muayyan xatti-harakatlarni rag‘batlantirish yoki ta’sir o‘tkazishdir.

Nazorat qilish – bu, xodimlarning harakatlarini kuzatishni, tashkilotning tanlangan yo‘nalishga aniq rioya etilishini va uning maqsadlariga erishishni hamda zarur tuzatishlarni kiritishni o‘z ichiga olgan boshqaruv funksiyasi.

Neytralizatorlar - vaziyatni o‘rganuvchilar, bu rahbarning o‘zini tutish tartiblarini namoyish etishiga to‘sqinlik qiladi.

No verbal muloqot - so‘zlar bilan emas, balki odamlarning harakatlari yoki xatti-harakatlarida ifodalanadigan xabarlar.

Norasmiy tashkilot - muayyan maqsadga erishish uchun muntazam ravishda o‘zaro aloqada bo‘lgan o‘z-o‘zidan paydo bo‘ladigan odamlar guruhlari. Boshqaruv doirasi, to‘g‘ridan to‘g‘ri menejerga hisobot beradigan xodimlar soni; menejer bo‘ysunuvchilarning harakatlarini nazorat qilish darajasini belgilaydi

Porter-Lawler modeli – bu, taxminlar nazariyasi va adolat nazariyasi elementlarini birlashtirgan motivatsion vaziyatning nazariyasi. Besh o‘zgaruvchini o‘z ichiga oladi: harakat, kutish, ishlash, mukofot, qoniqish.

Qonuniy hokimiyat (qonuniy kuch) - menejerning rasmiy pozitsiyasidan va u bilan bog‘liq vakolatlardan kelib chiqadigan hokimiyat.

Raqobatbardoshlik - boshqalarga qaraganda yaxshiroq narsa qilish qobiliyati.

Reenjiniring - tashkilotning biznes-jarayonlarini tubdan qayta qurish, uning maqsadi mahsulot va xizmat ko‘rsatish darajasining yuqori ko‘rsatkichlariga erishish, xarajatlarni kamaytirish, asosiy e’tibor funksiyalarga emas, balki jarayonlarga yo‘naltirilgan bo‘lsa;

ko‘pincha vertikal tuzilishdan voz kechish va jamoalarni shakllantirishda ifodalanadi.

Samaradorlik - ma’lum hajmdagi mahsulotni ishlab chiqarish yoki ma’lum natijaga erishish uchun minimal miqdordagi resurslardan foydalanish.

Sifat to‘garagi - sifat masalalarini muhokama qilish va sifatni oshirish g‘oyalarini taklif qilish uchun ixtiyoriy ravishda ishlaydigan xodimlar guruhi.

Simulyatsiya - vaziyat qanday o‘zgarishini tushunish uchun eksperimentlarni amalga oshirishning haqiqiy holati modelini ishlab chiqish jarayoni.

Tarmoq vakolati - hokimiyatning bir shakli, ya’ni menejerlar o‘zlarining bevosita bo‘ysunuvchilarining harakatlarini boshqarish va nazorat qilish uchun rasmiy huquqga ega.

Tashkilotning hayotiy sikli - tashkilotning evolyutsion rivojlanish bosqichlaridan o‘tishi (tug‘ilish, o‘spirinlik, o‘rta yosh, yetuklik).

Tashqi mukofot - motivatsiya doirasida tashkilot xodimi uchun qadrli bo‘lgan va unga mehnat uchun rag‘bat sifatida taqdim etilishi mumkin bo‘lgan barcha narsalar: ish haqi, ijtimoiy paket, ish uchun obro‘li binolar va boshqalar.

Ta’sir - boshqa odamlarning unga nisbatan munosabati va hissiyotlarini o‘zgartiradigan odamning xatti-harakati.

Ta’sir qonuni - motivatsiya nazariyasining konsepsiyasi bo‘lib, unga ko‘ra odamlar o‘zlarining taxminlariga ko‘ra ehtiyojlarini qondirish va qondirishga olib kelmaydigan turdagi xatti-harakatlarning oldini olishga imkon beradigan xatti-harakat turini takrorlashga moyildirlar.

Teskari aloqa - xabarni yuboruvchiga, ma’lumot manbasiga, ularga yuborilgan ma’lumotlarning qabul qilinishini aniqlashga yordam beradigan reaksiya.

Vertikal guruh - tashkilotning buyruq zanjiriga muvofiq menejer va uning rasmiy bo‘ysunuvchilarini o‘z ichiga olgan rasmiy jamoa.

Vertikal guruh - tashkilotning buyruq zanjiriga muvofiq menejer va uning rasmiy bo‘ysunuvchilarini o‘z ichiga olgan rasmiy jamoa.

Vertikal integratsiya - tashkilotda bu tashkilot ichida yakuniy mahsulotni ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan hamma narsani tashkil etuvchi bo‘linmalar yaratilganligidan dalolat beradi.

Vertikal mehnat taqsimoti - harakatlarni taqsimlash va muvofiqlashtirish va ishni tashkil etuvchi tarkibiy qismlarni amalga oshirish (boshqarish va ishlab chiqarish). Vertikal mehnat taqsimoti boshqaruv darajasini vujudga keltiradi.

Vroom-Jetton yetakchi qaror modeli - qaror qabul qilishni ta’kidlaydigan va avtokratikdan demokratikgacha davom etadigan doimiy yetakchini shakllantiradigan yetakchilikning beshta turini aniqlaydigan yetakchilikning ehtimoliy modeli.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, Toshkent, «O‘zbekiston» 2014

2. O‘zbekiston Respublikasining “Innovatsion faoliyat to‘g‘risida”gi Qonuni. 2020-yil 24-iyul. O‘RQ-630-son (Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 24.07.2020 y., 03/20/630/1101-son).

3. Mirziyoyev Sh.M. “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak .” “Xalq so‘zi”, 15-yanvar 2017-y.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” PF-4947-son farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun xujjatlari to‘plami, 2017. 6-son.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Aholini tadbirkorlikka jalb qilish tizimini takomillashtirish va tadbirkorlikni rivojlantirishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi farmoni. 2020-yil 13-oktyabr.

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Koronavirus pandemiyasi davrida aholi va tadbirkorlik subyektlarini qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida” gi qarori. 2020-yil 18-may.

7. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi qonuni. 1997-yil 29-avgust. T.: “Adolat”, 1997.

8. O‘zbekiston Respublikasining “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi”, 1997-yil 29-avgust. T.: “Adolat”, 1997.

9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. “Namangan haqiqati” gazetasi. 2020-yil 25-yanvar. № 7 (199626)

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 2018-yil 28-dekabr. “Adolat” gazetasi 2018 yil 29-dekabr № 52 (1221)

11. O‘zbekiston Respublikasi “Raqobat to‘g‘risida”gi Qonun. Qonun va Qarorlar. T. O‘zbekiston, 2012-yil

12. “Xususiy korxonalar to‘g‘risida” 2003-yil 11-noyabrdagi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni.

13. O‘zbekiston Respublikasining “Xususiy mulkni himoya qilish va mulkdorlar huquqlarining kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonuni. 2012-yil.

14. O‘zbekiston Respublikasining “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida”gi Qonuni. 2012.

15. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2017- yil 22-dekabridagi “O‘zbekiston Respublikasi xususiylashtirilgan korxonalarga ko‘maklashish va raqobatni rivojlantirish davlat qo‘mitasi huzuridagi xususiylashtirish, raqobat va korporativ boshqaruvni rivojlantirish muammolarini tadqiq etish markazini tashkil qilish to‘g‘risida”gi 1012-sonli qarori.

16. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari eksportini qo‘llab-quvvatlash jamg‘armasi faoliyatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori.

17. O‘zbekiston Respublikasining “Oilaviy tadbirkorlik to‘g‘risidagi Qonuni

18. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-yanvardagi “Urgut”, “G‘ijduvon”, “Qo‘qon” va “Xazorasp” erkin iqtisodiy zonalarini tashkil etish to‘g‘risda”gi farmoni /

19. Amir Temur tuzuklari. – T.: Navro‘z, 1996 – 344b.

20. Всеобщая история менеджмента / под общей редакцией д.т.н., проф. И.И. Мазура и д.т.н., проф. В.Д. Шапиро. М.: Издательский центр ЕЛИМА, 2006. 888 с.

21. Yo‘ldoshev N.Q. Menejment. Toshkent, 2011.

22. Yo‘ldoshev N. Q., Kazakov O.S. Menejment. O‘quv qo‘llanma. T.: TDIU, 2004, - 150 b.

23. Yo‘ldoshev N.Q., Azlarova M.M. Menejment va marketing asoslari. O‘quv qo‘llanma, T.: TDIU, 2012 y, 258 b.

24. Gerchikova I.N. “Menejment” –M.: Min.Obraz.RF, 2001.

25. Ikramov M.A., Maxkamova M.A., Samatov G‘.A. Menejment. Toshkent, “Iqtisodiyot”, 2014

26. Ikramov M.A., Kazakov O.S., Ismailov R.B. Iqtisodiyot va menejment asoslari. Toshkent, “VneshinvestProm”,2019, -280b.

27. Иванков А.Э., Иванкова М.А. Менеджмент. Учебное пособие.- М.: 2010.

28. Либерман И.А. Планирование на предприятии. Учебное пособие. – :Издателство РИОР, 2005

29. Пҳилип Котлер Маркетинг манажемент/ 2015 Генгаге Леарнинг продастс аре репрецентед ин Канада бй Нелсон Эдисатион,Лтд.п. 547

30. Кравченко А.И. История менеджмента / А.И. Кравченко. М., 2000.

31. Вершигора Е.Э. Менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.

32. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-э изд. – СПб.: Питер, 2008.

33. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спетс. и направл. – 5-э изд.стереотип. – М.: Магистр.: ИНФРА. М.2014. – 576с.

34. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 4-э изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

35. Дафт Р. Менеджмент. 6-э изд./ Пер с англ. – СПб.: Питер,2007.

36. Лҳертҳ П. Практика менеджмента:/ Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.

37. Рискй W.Гриффин. Фундаментал оф манажемент. 8 Эдитион. 2015.

38. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 7-э изд. – М.: Академический Проект; Альма Матер, 2008.

39. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/ под ред. А.Г.Поршиева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировский. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС,2003.

40. Менеджмент: учебник/ под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Экономист. 2006.

41. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2009.

42. Обший менеджмент: Дайджест учебного курса/ Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.

43. Основы менеджмента: учебное пособие/ Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007.

44. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. М.: МГУ, 2006.

45. Ричард Л.Далф. Манажемент. Нинтҳ эдитион.2010

46. Прохоров А.П. Русская модел управления. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.

47. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. – М.: ИТК «Дашков и К», 2010.

48. Теория управления: Учебник/ Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.Н.Ушвитского. – М.: Дело, 2005.

49. Даниел А. Wрен. Тҳе ҳисторй оф манагемент тҳоугҳт, 5тҳ эдитион. 2004.

50. Даниел А. Wрен анд Артҳур Г.Бедеиан. Тҳе эволутион оф манагемент тҳоугҳт, 6тҳ эдитион. 2008.

51. Терминология менеджмента: Словарь/ Сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

52. Гулин. В.Н. Информационний менеджмент: Учебный комплекс. - Минск: Соврем. шк., 2009.

53. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентирований на ринок. 2-э изд. /Пер. с ангел. Под. ред. В.Б. Копчанова.- СПб.: Питер, 2008.

54. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.

55. Эрмаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-э. - Ростов н/Д: Феникс, 2008.

56. Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2009.

57. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-э изд.- СПб.: Питер, 2008.

58. Sharifxo‘jayev M, Abdullayev Y. Menejment (darslik). -T.: Sharq, 2002.

59. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi. Darslik. T.: Tafakkur bo‘stoni, 2011

60. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.

61. О.С. Виханский Стратегическое управление / М., Гардики, 2002.

62. Р.С. Галкович, В.И.Набоков Менеджмент / Пермь, 2002.
63. Yo‘ldoshev N.Q. Yusupova D.T. Tizimli menegment nazariyasi. Darslik. T.: TDIU, 2019 y. 370 b.
64. www.ser.uz
65. www.ifmr.uz
66. www.Lex.uz
67. www.ziyonet.uz

MUNDARIJA

KIRISH.....3

1-BO‘LIM. BOSHQARUV TAFAKKURI TARIXI FANINING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Boshqaruv tafakkuri tarixi fanining maqsadi, vazifalari, uslublari ……..……..…5
1.2. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi……..…8
1.3.Menejment amaliyoti tarixini davriylashtirish……...11
1- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari……...…16

2-BO‘LIM. MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI

2.1. Boshqaruv va menejment……..17
2.2. Moliyaviy menejment…….....19
2.3. Innovatsion menejment……23
2.4. Savdo menejmenti…….26
2.5. Menejment tamoyillari.....32
2.6. Menejment yondashuvlari…….34
2.7. Boshqaruv usullari……....38
2- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari……...…44

3-BO‘LIM. QADIMGI SHARQ VA QADIMGI SIVILIZATSIYA DAVRI BOSHQARUVI XUSUSIYATLARI

3.1. Boshqaruvning diniy ta’limotiga asosan nazariy tamoyillar…....45
3.2. XIV – XVI asrlarda O’rta Osiyoda boshqaruv ta’limotlarining rivojlanishi……..……..……....48
3.3. Sharq sivilizatsiyasining asosiy ijtimoiy-ma’daniy xususiyatlari……...……..57
3- bo‘lim bo’yicha nazorat savollari…….....59

4-BO‘LIM. ILMIY MENEJMENT MAKTABI TA’LIMOTLARI

4.1. Sanoat kapitalizmi davrida boshqaruvning asosiy

prinsiplari va usullari……..……..60
4.2. Sanoat kapitalizmining shakllanish davrida boshqaruv g‘oyalari…….…..…...62
4.3. Ilmiy menejmentga asos solinishi……70
4.4. Ilmiy menejment maktabining shakllanishi va rivojlanishi…….72
4.5. Ilmiy menejmentning asosiy tamoyillari……...77
4- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari……..….84

5-BO‘LIM. MENEJMENT KLASSIK VA MA’MURIY MAKTABI

5.1. Boshqaruv ma’muriy maktabining asosiy qoidalari…….…...85
5.2. G.Fayol - boshqaruv ma’muriy maktabining asoschisi…….…..86
5.3. L.Gyulik va L.Urvik asarlarida Fayol g‘oyalarini rivojlantirilishi.....92
5.4. Ma’muriy maktab vakillari G.Xopf, O.Sheldon va boshqalar tomonidan ilmiy ma’muriy maktabning rivojlantirilishi.....94
5.5. Fayolning boshqarish tamoyillari……..……..……97
5- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari……..…..99

6 - BO‘LIM. INSON MUNOSABATLARI MAKTABINING ASOSIY TA’LIMOTLARI

6.1. Inson munosabatlari maktabining asosiy qoidalari….....101
6.2. Sanoat psixologiyasining otasi G.Munsterberg yondashuvlari..102
6.3. M.P. Follettning “Ishtirok etishni boshqarish” nazariyasi……..103
6.4. Hotorn tajribalari.....108
6.5. E.Mayoning ehtiyojlar nazariyasi.....112
6.6. D.Mak-Gregorning “X” ва “Y” nazariyasi.....115
6- bo‘lim bo’yicha nazorat savollari……..123

7 - BO‘LIM. XULQ – ATVOR MAKTABI

7.1. Xulq – atvor maktabi asosiy namoyondalari ilgari surgan asosiy qoidalarning xususiyatlari.....124
7.2. Xulq – atvor maktabi tadqiqoti natijalarining zamonaviy menejmentda qo‘llanilishi.....125

7.3. Xulq – atvor maktabining kelib chiqishi.
S.Bernard va uning nazariy qoidalari……127
7.4.Xulq – atvor maktabini rivojlantirishning asosiy ikkita
yo‘nalishi…….……...…132
7- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari…….....135

8-BO‘LIM. TIZIMLI MAKTAB

8.1. “Tizimlarning umumiy nazariyasi” ning mohiyati ……...136
8.2. L.Bartalanffining g‘oyalari va ularga A.A.Bogdanovning
“Umumiy tashkiliy fan” g‘oyasining ta’siri.....137
8.3. “Vaziyatni boshqarish nazariyasi” tushunchasi.....140
8.4. Ijtimoiy tizimlar nuqtayi nazaridan tashkiliy nazariya.....141
8.5. P. Durukerning maqsadlar bo‘yicha menejment
tushunchasi (MBO)…….……...…145
8- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari.....146

9-BO‘LIM. MENEJMENTDA VAZIYATLI YONDASHUV

9.1. Menejmentga vaziyatli yondashuvning mohiyati va uning
asosiy qoidalari……147
9.2. Asosiy situatsion nazariyalar.....149
9.3. Tashkilot ichidagi cheklovchi va cheklovchi omillar……150
9.4. Cheklov turlari.....152
9- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari……155

10-BO‘LIM. MENEJMENTDA JARAYONLI YONDASHUV

10.1. Menejment jarayon sifatida.....156
10.2. Jarayonli yondashuv mualliflarining fikriga ko‘ra
boshqaruv funksiyalari…….....159
10.3. Menejment o‘zaro bog‘liq funksional jarayon sifatida 163
10.4. Menejmentga nisbiy jarayonli yondashuv
maktabining tamoyillari……..……..166
10- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari……...…….170

11-BO‘LIM. MENEJMENTGA NISBATAN QIYMATLI YONDASHUV

11.1. Qiymatga asoslangan boshqaruv: asosiy tamoyillar va tushunchalar.....171
11.2. Haqiqiy qiymatni boshqarish tamoyillari.....175
11.3. Kompaniyada qiymat menejmentini joriy etish bosqichlari.....177

11.4. Kompaniyaning mafkuraviy, moddiy, hissiy, hayotiy muhim belgilari.....183
11- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari……187

12-BO‘LIM. ZAMONAVIY BOSHQARISH NAZARIYASI

12.1. Eski va yangi boshqaruv nazariyasini qiyoslash.....188
12.2. XX asrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari……..……199
12.3. Operatsion boshqaruv.....204
12.4. Tizimlar nazariyasi va tizimlarni boshqarish. Xaos nazariyasi.....206
12- bo‘lim bo‘yicha nazorat savollari……..….210

GLOSSARIY……..……..211
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....217

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КУРСА «ИСТОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ»

1.1. Цель, функции, методы курса «Истории управленческого мышления»……..….5
1.2. Возникновение и развитие менеджмента …….....8
1.3. Периодицизация истории практики менеджмента……11
Контрольные вопросы к разделу 1……..……16

РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Управление и менеджмент……..……..17
2.2. Финансовый менеджмент……..19
2.3. Инновационный менеджмент…….....……23
2.4. Торговый менеджмент……..26
2.5. Принципы менеджмента……32
2.6. Подходы менеджмента…….…34
2.7. Методы управления…….....38
Контрольные вопросы к разделу 2……..44

РАЗДЕЛ 3. ОСОБЕННОСТИ СТАРОГО ВОСТОЧНОГО И ДРЕВНЕГО ПЕРИОДА ЦИВИЛИЗАЦИИ

3.1. Теоретические принципы, основанные на религиозной доктрине управления……45
3.2. Развитие управленческих доктрин в Центральной Азии XIV – XVI вв……..48
3.3. Основные социально-культурные особенности восточной цивилизации……...57
Контрольные вопросы к разделу 3……...59

РАЗДЕЛ 4. НАУЧНАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Основные принципы и методы управления в эпоху промышленного капитализма……..……60
4.2. Идеи управления в период становления индустриального капитализма……....62
4.3. Основание научного менеджмента……...70
4.4. Становление и развитие научной школы менеджмента……72
4.5. Основные принципы научного менеджмента……..77
Контрольные вопросы к разделу 4……..……84

РАЗДЕЛ 5. КЛАССИЧЕСКАЯ И АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Основные правила школы менеджмента……..85
5.2. Г. Файоль - основатель Школы менеджмента……....86
5.3.Развитие идей Файоля в творчестве Л.Гулика и Л.Урвика…….....92
5.4. Развитие научной административной школы представителями административной школы Г. Хопфом, О. Шелдоном и другими……..……94
5.5. Принципы управления Г. Файоль……....97
Контрольные вопросы к разделу 5……99

РАЗДЕЛ 6. ОСНОВНЫЕ УЧЕНИЯ ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

6.1. Основные правила школы человеческих отношений……...101
6.2. Подходы отца промышленной психологии Г. Мюнстерберга……..102
6.3. Теория «Партисипативного управления» М.П. Фоллетта....103
6.4. Хоторнские эксперементы……...108
6.5. Теория потребностей Э. Мэйо……112
6.6. Теория Д. Мак Грегора “X” и “Y”……...115
Контрольные вопросы к разделу 6……123

РАЗДЕЛ 7. ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ШКОЛА

7.1.Особенности основных правил, выдвигаемых основными представителями школы поведения……...124
7.2. Уровни, функциональные подсистемы и инструменты экологического менеджмента……125
7.3. Поведение - это исток школы поведения. С.Бернар и его теоретические правила……..……127
7.4. Поведение - одно из двух основных направлений развития школы поведения……132
Контрольные вопросы к разделу 7……135

РАЗДЕЛ 8. СИСТЕМНАЯ ШКОЛА

8.1. Сущность «Общей теории систем»…….……136
8.2. Идеи Л.Барталанффи и их влияние на “Общую организационную науку” А.А. Богданова……137
8.3. Понятие «Теории управления ситуацией»……140
8.4. Организационная теория с точки зрения социальных систем……...….141
8.5. Концепция управления целями П.Дурукера (МВО)…..……145
Контрольные вопросы к разделу 8……146

РАЗДЕЛ 9. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

9.1. Сущность ситуационного подхода к управлению и его основные правила……..……147
9.2. Основные ситуационные теории……149
9.3. Ограничения ограничивающие факторы внутри организации……..150
9.4. Виды ограничений……152
Контрольные вопросы к разделу 9……155

РАЗДЕЛ 10. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

10.1. Менеджмент как процесс…….……..156

10.2. Управленческие функции по мнению авторов процессного подхода.....159
10.3. Управление как взаимосвязанный функциональный процесс……..…163
10.4. Принципы школы относительного процессного подхода к менеджменту……..……..166
Контрольные вопросы к разделу 10……..……170

РАЗДЕЛ 11. СТОИМОСТНЫЙ ПОДХОД ОТНОСИТЕЛЬНО К МЕНЕДЖМЕНТУ

11.1. Стоимостно-ориентированное управление: основные принципы и концепции……..171
11.2. Принципы управления реальной стоимостью……175
11.3. Этапы внедрения управления стоимостью в компании….177
11.4. Идеологические, материальные, эмоциональные, жизненные признаки компании……..183
Контрольные вопросы к разделу 11……..……187

РАЗДЕЛ 12. ТЕОРИЯ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

12.1. Сравнение старой и новой теории менеджмента……188
12.2. Этапы развития теории и практики управления в XX веке……199
12.3. Оперативное руководство……..204
12.4. Теория систем и системный менеджмент. Теория Хаоса……...…….206
Контрольные вопросы к разделу 12……..210
ГЛОССАРИЙ……..211
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА…….….217

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION.....3

SECTION 1. THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE COURSE «HISTORY OF MANAGEMENT THINKING»

1.1. Purpose, functions, methods of the course «History of management thinking»…..……5
1.2. The emergence and development of management…….……....8
1.3. Periodization of the history of management practice……..……..11
Security questions for section 1……...16

SECTION 2. THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT

2.1. Governance and management……..…….17
2.2. Financial management……..19
2.3. Innovation management……...23
2.4. Trade management……..26
2.5. Management principles……...32
2.6. Management approaches……..34
2.7. Management methods……...38
Security questions for section 2……...44

SECTION 3. FEATURES OF THE OLD EASTERN AND ANCIENT PERIOD OF CIVILIZATION

3.1. Theoretical principles based on religious doctrine of governance……...45
3.2. Development of management doctrines in Central Asia in the XIV-XVI centuries……....48
3.3. The main socio-cultural features of Eastern civilization……..57
Security questions for section 3……...59

SECTION 4. SCIENTIFIC SCHOOL OF MANAGEMENT

4.1. Basic principles and methods of management in the era of industrial capitalism……60
4.2. Management ideas during the formation of industrial capitalism……62
4.3. Foundation of scientific management…….……..……70
4.4. Formation and development of the scientific school of management……...……..72
4.5. Basic principles of scientific management……...77
Security questions for section 4……...84

SECTION 5. CLASSICAL AND ADMINISTRATIVE SCHOOL OF MANAGEMENT

5.1. Basic rules of the school of management……..…....85
5.2. G. Fayol - founder of the School of Management……86
5.3. Development of Fayol's ideas in the works of L. Gulik and L. Urvik……..…....92
5.4. Development of a scientific administrative school by representatives of the administrative school G. Hopf, O. Sheldon and others…….……94
5.5. Management principles G. Fayol…….……....97
Security questions for section 5…….……..99

SECTION 6. BASIC TEACHINGS OF THE SCHOOL OF HUMAN RELATIONS

6.1. Basic rules of the school of human relations……..101
6.2. Approaches of the father of industrial psychology G. Munsterberg……..102
6.3. The theory of "participatory management" M.P. Folletta……..103
6.4. Hawthorne Experiments……108
6.5. E. Mayo's Theory of Needs……...112
6.6. D. McGregor's theory "X" and "Y"……...……115
Security questions for section 6……...……..123

SECTION 7. BEHAVIORAL SCHOOL

7.1. Features of the basic rules put forward by the main representatives of the school of behavior…...……....124
7.2. Levels, functional subsystems and environmental management tools..……..……..…125
7.3. Behavior is the origin of the school of behavior. S. Bernard and his theoretical rules……..127
7.4. Behavior is one of the two main directions of development of the school of behavior……...……132
Security questions for section 7…….135

SECTION 8. SYSTEM SCHOOL

8.1. The essence of “General Systems Theory”……136
8.2. L. Bartalanffi’s ideas and their influence on the “General organizational science” Bogdanova A.A…….……..137
8.3. The concept of “situation control theory”……...140
8.4. Organizational theory from the perspective of social systems...141
8.5. P. Duruker’s Goal Management Concept (MBO)…….....145
Security questions for section 8…….146

SECTION 9. SITUATIONAL APPROACH IN MANAGEMENT

9.1. The essence of the situational approach to management and its basic rules……..147
9.2. Basic situational theories……149
9.3. Constraints limiting factors within the organization……..150
9.4. Types of restriction……152
Security questions for section 9…….155

SECTION 10. PROCESS APPROACH IN MANAGEMENT

10.1. Management as a process…….……156
10.2. Management functions according to the authors of the process approach…….159
10.3. Management as an interconnected functional process…….163

10.4. The principles of the school of the relative process approach to management……...……166
Security questions for section 10……...170

SECTION 11. THE VALUE APPROACH IN RELATION TO MANAGEMENT

11.1.Value Based Management: Fundamentals and Concepts…….…171
11.2. Real value management principles…….……..175
11.3. Stages of implementing value management in a company…..177
11.4. Ideological, material, emotional, vital signs of the company...183
Security questions for section11……..……187

SECTION 12. THE THEORY OF MODERN MANAGEMENT

12.1. Comparison of old and new management theory…….……188
12.2. Stages of development of theory and practice of management in the twentieth century……....199
12.3. Operational leadership……..204
12.4. Systems theory and systems management. Chaos theory. …….……...206
Security questions for section 12……...210

GLOSSARY…….…211
LIST OF REFERENCES……..……..217

Yusupova Dildora To‘rajonovna

BOSHQARUV TAFAKKURI TARIXI

Toshkent – «INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI» – 2021

Muharrir: S.Alimboyeva
Tex. muharrir: A. Moydinov
Musavvir: A. Shushunov
Musahhih: L. Ibragimov
Kompyuterda sahifalovchi: Sh.Muzaffarova

E-mail: nashr2019@inbox.ru Tel: +99899920-90-35
№ 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.
Bosishga ruxsat etildi 23.08.2021.
Bichimi 60x84 $^{1}/_{16}$. «Timez Uz» garniturasi.
Ofset bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog‘i: 15,25. Nashriyot bosma tabog‘i 14,5.
Tiraji: 50. Buyurtma № 160

«INNOVATSION RIVOJLANISH NASHRIYOT-MATBAA UYI»
bosmaxonasida chop etildi.
100174, Toshkent sh, Olmazor tumani,
Universitet ko‘chasi, 7-uy.




INNOVATSIYA
NASHRIYOTI


ISBN 978-9943-7422-5-3
9 789943 742253