Q. MIRZAYEV, H. TURDIBEKOV,
I. USMANOV

MA'MURIY MENEJMENT

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

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI

Q.J. Mirzayev, H.I. Turdibekov, I.O. Usmanov

MA’MURIY MENEJMENT

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan Oliy o‘quv yurtlari talabalari uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT-2014

UDK:65.0143
KBK:65.050.2

Mas'ul muharrir:
M.Q. Pardayev– iqtisod fanlari doktori, professor

Taqrizchilar:
G'.H.Qudratov - i.f.d., professor,
B.H.To'rayev - i.f.d., professor

Mirzayev Q.J.
Ma'muriy menejment: O'quv qo'llanma Q.J.Mirzayev H.I.Turdibekov, I.O Usmanov // O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. -T.: "IQTISOD-MOLIYA", 2014., 209 b.

Ushbu o'quv qo'llanma boshqaruv kadrlarini tayyorlashning zamonaviy talablaridan kelib chiqqan holda tayyorlangan bo'lib, unda bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarda ma'muriy boshqaruvni tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan. Ishda ma'muriy menejmentning shakllanish tarixi, ma'muriyat faoliyatini tashkil etish, tashkilotda vazifa va vakolatlarni taqsimlash hususiyatlari, ma'muriy xodimga qo'yiladigan zamonaviy talablar hamda erkin raqobat sharoitida ma'muriy biznesni rivojlantirish imkoniyatlari batafsil bayon etilgan.

Boblarni yoritishda amaliyotda mavjud boshqaruv tajribalaridan keng foydalanilgan, tayanch iboralar va nazorat savollari keltirilgan.

O'quv qo'llanma «Menejment», «Biznes» va «Turizm menejmenti» bakalavriat ta'lim yo'nalishi bo'yicha ta'lim olayotgan talabalar, oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilari, rahbar xodimlar uchun mo'ljallangan.

O'quv qo'llanma Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Ilmiy kengashida ko'rib chiqilgan va chop etishga tavsiya etilgan (2014 yil, 31- yanvar, 6-sonli bayonnoma)

UDK:65.0143
KBK:65.050.2

ISN 978-9943-13-486-1

© IQTISOD-MOLIYA, 2014
© Mirzayev Q. J., Turdibekov H.I., Usmonov I.A. 2014

KIRISH

Bozor iqtisodiyotiga o‘tishning asosiy yo‘nalishlaridan biri korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va hususiylashtirish hamda ularning negizida jamoa, hususiy korxonalar va aksionerlik jamiyatlarini tuzish hisoblanadi. Bu jarayonga Respublika aholisining keng qatlamlarini, xorijiy hamkorlarni jalb etish orqali bozorga hos erkin raqobat muhiti yaratilmoqda. Hozirgi paytda korxonalarning mustaqil faoliyat ko‘rsatishi uchun barcha huquqiy sharoitlar yaratilgan. Globallashuv jarayonlarining kuchayishi, axborot va telekommunikatsiya tizimlarining rivojlanishi, raqobat muhitining tezlik bilan o‘zgarib borishi xo‘jalik yurituvchi sub’ektlar faoliyatiga ijobiy ta’sir etishi bilan birga ularning boshqaruv tizimiga yangi talablar qo‘yadi. Faqat boshqaruvning zamonaviy yutuqlarini puxta o‘zlashtirgan mutaxassislar samarali faoliyat ko‘rsata oladigan tashkilotlarni shakllantirishi mumkin. O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiyotining raqobatbardoshligini ta’minlashda xalq xo‘jaligining barcha pog‘onalarida boshqaruv samaradorligini oshirish, boshqaruv tizimini mukammalashtirish hamda zamonaviy talablarga javob beradigan rahbar xodimlarni tayyorlash katta ahamiyatga ega.

Menejment fanining evolyutsion tarixi shuni ko‘rsatadiki, rahbar xodimlar faoliyatini takomillashtirish, boshqaruv tizimi tarkibida boshqaruv apparatini shakllantirish va uning samaradorligini ta’minlashga katta e’tibor berib kelingan. Buni menejment fanining mumtoz maktabi asoschilari asarlaridan, hozirgi vaqtdagi milliy va xorijiy olimlarning ilmiy izlanishlaridan ko‘rishimiz mumkin. Ma’muriy menejment dastlab davlat boshqaruvini tashkil etish bilan bog‘liq faoliyatni ifodalagan bo‘lib, o‘rta asrlarda bu borada bir qator asarlar yaratilgan. Jumladan, Markaziy Osiyoda Al Forobiyning «Fozil odamlar shahri», Amir Temurning «Temur tuzuklari», Nizomulmulkning «Siyosatnoma» asarlari davlat boshqaruviga oid tajribalarni o‘zida mujassamlashtirgan. G‘arbiy Yevropa mamlakatlarida XVIII asrlardayoq davlat boshqaruviga oid bilimlar universitetlarda o‘qitila boshlagan. Jumladan, kameralistika, ya’ni davlat boshqaruvi, huquqi va g‘aznachilik ishini o‘zida mujassamlashtirgan bilimlar yuzaga kelgan.

XIX asrdagi sanoat revolyutsiyasi natijasida kapitalistik munosabatlarning rivojlanishi, yirik korxonalarning vujudga kelishi ma’muriy menejmentning yana bir yo‘nalishi, ma’muriyat - boshqaruv shtab-

larining faoliyatini tashkil etish bo'yicha bilimlarining shakllanishiga turtki bo'ldi. Ma'muriy menejmentning asoschisi Anri Fayolning talqiniga ko'ra "menejment fani, ya'ni boshqaruv tizimlari faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirishga qaratilgan" bilimlar sohasi shakllandi.

Ma'muriy menejment fani o'tgan davrda rivojlanib, takomillashdi. Oxirgi yillarda raqobat muhitining kuchayishi, innovatsion jarayonlarning tezlashishi ma'muriy menejmentning ahamiyatini yanada oshirdi. Boshqaruv tizimini funksional jihatdan takomillashtirish, ma'muriy xodimlarning faoliyatini samarali tashkil etish, ijtimoiy va moddiy sharoitni yaxshilash, vakolat va javobgarlikni to'g'ri taqsimlash tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyatini ta'minlaydi, ma'muriy-buyruqbozlik bilan bog'liq salbiy holatlar yuzaga kelishining oldini oladi.

Ushbu jihatlarni hisobga olgan holda "Ma'muriy menejment" fanining "Menejment", "Biznes" va "Turizm menejmenti" ta'lim yo'nalishlari bo'yicha Davlat ta'lim standartlari va o'quv rejalariga kiritilishi bu yo'nalishda ta'lim oluvchi talabalarning boshqaruv bo'yicha kasbiy bilim va ko'nikmalarini oshirishga, raqobatbardosh kadrlar bo'lib yetishishiga imkon yaratadi.

Mazkur o'quv qo'llanmada ma'muriy menejmentning asosiy maqsadlari, vazifalari hamda zamonaviy qarashlari aks ettirilgan bo'lib, oliy ta'lim muassasalari talabalari, o'rta-maxsus ta'lim muassasalari o'quvchilari va amaliyotda faoliyat yuritayotgan rahbar xodimlar uchun mo'ljallangan.

Shu o'rinda mualliflar o'quv qo'llanmani yaratishda yaqindan yordam bergan taqrizchilar i.f.d., professor G'.H.Qudratov va i.f.d., professor B.H.To'rayevlarga o'z minnatdorchiliklarini bildiradilar.

1-bob. MA'MURIY MENEJMENT FANINING MAZMUNI VA TUZILISHI

1.1. Fanning predmeti, tuzilishi va vazifalari

Iqtisodiyotning jadal sur'atlar bilan rivojlanishi, muhitning o'zgaruvchanligi tashkilotlarni boshqarish jarayonlarini murakkablashtiradi, bu sharoitda boshqaruvning turli sohalari bo'yicha malakali mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojning oshishi kuzatiladi.

Ma'muriy menejment fani ixtisoslikka yo'naltiruvchi asosiy fanlardan biri bo'lib, oliy o'quv yurtlarida menejment ixtisosligi bo'yicha tahsil olayotgan talabalar uchun mo'ljallangan. Fanni o'rganishdan maqsad - talabalarda ma'muriy boshqaruvga doir bilimlar va ko'nikmalarni shakllantirishdan iborat.

Ma'muriy menejmentning mohiyatini chuqurroq anglash uchun unga bo'lgan yondashuvlarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiq. Shartli ravishda ma'muriy menejmentga bo'lgan yondashuvlarni uch guruhga ajratish mumkin:

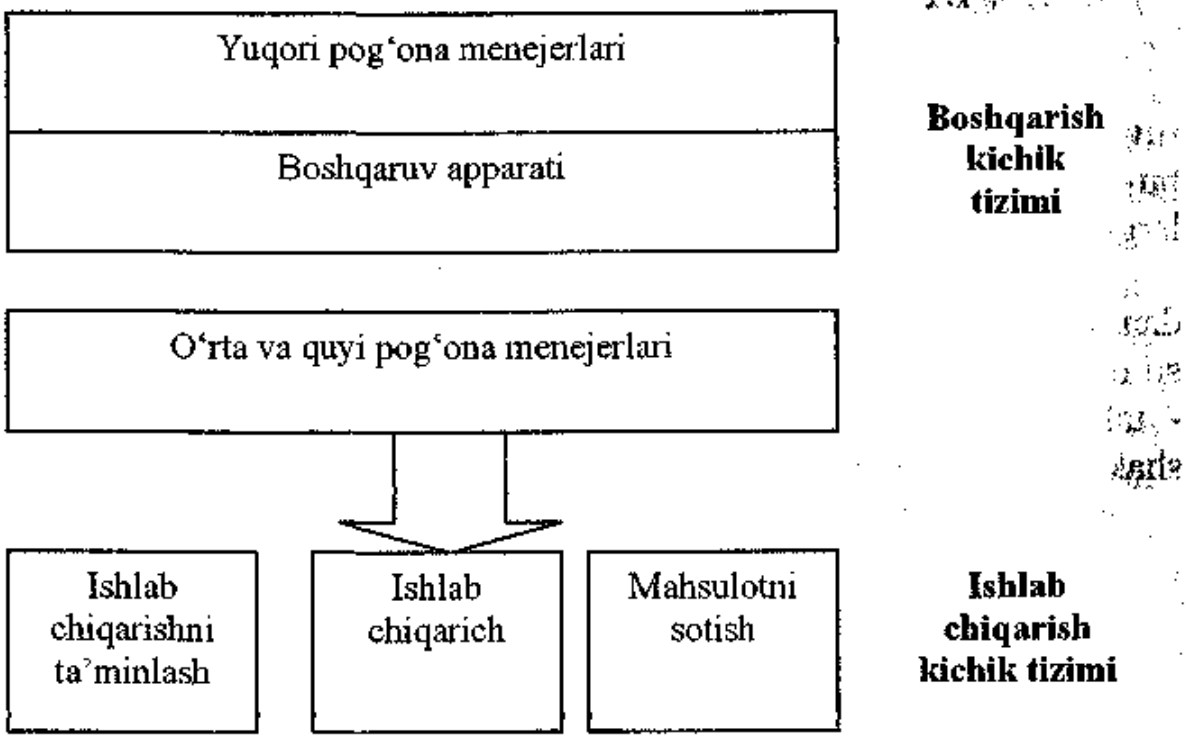
a) An'anaviy, yoki davlat boshqaruviga asoslangan yondashuvga asosan ma'muriy menejment makrodarajadagi, ya'ni davlat va ma'muriy-hududiy boshqaruv idoralari - mahalliy hokimiyat tuzilmalaridagi boshqaruv faoliyatini o'z ichiga oladi. Bunda davlat va ma'muriy-hududiy boshqaruv idoralari tuzilishi, ularning faoliyatini tashkil etish masalalari o'rganiladi.

b) Ma'muriy boshqaruv maktabi yoki boshqaruv apparati yondashuvi bo'yicha ma'muriy menejment mikrodaraja - tashkilotdagi funksional boshqaruv xodimlarining faoliyatini rejalashtirish, tashkil qilish va tartibga solishni ifodalaydi, ya'ni boshqaruvning turli sohalari, jumladan, rejalashtirish, marketing, personalni boshqarish kabilar bilan shug'ullanuvchi xodimlarni boshqarishning tashkiliy jihatlarini o'z ichiga oladi.

v) Boshqaruv usullariga asoslangan yondashuv bo'yicha tashkilotni boshqarishda ma'muriy usullardan foydalanish ko'zda tutiladi. Bunday vaziyatda ma'muriy uslubiyatni tashkilotning barcha darajalari va xodimlariga nisbatan qo'llash zarur deb tan olinadi (1.1-rasm).

Yuqoridagi yondashuvlarga ko‘ra ma’muriy menejmentning quyidagi ta’riflarini keltirish mumkin:

1. Ma’muriy menejment – bu davlat boshqaruvi va ma’muriy-hududiy boshqaruv tuzilmalari faoliyatini tashkil etish hamda muvofiqlashtirishga qaratilgan faoliyatdir.



1.1-rasm. **Tashkilotda menejment tizimining tarkibi**

2. Ma’muriy menejment - bu tashkilotdagi turli funksional vazifalarni bajaruvchi ma’muriy xodimlarni tashkilotning maqsadiga erishishga aniq yo‘naltirish, faoliyatini tashkil etish va shu orqali qo‘yilgan vazifalarni amalga oshirish jarayonidir.

3. Ma’muriy menejment – bu boshqaruvning turli darajalarida ma’muriy boshqaruv usullarini joriy etish va boshqaruvning samaradorligini oshirishga qaratilgan faoliyat turidir.

4. Ma’muriy menejment – bu rejalashtirish, tashkil qilish, tartibga solish va muvofiqlashtirish asosida mavjud boshqaruv resurslaridan samarali foydalanishni ta’minlashga qaratilgan jarayon.

Ma’lumki, fanning predmeti deganda uning nimani o‘rganishi, qanday jarayon va voqealarni qamrab olishi nazarda tutiladi. Ushbu fanning predmeti bo‘lib tashkilotning turli darajalarida yuzaga keladigan

hamda boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishga qaratilgan hodisa va jarayonlar hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ma'muriy boshqaruv asoslarini yaxshi egallash menejerlarning bilimi va mahoratini oshirib, samarali faoliyat yurgizishning muhim shartlaridan bo'lib hisoblanadi.

Ma'muriy menejmentning asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- ma'muriy menejment fanining shakllanishi va keyingi rivojlanish yo'nalishlarini o'rganish;
- ma'muriy xodimlar faoliyatini tashkil etish, ma'muriyat binolari va xodimlarning xizmat xonalariga qo'yiladigan asosiy talablarni o'rganish;
- ma'muriy menejmentda vazifa va vakolatlarning samarali taqsimlanishini tashkil etish;
- ma'muriy menejmentda xodimlarga ijtimoiy va moddiy shart-sharoitlarni yaratish;
- ma'muriy xodimlar faoliyatini baholash va kadrlar siyosatini samarali tashkil etish;
- majlislarni tashkil etish, o'tkazish va qarorlar ijrosini ta'minlash bo'yicha tadbirlarning samaradorligini oshirish masalalarini tadqiq qilish;
- ma'muriy menejmentda xizmat etiketi va uning asosiy jihatlarini o'rganish, rasmiy uchrashuvlarning asosiy turlari va ularni o'tkazish qoidalarini o'rganish;
- ma'muriy menejment bo'yicha jarayonlarning natijalarini baholash va samaradorligini oshirish yo'nalishlarini o'rganish.

1.2. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ma'muriy menejmentning ahamiyati

Bozor munosabatlari sharoitida har bir rahbar, eng avvalo, o'z idorasidagi, boshqaruv apparatidagi xodimlarni, mutaxassislar va xizmatchilar ishini boshqara olishi kerak. Chunki faoliyat samaradorligi ko'p jihatdan boshqaruv komandasi ishining to'g'ri tashkil etilishiga bog'liq. Bu masalani ijobiy hal qilish rahbar xodimlardan ularning shaxsiy qobiliyatlari bilan birga boshqaruv faoliyati asoslari ilmini mukammal egallashlarini, ma'muriy menejment asoslarini bilishlari va yuqori darajali malakaga ega bo'lishlarini talab qilinadi. Tashkilotda ma'muriyat ishini to'g'ri tashkil eta bilish, vazifa va vakolatlarni taqsimlashda xodimning malakasini e'tiborga olish, boshqaruv usullaridan o'z o'rnida foydala-

nish, samarali va ahil boshqaruv apparatini shakllantirish har bir rahbar faoliyatining asosini tashkil etadi (1.2-rasm). Rahbarning qo'l ostidagi xodimlarga bo'lgan iliq munosabati xodimlarning o'z ishlarini yuqori sifatli qilib bajarishlarini va ko'tarinki ruhda ishlashlarini ta'minlaydi. Rahbarlarning xodimlar bilan ishlash jarayonida xodimlarning holatlarini va shaxsiy xususiyatlarini inobatga olishi, ijtimoiy adolat tamoyiliga rioya etishi ularning qalbiga yo'l topa bilishi uning bilim darajasiga, muomala madaniyatiga bog'liqdir. Bu kabi hususiyatlarga ega bo'lgan rahbarlar o'zlari boshqarib turgan jamoalari oldiga qo'yilgan murakkab masalalarni to'g'ri hal qilishga va rejalarni yuqori samarali qilib bajarishga qodir bo'ladilar.

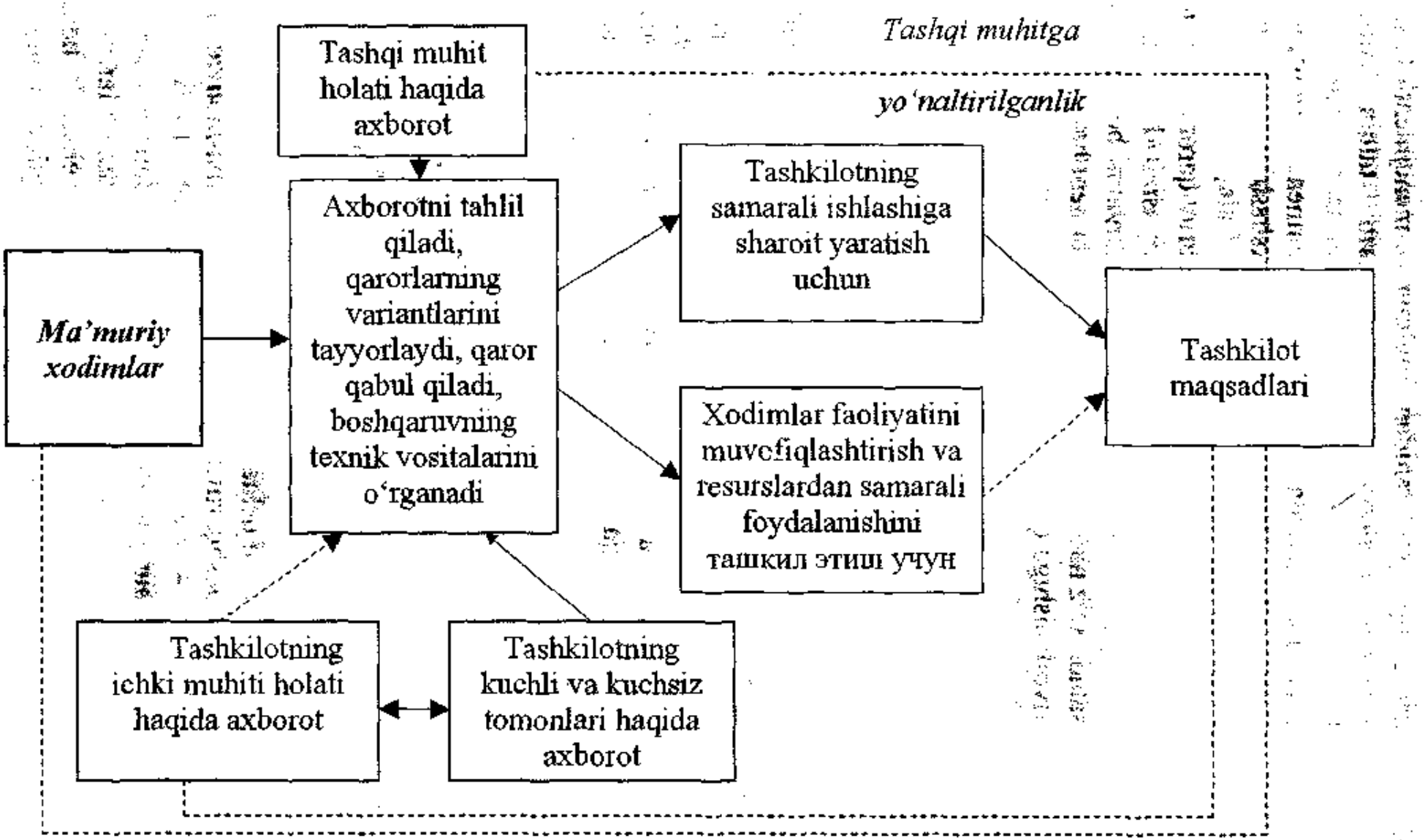
Bunday jamoalarda ruhiy iqlim muqarrar barqaror topgan bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda, bunday jamoalar har qanday qiyinchilikni yengib o'tishga qodir bo'ladilar. Mazkur jamoalar Respublikamiz iqtisodiyotini ko'tarishda markaziy ustun bo'lib xizmat qiladi. Shunday hususiyatlarga ega bo'lgan rahbarlarning sonini oshirish oliy o'quv yurtlarida mutaxassislarni tayyorlash darajasiga va ishlab turgan rahbarlarning malakasini uzluksiz tarzda oshirishga bog'liqdir.

Bunda malaka oshirish ma'muriy menejmentning turli jihatlarni qamrab olishi ko'zda tutiladi. Boshqaruv xodimlari ma'muriyat ishini tashkil qila olishlari, taalluqli me'yoriy-xuquqiy hujjatlarni yaxshi bilishlari, ishlovchilarga zarur moddiy va ijtimoiy shart-sharoitlarni yaratib berishlari, kadrlarni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda yetarli bilim va malakaga ega bo'lishlari kerak. Vazifa va vakolatlarni to'g'ri taqsimlash ish hujjatlari aylanishini tashkil qilish, majlislarni o'tkazish, muloqotlarni samarali olib borish, xizmat etketiga rioya qilish zamonaviy menejer va iqtisodchiga xos fazilat hisoblanadi. Ma'muriy boshqaruvning mazkur jixatlari bu kursda o'rganiladi. Shuningdek, fanni o'rganish jarayonida ma'muriy biznesni tashkil qilish va boshqarish, ma'muriy menejment faoliyatini baholash ko'rsatkichlari ham ko'rib chiqiladi.

Ma'muriy menejment fani nazariy masalalar va amaliy tajribalarini o'z ichiga oladi hamda ma'muriyatni boshqarish tizimi bilan bog'liq barcha bilimlarni qamrab olgan.

Ushbu fan «Boshqarish psihologiyasi», «Sotsiologiya», «Siyosatshunoslik» kabi ijtimoiy fanlar bilan ham bog'liq.

Shundan kelib chiqqan holda ma'muriy menejment bilan boshqaruv sohasiga oid barcha fanlar bilan bog'lanishi tabiiydir.



1.2 -rasm. **Tashkilotda ma'muriy faoliyatni amalga oshirish jarayoni**

«Boshqarish nazariyasi» fanidan ma'muriy menejment ta'sir o'tkazishning umumiy qonun va qonuniyatlarini talqin qilish uslubiyatini oladi

«Menejment» fani hamda ma'muriy menejmentning o'zaro bog'liqligi ijtimoiy tashkilotlarning tabiatini o'xshashligidan kelib chiqadi.

Xuddi shunday menejment tarkibidagi «Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarish texnologiyasi», «Tashkilotchilik nazariyasi», «Personalni boshqarish» va boshqalar ma'muriy menejment uslubiyatini belgilashga katta ta'sir ko'rsatadi. O'z navbatida, ma'muriy menejment ham yuqoridagi fanlarning rivojlanishiga o'z ta'sirini ko'rsatadi.

1.3. Ma'muriy menejmentda tamoyillar tushunchasi

Tamoyil - bu belgilangan qoida, ma'lum nuqtai nazarga asoslangan yondashuvni ifodalab, har qanday faoliyatda, shu jumladan boshqaruv, faoliyatida ham muhim ahamiyatga ega.

Boshqaruv tamoyillari boshqaruv qonun va qonuniyatlaridan kelib chiqadi, ular qonunni tushunish va boshqaruv idoralarining oralig'ida bo'ladi, (ya'ni boshqaruv qonun va qonuniyatlarini foydali ishlatishdir).

Boshqaruv tamoyillari iqtisodiyot tizimining farqlanuvchi belgilarini aks ettiradi, ularning ta'sir doirasida harakat qiladi va jamiyatda hukm surayotgan ishlab chiqarish munosabatlari tavsifidan to'g'ridan-to'g'ri kelib chiqadi.

Menejment - bozor iqtisodiyotining ilmiy dunyoqarashi bo'la turib, uning butunlay boshqa belgilarini aks ettiradi: barcha turdagi mulkka ega bo'lish huquqi, shaxs o'z-o'zining iqtisodiy imkoniyatini aniqlash, ya'ni har kishi o'zi ishlab topgan boyligiga erkin egalik qilish, tovar ishlab chiqaruvchining iqtisodiy erkinligi, ijtimoiy himoyaning keng chora-tadbirlari va boshqalar. Bular va bir qator boshqa bozor iqtisodiyotining tamoyillari boshqaruv faoliyatining tamoyillarini aniqlab beradi.

Boshqaruv tamoyillarini uchta katta guruhga bo'lish mumkin:

1. Ishlab chiqarish boshqaruvining umumiy va tuzilma-faoliyat tamoyillar guruhi.
2. Jamoada o'zaro munosabatlar belgilovchi tamoyillari.
3. Menejer - boshqaruvchi shaxsni shakllantiruvchi tamoyillar.

Ushbu guruhga faqat hozirgi davrda emas, balki kelajakda ham korxona taraqqiyotining samaradorlik tamoyillarini belgilovchi meh-

natni ilm asosida tashkil qilish, kompyuterlashtirish tamoyillarini, tarkibiy qayta qurish tamoyillarini kiritish mumkin. Keltirilgan barcha tamoyillar ham menejmentning bozor iqtisodiyoti sharoitidagi mohiyatini aks ettiravermaydi.

Bozor iqtisodiyotida boshqaruv tamoyillari hukm surishiga yana bir misol. Rejalashtirish tamoyili boshqaruvning universal tamoyili hisoblanadi va bir necha xil iqtisodiy formatsiyalarga xosdir. Rejalashtirish tamoyili sezilarli darajada korxonada boshqaruvning samaraliligini belgilaydi. Taraqqiy topgan davlatlar iqtisodiyotni rejalashtirish tovar ishlab chiqaruvchining iqtisodiy erkinligiga va shaxsning o'zini o'zi iqtisodiy belgilashiga asoslanadi.

Menejmentda rejalashtirish tamoyillari muhim, o'ziga xos mohiyatga ega. Ko'p hollarda korxona, firma va korporatsiyaning ishlab chiqarish faoliyati strategik rejalashtirishga o'xshab ketadi.

Uzoq muddatli rejalashtirilishdan farqli ravishda strategik menejmentda hozirgi mavjud vosita va sharoitlarga suyanmay, balki kelajakdagi tajriba va usullarga suyanadi.

Bir tomondan korxona, firma va korporatsiyalarning kelajak faoliyati samaradorligini aniqlovchi tamoyillar kompyuterlashtirish, boshqaruv mehnatini ilmiy asosida tashkil qilish, innovatsiya va tarkibiy o'zgarishlar kiritish mustahkam ob'ektiv poydevor - bozor raqobati qonuniyatiga asoslangan.

Tabiiyki, bu sharoitda menejmentning tamoyillarni ishlatishi korxonaning yashovchanligini ta'minlaydi. Boshqaruvga hisoblash texnikasini kiritish natijasida keyingi yillarla firmalarda, korporatsiyalarda keng kompyuterlashtirish yuzaga keldi. Natijada boshqaruv faoliyatining mazmuniga ham katta ta'sir o'tkazildi. Bu esa, boshqaruv va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish imkonini yaratdi. Shu bilan bir qatorda ohirgi yillarda bu tamoyilning kutilmagan hususiyatlari paydo bo'ldi. Ma'lum bo'lishicha, ba'zi bir kompaniyalarda haddan tashqari avtomatlashtirishlar iqtisod qilish va samarani oshirish o'rniga zarar ko'rishning birdan bir sababchisiga aylandilar. Bu kabi holatning sababi, menejmentning eng muhim tomonlaridan biri - «inson omili» ni hisobga olmaganlikdir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida, ayniqsa, uning taraqqiyot topgan bosqichida firma, korporatsiya menejmentiga yangiliklar kiritish, innovatsiyaga mo'ljallash katta ahamiyatga ega. Gap u yoki bu jarayon elementlarining takomillashuvi to'g'risida emas, balki tashabbuskorlik siyosati haqida bormoqda.

Tashabbuskorlik uchqunlarini qo'llash – boshqaruvchining to'g'ridan - to'g'ri vazifasidar. Undan tashqari bu vazifaga nostandart qarorlar va yangi g'oyalar tug'ilish jarayonlarini izlab topish hamda ularni ro'yobga chiqarishga sharoit yaratib berish kiradi. Menejmentning diqqat markazi yangi g'oyalarni qo'lga kiritish, baholash hamda tashabbuskorlarni taqdirlashga qaratilgan.

Zamonaviy menejment nostandart shakldagi tadbirkorlik, innovatsion faoliyatlarni yaratdi. Bu maxsus innovatsion bo'linmalarni, tashkilotlar tarkibida tavakkalchilik tashabbusiga ega erkin guruh, texnik ekspertlar, mikro bo'limlar tashkil qilishdir. Oxirgilari hozir keng ma'noda «venchurlar» deb ataladi.

Taraqqiy topgan va bozor iqtisodiyotiga to'g'ri keladigan tamoyil - bu firma, korporatsiyalarda vaqti-vaqti bilan boshqaruv va ishlab chiqarish tarkiblarini qayta tashkil qilish tamoyilidir. U, amaliyotning ko'rsatishiga ko'ra, tashkilotda barqarorlik, hayot hukm surishining bosh elementlaridan hisoblanadi. Bu kabi qayta tashkil qilish har 3-5 yilda, hozirgi sharoitda esa undan ham tezroq, 2-3 yilda amalga oshishi kerak.

Bu kabi ichki qayta qurishga imkoni bo'lmagan firma, korporatsiyalar o'z obro'larini yo'qota boradilar, bozorda o'z o'rinlarini kuchliroq raqobatchilarga bo'shatib berishga majbur bo'ladilar.

Menejmentning ikkinchi guruh tamoyillariga odamlar orasidagi firmaning har xil toifadagi rahbarlari, ishlab chiqarish jamoa a'zolari orasidagi munosabat bilan bog'liq. Menejmentning asosi sifatida odamlar manfaatini ko'zlab ish olib borishni ko'rsatish mumkin. Hozirgi zamonaviy menejment strategiyasi birinchi o'ringa bu kabi munosabatlarda shakllar majmuasini, umumiy tushuncha bilan aytganda inson omilini yoki odamlar munosabatini qo'yadi.

Bunga quyidagi boshqaruv tamoyillari kiradi:

1. Rahbarlar (menejerlar) va ular rahbarlik qilayotgan jamoa orasi dagi sherikchilik munosabatlari.

2. Vakolat vakilligini berish (boshqaruvning nomarkazlashuv elementi).

3. Menejerning iloji boricha ishlovchilarga yaxshi sharoit yaratib berish bo'yicha maqsadli ko'rsatmasi.

4. Imtiyozdan bosh tortish.

5. Iqtisodiy, ruhiy va ijtimoiy rag'batlantirish chora-tadbirlaridan foydalanish.

6. Qo'l ostida ishlovchilar bilan munosabatda bo'lishni kengaytirish.

7. Ijobiy iqlimni saqlab turish.

8. Firmaning «korporativ» shakllanishida faol qatnashish va boshqalar.

Ko'pchilik tamoyillarni nomi o'zini o'zi tavsiflaydi. Masalan, sherikchilik tamoyili qattiq munosabatlarni o'zaro hurmat va ishonch munosabatlarga almashishni bildiradi. qo'l ostidagilarga inson yaxshi munosabatda bo'lish va vazifasini halol bajarishni nazarda tutadi.

Bu kabi sherikchilik elementi sifatida vakolat vakilligini berish tamoyili, ya'ni o'zi bilganicha erkin qaror qabul qilish huquqini yuqori pog'ona boshqaruvidan quyi pog'ona rahbarlarga berishdir. Menejment asosiy ishonchni o'rta menejerlik korpusiga qaratgan.

Zamonaviy menejment ishdagi faqat sof munosabatlarni qayta ko'rish bilan cheklanib qolmaydi. Menejerni yana bir katta vazifasi – firmada, korporatsiyada, birlashmada ijobiy iqlim yaratish hamda ularda yaratilgan ijtimoiy, ruhiy va madaniy qadriyatlarni yaxshi saqlashdan iborat (korporativ madaniyati). Menejment amaliyotida moddiy, ruhiy, ijtimoiy -ruhiy rag'batlantirish chora-tadbirlarini ishlatishni sabab-natija tamoyili hukm surishi deb tushuntirish mumkin. Bu tamoyilga zamonaviy menejmentda mehnat unumdorligini oshirishda harakatga keltiruvchi o'rin ajratiladi.

Biz ko'rib chiqqan ikkinchi guruh tamoyillari tabiiyki, uni to'la hajmda qamrab ola olmaydi. Ammo, unga berilgan tavsiflar u zamonaviy menejmentda katta ahamiyatga ega ekanligidan dalolat beradi. Bu guruh tamoyillari hozir iqtisodiy taraqqiy topgan davlatlarda menejment siyosatini belgilab beradi, ya'ni boshqaruvda insonparvarlikka katta e'tibor beriladi, ishlab chiqarish va boshqaruv munosabatlarida inson omili ustuvor hisoblanadi.

Uchinchi guruh tamoyillari, rahbar-menejerni shaxs sifatida shakllanish tamoyili deb belgilangan. U o'zida katta ijtimoiy-pedagogik ahamiyat kasb etadi. Uni birinchi ikki guruh tamoyillari uchun deb poydevor deb tavsiflash mumkin. Boshqaruvning ta'sirchanligi, ishlab chiqarishni samaradorligi, yangiliklar kiritish, sotuv bozori uchun kurash, boshqaruvni insonparvarligi yaxshi tayyorlagan boshqaruvchi-rahbarsiz mumkin emas.

Tamoyillar - ma'muriy menejmentdagi asosiy tushunchalardan biri bo'lib hisoblanadi. Ular korxona ichidagi va korxonalarning atrof-muhit (davlat, ijtimoiy tashkilotlar, korxonalar) bilan munosabatlarining keng qatlamini qamrab oladi. Odatda, tamoyillar deganda korxona o'z faoliyati mobaynida amal qiladigan o'ziga xos asosiy qoidalar, yondashuvlar

tushuniladi. Tamoyillarning ob'ektiv asosi bo'lib jamiyatda amal qiladigan iqtisodiy qonunlar va qimmatliklar tizimi hisoblanadi, bularga insonga munosabat, ijtimoiy adolatni tushunishni misol keltirish mumkin.

Ishonch hosil qilish tamoyillarning g'oyaviy asosini tashkil qilib, ular tadbirkorlik va boshqaruv hulq-atvorining muayyan barqaror qoidalari va me'yorlariga tayanadi. Ushbu qoida va me'yorlar yuridik kuchga ega emas, hulq-atvorning ma'naviy me'yorlari bo'lgan ixtiyoriy ravishda olingan ma'naviy majburiyatlarni ifodalaydi. Barqarorlikni "qotib qolgan" deb tushunib bo'lmaydi, ular faoliyat, shart-sharoitlarining o'zgarishi ta'sirida shaklini ham o'zgartiradi. An'anaviy, uzoq muddat amal qilgan tamoyillar bilan birga ularning yangilari ham paydo bo'ladi.

Tamoyillarning me'yoriy harakteri tavsiyalarning amaliy yo'nalganligini ta`minlab, korxonaning barcha ishlovchilarigacha yetkaziladi va ular tafakkuri, hatti-harakatlarida namuna bo'ladi. Korxona. Faoliyatiga ta'sir ko'rsatish kuchiga ko'ra menejment tamoyillari rahbarlikning to'g'ridan-to'g'ri beriladigan topshiriqlaridan qolishmaydi.

Tamoyillar tasnifi turlicha bo'lishi mumkin. Menejmentning umumiy va o'ziga xoslik va tashkiliy madaniyatni aks ettiruvchi alohida korxonalar faoliyatining xususiy tamoyillari farqlanadi.

Ma'muriy menejmentning tamoyillari uning funksiyalarini va boshqarish ishlarini: rejalashtirish, tashkil qilish, motivlashtirish, kommunikatsiya, qarorlar qabul qilish, nazoratni amalga oshirishning boshlang'ich qoidalarini ochib beruvchi tamoyillar bo'lib hisoblanadi.

Ma'muriy menejment tamoyillarini tasniflashda uning funksiyalariga asoslanish mumkin. Shuningdek, tamoyillarni tarmoqlar va menejment faoliyati sohalari bo'yicha ham tasniflash mumkin. Masalan, xodimlarni, ilmiy-texnik taraqqiyotni, tashqi iqtisodiy faoliyatni va boshqalarni boshqarishning o'ziga xos tamoyillari mavjud. Ushbu tasniflarning barchasi bir -birini inkor etmasdan, o'zaro to'ldiradi, menejment qoidalari tizimini majmuaviy tarzda ochib beradi.

Har qanday faoliyat turli jarayonlardan tashkil topadi. Masalan, talabaning ishi adabiyotlarni izlash, ma'ruzalarni yozib olish, seminarlarga tayyorlanish, uyga berilgan topshiriqlarni bajarish va boshqalardan iborat bo'ladi.

Ma'muriy menejmentning asosiy vazifalar: rejalashtirish, tashkil qilish, tartibga solish va muvofiqlashtirish, rag'batlantirish, nazorat funksiyalaridan kelib chiqadi.

-Menejer faoliyati turlarini boshqarish funksiyalari tavsiflaydi. Ular "boshqarish uchun nima qilish kerak?" degan savolga javob beradi. Tajribali menejer ushbu savolga quyidagicha javob berishi mumkin:

Boshqaruv funksiyalari o'z ichiga maqsadlarni belgilash, faoliyatni rejalashtirish, ishlarni tashkil qilish, topshiriqlarni taqsimlash va xodimlarni motivlashtirish, ishlarni bajarish, nazorat, baholash va rejaga tuzatishlar kiritishni oladi.

Ma'muriy menejmentning muhim funksiyalaridan biri – rejalashtirish hisoblanadi. Rejalashtirishda avval maqsad va missiya belgilanadi va shunga asosan tashkilotning asosiy ko'rsatkichlari aniqlab olinadi. Tashkil qilish - bu normal ishlash uchun zarur bo'lgan muayyan tartibni belgilash, bu maqsadlar va ularni resurslar bilan ta'minlash uchun zarur bo'lgan imkoniyatlarga muvofiq faoliyatni birlashtirish. Bunda ikkita jihat e'tiborga olinadi, ya'ni xodimlar faoliyatini samarali tashkil etish va tashkilot o'z maqsadlariga erishishga imkon beruvchi tashkiliy strukturani vujudga keltirish.

Xodimlarni boshqarish menejmentning muhim sohalaridan biri bo'lib hisoblanadi. U xodimlarni ishni bajarish uchun jalb qilishni ifodalaydi.

Tartibga solish faoliyatni boshqarish jarayonida rejadan yoki belgilangan topshiriqlardan farqlanishlarni bartaraf etish, rejalashtirilgan, ishlarning to'liq bajarilishini ta'minlash, qo'shimcha resurslarni ishga solish zaruriyati namoyon bo'ladi. Bularning barchasi tartibga solish funksiyasini tavsiflaydi.

Nazorat - bu korxona faoliyati jarayonida farqlanishlarga barham berishga qaratilgan menejer faoliyatini aks ettiradi. U turli jihatlari haqida ma'lumot olishni, ahvolni tahlil qilish va taqqoslama baholashni o'z ichiga oladi.

1.4. Boshqaruv faoliyatida ma'muriy menejmentga ehtiyojning tug'ilishi

Ijtimoiy tizimlarini boshqarish jarayoni uzoq davrga ega tarixni o'z ichiga oladi. Ibtidoiy jamoa tuzumida odamlar guruhlarga bo'linib yashay boshlaganidayoq, ularni yo'lboshchi boshqargan. Yovvoyi hayvonlardan va dushmanlardan himoyalanish (mudofaa faoliyati), guruhda tartibni o'rnatish va saqlash (siyosiy faoliyat) hamda (iqtisodiy faoliyat) cheklangan resurslar (oziq-ovqat, qurol-yarog', kiyim-kechak)ga egalik qilish va taqsimlashda (iqtisodiy faoliyat) boshqaruvga zaruriyat tu-

g'ilgan. Keyinchalik eramizdan avvalgi 3000-2000 yillarda Misrda davlat boshqaruv san'ati taraqqiy etgan.U yerda qurilgan ehromlar katta tashkilotlik va uyushqoqlik, puxta rejalashtirishni talab etgan. Kadimgi Yunon davlati, Rim imperiyasi, Yaqin Sharq davlatlarida boshqaruv san'ati keng taraqqiy etgan.

Markaziy Osiyoda O'rta asrlarda Amir Temur, Boburiylar, Shayboniylar davrida ham davlat boshqaruvi san'at darajasiga yetgan bo'lsada, boshqaruv nazariyasi ilmiy jihatdan rivojlangan deb bo'lmaydi. Amaliyotda boshqaruv boshqalarning xatolarini o'rganish va orttirilgan tajriba asosida amalga oshirilar edi. Sanoat revolyutsiyasi natijasidagi rivojlanish bilan XIX asrning birinchi yarmida Angliyada, keyinchalik AQShda kapitalistik munosabatlar vujudga keldi. Yirik korxonalar ochila boshladi. Bu davrda uch darajadagi boshqaruv ajralib chiqdi: yuqori, o'rta va quyi darajalar. Ishlab chiqarish jarayonida quyi bo'g'in menejeri - master lavozimi paydo bo'ldi.

Boshqaruvning fan sifatida shakllanishi va rivojlanishi bir nechta ilmiy yo'nalishlarning vujudga kelishiga olib keldi. Bu maktablarning ilmiy qarashlari bir-birini inkor etmagan holda menejment bilimlari rivojlanish tarixining ma'lum davrlarida shakllandi va taraqqiy etdi (1.1-jadval).

1.1-jadval.

Boshqaruv maktablaridagi ilmiy bilimlarga tizimli yondashuv

Boshqaruv maktablari nomi	**Asosiy namoyondalar**	**Fanning yutug'i**	**Tashki muhitning rivojlanish holati**
1.Ilmiy boshqaruv (1885-1920)	F.Teylor, Gilbertlar, G.Gant, X.Emerson	Boshqaruvga ilmiy yondashuv, quyi bo'g'inlardagi boshqaruvni takomillashtirish, vazifalar, me'yorlar va mukofotlash tizimi	Ommaviyishlab chiqarish, standart mahsulot,tarmoqlar chegaralangan, Yirik tashkilotlar shakllanishi, yollanma menejerlar ijtimoiy guruhining yuzaga kelishi, ishlab chiqarishda tannarxni pasaytirishga asosiy e'tiborning qaratilishi

2. Ma'muriy (1920-1950)	A.Fayol, L.Urvik, M.Veber, A.Cherch	Menejmentning birligi nazariyasi, funksiyalar, tamo yillar, ratsional boshqaruv me'yorlari	Menejerlar ta'sir doirasining kengayishi, menejerlik kasbi va mahoratining tan olinishi
3.Insoniy munosabatlar (1930-1950)	E.Meyo, A.Maslou, U.Bernard, D. Mak Gregor, F.Gersberg	Ijtimoiy guruhlar,tashkil etish nazariyasi, Menejmentning ijtimoiy jihatlari, marketing konsepsiyasining vujudga kelishi	Bozorlarning to'yinishi, erkin raqobatning kuchayishi, differensiallashtirish asosida mahsulotni takomillashtirish,xtisoslashgan menejerlarga ehtiyojning oshishi
4. Miqdoriy usullarga asoslangan yondashuv (1950-hozirgacha)	N.Viner, I.Eshbi, V. Leontev I.Ansoff	Tizimli tahlil menejmentga axborot nazariyasi balans modeli strategik rejalashtirish	Korporatsiyalar xajmi yo'nalishi, konglomeratlar Harbiy,sanoat majmuasi rivojlanishi bozorga yo'naltirilga rivojlanishi inflyatsiya
5.Holatiy maktab (1970-hozirgacha)	D. Tomson, P.Lorens, V.Ouchi, G.Minsberg, M.Porter, F.Kotler	Strategik darajadagi menejment, Istiqboldagi rivojlanishni boshqarish, "Z" nazariyasi,tashkiliy strukturalarni qaytaqurish,raqobat strategiyasi, kororativ madaniyat	Iqtisodiy va ijtimoiy barovonlik,axborot-kommunikatsiya sohasidagi taraqqiyot, xalqaro munosabatlarning integratsiyalashuvi, globallashuv,texnik taraqqiyotning tezlashishi, xodimlar malakasining oshishi

Menejmentga ilmiy nuqtai nazardan yo'ndashishning vujudga kelishi XX asrning boshlariga taalluqli bo'lib, Frederik Teylor, Frenk va Liliya Gilbertlar, Genri Gant nomlari bilan bog'liq. F.Teyloming "Boshqarishni ilmiy tashkil etish tamoyillari" asari menejment nazariyasiga asos soldi. Bu qarashlar mehnatni me'yorlashtirish, ishlab chiqarish

samaradorligini oshirishda ishchining imkoniyatlarini to'liq sarf etishga asoslangan. Ularning fikriga ko'ra tashkilot yopiq rasmiy tizimni ifodalagan va turli elementlardan tashkil topgan mexanizmni aks ettirgan. Mehnat me'yorlariga asosiy e'tibor qaratilgan bo'lishiga qaramay, ilmiy menejment ma'muriyat va ishchilar o'rtasidagi o'zaro do'stlik munosabatlarini rivojlantirishga imkon berdi va o'sha davr uchun inqilobiy ahamiyatga ega bo'ldi.

1.5. Anri Fayol - ma'muriy menejment asoschisi sifatida

Boshqaruvning mumtoz yoki ma'muriy maktabi shakllanishi va rivojlanishi 1920-1950 yillarni o'z ichiga oladi. Mazkur maktabning asoschisi fransuz tog' injeneri, buyuk amaliyotchi-menejer Anri Fayol (1841-1925) hisoblanadi.

Alohida ishchining ish o'rnini ratsionallashtirishga qaratilgan ilmiy maktabdan farqli o'laroq, mumtoz maktab namoyandalari butun tashkilotdagi boshqaruv yondashuvlarini takomillashtirish bilan shug'ullandilar. Teylor va Gilbertlar oddiy ishchi sifatida ish boshlagan bo'lsalar, Fayol va uning izdoshlari yuqori bo'g'in rahbarlari sifatida katta biznesda yuqori nufuzga va ish tajribasiga ega bo'lganlar. Fayol 30 yil (1888-1918) davomida "Kolombo" yirik fransuz tog' metallurgiya konsernini boshqargan. Iste'foga chiqqach, Fayol iqtisodiyotning turli sohalari bo'yicha buyurtma asosida tadqiqotlar o'tkazishga ixtisoslashgan ma'muriy tadqiqotlar markazini tashkil etgan va uni boshqargan. Shu davrdagi G'arbiy Yevropaning ko'plab yirik kompaniyalarining rivojlanishida Fayolning izlanishlari katta ahamiyatga ega bo'lgan. Fayolnng xizmatlari o'z davrida munosib taqdirlangan, u Fransiyaning Faxriy legion ordeni va boshqa mukofotlarga sazovor bo'lgan. Fayol ma'muriy menejment asoschisi sifatida o'z tadqiqotlarida Amerika emas, balki Yevropa, hususan Fransiya tajribalaridan kelib chiqadi. Fayolning asosiy qarashlari «Umumiy va sanoat boshqaruvi» (1916) asarida ifodalangan. Uning asosiy g'oyasiga ko'ra har qanday tashkilot faoliyat jarayonida ikki, ya'ni moddiy (asbob-uskuna, bino-inshootlar, xomashyo va materiallar) va ijtimoiy (odamlar o'rtasidagi munosabatlar) organizmni ifodalaydi.

Aynan Anri Fayol Frederik Uilyam Teylorning funksional ma'muriyat va yakkaboshchilik tamoyillarini uyg'unlashtira oldi, natijada tashkilotlar nazariyasini o'zida aks ettirgan zamonaviy boshqaruv yondashuvini yaratdi. Amaliyotchi menejer sifatida Fayol boshqaruv san'atini o'zlashtirish uchun qat'iy shakllangan nazariyaga suyanish kerakligini

isbotladi. Shu sababli ma'muriy boshqaruv nazariyasini ommalashtirishga harakat qildi: turli anjumanlarda chiqish qildi, Fransiya ma'muriy tadqiqotlar markazini tashkil qildi va o'z g'oyalarini davlat hamda jamiyat boshqaruvni qayta tuzishda qo'llashga harakat qildi. Bu g'oyalar «Davlatni ma'muriy boshqarish nazariyasi» (1923) kitobida yoritilgan.

O'z asarlarida Fayol «Menejment» atamasi o'rniga «Ma'muriyat» so'zini qo'llaydi. Menejment rivojlangan bozor iqtisodiyoti sharoitida tadbirkorlik sohasida yuzaga kelgan. XX asrda menejmentni shakllanishi iqtisodiyotni boshqarishda davlat rolining pasayishini ifodalaydi. «Ma'muriyat» so'zi esa (lotin tilida «administratsiya») davlatning boshqaruv faoliyati, boshqarish funksiyalarini amalga oshiruvchi davlat idoralarini bildiradi. Fayol yondashuviga ko'ra ma'muriyat muassasa boshqaruvining yuqori darajasi, boshqaruv personalini ifodalaydi. Unda biznes va tijoratga e'tibor berilmaydi, byurokratiya va buyruqlar yuqori o'rin tutadi.

Fayol fikriga ko'ra, ma'muriy faoliyat boshqaruvning bir qismini aks ettiradi. Boshqaruv mavjud resurslardan maksimal samarali foydalangan holda tashkilotni ma'lum maqsadga yetkazishni, bozorda harakat qilish uchun quvvatlarini oshirishni, kapitalni nazorat qilishni bildiradi. Ma'muriyat esa faqat korxona jamoasiga ta'sir etadi, ishlab chiqarishning moddiy va iqtisodiy omillariga hech qanday ta'sir etmaydi.

Fayol va Teylor ham boshqaruv kadrlarini tayyorlashda muhandislik – texnik ko'nikmalarga nisbatan boshqaruv bilimlarini ko'proq rivojlantirish tarafdori bo'lgan. Fayol fikricha, rahbarning lavozimi qancha yuqori bo'la boshlasa, unga texnik bilimlar shuncha kam kerak bo'ladi va tashkilotchilik qobiliyatiga ehtiyoj oshib boradi - shu sababli rahbarlarga muhandislik fanlaridan emas, balki ma'muriy boshqaruvdan bilim berish kerak.

Fayol ma'muriyat boshqaruv faoliyatining quyidagi oltita asosiy operatsiyalarni o'z ichiga oladi deb hisoblaydi:

1. Texnik va texnologik (ishlab chiqarish, qayta ishlash);
2. Tijorat (harid, sotish, ayirboshlash);
3. Moliyaviy (kapitalni jalb etish);
4. Xavfsizlik (mulk va jismoniy shaxslarni qo'riqlash);
5. Hisobga olish (inventarizatsiya, balans qaydnomalari, statistika);
6. Ma'muriy (oldindan ko'ra bilish, tasarruf etish va nazorat).

Bunda u asosan operatsiyalarning muhimligiga asoslanib, tashkilot muvaffaqiyatini rahbariyat qobiliyati va iste'dodiga bog'liq deb hisoblaydi.

Bundan tashqari, Fayol boshqaruvning barcha funksiyalarini umumiy va hususiy funksiyalarga ajratdi. U boshqaruvning umumiy funksiya va tamoyillarni ishlab chiqarishga harakat qilgan. Fayolning ma'muriy boshqaruv nazariyasi ikki qismdan iborat bo'lgan.

Birinchi qismi boshqaruv funksiyalarining mohiyatini ochib berishga qaratilgan bo'lsa, ikkinchi qismi boshqaruv tamoyillarini ishlab chiqishga qaratilgan. Boshqaruv funksiyalari boshqaruvchining faoliyat sohasi, javobgarligi va vakolatini aniqlaydi. Fayol ma'muriy boshqaruvning besh funksiyasini ajratib ko'rsatadi: oldindan ko'ra olish, tashkil etish, taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazorat. Menejment nazariyasi rivojlanishi tarixi nuqtai nazaridan bu sezilarli siljish bo'ldi. Adam Smit boshqaruvning ahamiyatini ta'kidlar ekan, boshqaruv funksiyalarini ajratishga e'tibor bermagan edi. Teylor esa boshqaruvda rejalashtirish funksiyasini amalga kiritdi va rejalashtirish bo'limining boshqaruv tizimidagi ahamiyatini ko'rsatib berdi. O'z navbatida, Fayol nafaqat boshqaruv funksiyalarni ajratib ko'rsatdi, balki menejmentda strukturali-funksional yondashuvga asos soldi.

Boshqaruv funksiyalari ko'proq tashkiliy strukturaga qaratilgan bo'lsa, Fayolning boshqaruv tamoyillari esa inson xulq-atvorini ochib berishga yo'naltirilgan. Ular aniq tuzilishga ega va tashkiliy hatti-harakatlarni ifodalaydi hamda menejment faniga oid barcha adabiyotlarda markaziy o'rinlardan egallagan jami 14 tamoyilni o'zida mujassamlashtiradi:

1.Mehnat taqsimoti – har bir boshqaruvchiga ma'lum javobgarlik doirasini belgilash;

2.Hokimiyat – buyruq berish huquqi va javobgarlik;

3.Tartib – intizom;

4.Umumiy boshqaruv;

5.Yakkaboshchilik;

6.Hususiy maqsadlarning umumiy maqsadga bo'ysunishi;

7.Mukofotlash;

8.Markazlashuv;

9.Skalyar zanjir tamoyili;

10. Tartib-qoida har bir kishiga ish o'rni va har bir kishi o'z o'rnida;

11. Tenglik;

12. Personal o'zgarmasligi, ahil jamoa;

13. Tashabbus;
14. Korporativ ruh.

Fayolning g'oyalari menejment taraqqiyotida muhim ahamiyatga ega bo'ldi. U tomonidan yaratilgan «Ma'muriy boshqaruv» nazariyasi, boshqaruv funksiyalari va tamoyillari hozirgacha amaliyotda keng qo'llanilib kelmoqda.

1.6. Ma'muriy menejment taraqqiyotida mumtoz maktab namayondalarining tutgan o'rni

Fayolning qarashlarini rivojlantirgan namoyandalar L.Urvik, L. Gyulik, M. Veber, J. Muni, A. Cherchni qo'shish mumkin. Angliyalik tadqiqotchi Lindoll Urvik 40 ga yaqin ilmiy ishlar muallifi hisoblanadi. Uning «Ma'muriyat elementlari» kitobi ayniqsa, diqqatga sazovor. U rasmiy tashkilotlarni tuzish tamoyillarini ishlab chiqqanligi bilan ham mashhurdir:

1. odamlarning strukturaga mos kelishi;
2. maxsus va general shtablarni tuzish;
3. huquq va javobgarlikning muvofiqligi;
4. nazorat chegarasi;
5. ixtisoslashuv;
6. aniqlik.

Fayol javobgarlikni alohida ko'rib chiqqan bo'lsa, Urvik uni vakolatga bog'liq holda o'rganib kelgan. U birinchi bor «nazorat diapazoni» tushunchasini kiritdi va bir kishining me'eriy nazorat doirasi 5-6 kishi bo'lishi kerak deydi, ya'ni bir rahbarning samarali boshqaruvi bevosita besh-olti kishiga ta'sir o'tkazish bilan chegaralanadi. L. Gyulik ma'muriy faoliyat elementlarini belgilab berdi va bunda kadrlar bilan ishlashga alohida e'tibor qaratdi.

Ma'muriy menejmentning yana bir namoyandasi nemis sotsiologi va huquqshunosi Maks Veber hisoblanadi. U o'zining asarlarida tashkilotda yo'lboshchilik va boshqaruv strukturasiga alohida e'tibor qaratgan. Veberning byurokratik tashkilot tamoyillari ma'muriy menejment rivojlanishiga katta turtki bo'lgan. Veber rahbarning boshqaruv uslubidan kelib chiqib tashkilotlarni uch turga bo'ladi:

1.Harizmatik tashkilotlar (rahbar jalb etish qobiliyatiga ega).
2.An'anaviy tashkilotlar (rahbarga so'zsiz bo'ysunish kerak).
3.Ideal (byurokratik) tashkilotlar.

Bunda byurokratiya vertikal iyerarxiyani aks ettirib, ma'muriy boshqaruv usullariga asoslanadi. Rahbar bilim, tajriba va ma'muriy

ko‘nikmalarga ega bo‘lishi hamda belgilangan tartib-qoida, me’yorlarga qat’iy rioya qilishi va boshqalarning ham shu tartibga bo‘ysunishini ta’minlashi kerak. Natijada tashkilotning har bir a’zosi o‘z vazifasini aniq bajarishi ta’minlanadi va tashkilot faoliyati yuqori samaradorlikka erishadi. Insoniyat rivojlanish tarixi M.Vebering nazariy qarashlari amaliyotda o‘z tasdig‘ini topmaganligini ko‘rsatdi. Hozirgi paytda “byurokratiya” iborasi ma’muriy-buyruqbozlikning salbiy holatlariga nisbatan qo‘llaniladi.

Undan tashqari, o‘sha davrda ma’muriy menejment rivojlantirilishiga G‘arb iqtisodchilaridan Cherch, J. Muni, A.Reyli kabi olimlar ham katta hissa qo‘shganlar.

Tayanch iboralar: Ma’muriy menejment, ma’muriy menejmentga bo‘lgan asosiy yondashuvlar, ma’muriy menejment fanining maqsadi, ma’muriyat, menejment rivojlanish bosqichlari, tamoyillar, ma’muriy menejmentning tamoyillari, boshqarishning umumiy funksiyalari, rejalashtirish, tashkil qilish, tartibga solish, muvofiqlashtirish va nazorat.

Nazorat uchun savollar

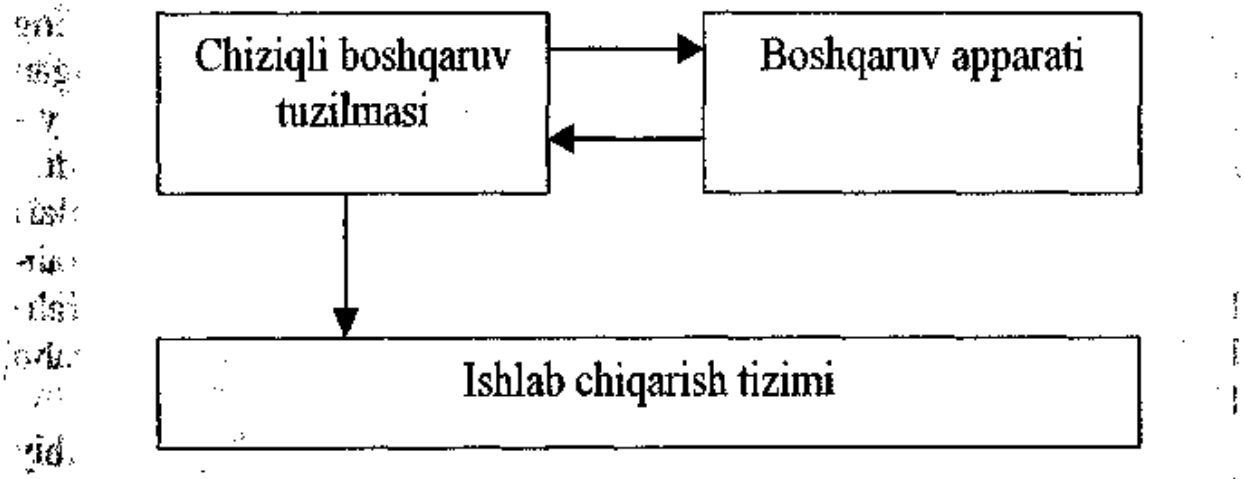
1. Ma’muriy menejment fanining maqsadi nimalardan iborat?
2. Ma’muriy menejment fanining predmeti nimadan iborat va nimalarni o‘rganadi?
3. Ma’muriy menejmentning tashkilotlar rivoji uchun zarurligi nimada?
4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ma’muriyatga bo‘lgan talabning o‘zgarishini qanday izohlaysiz?
5. Ma’muriy menejment fanining boshqa fanlar bilan qanday aloqasi mavjud?
6. Ma’muriy menejmentda qaysi tamoyillar asosiy sifatida qabul qilingan?
7. Ma’muriy menejmentning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
8. Ma’muriy menejmentning funksiyalari haqida tushuncha bering.

2-bob. MA'MURIYAT ISHINI TASHKIL ETISH ASOSLARI

2.1. Boshqaruv apparatining tuzilishi

Tashkilotdagi ma'muriyatning tuzilishi asosan boshqaruv apparati sifatida namoyon bo'ladi. Boshqaruv apparatining tarkibini tashkilot maqsadlaridan kelib chiqqan holda bir-biri bilan bog'liq boshqaruv darajalari va bo'g'inlar bilan to'ldirish uning tashkiliy tuzilmasi deyiladi (2.1-rasm). Har bir bo'linma o'z vazifasiga ega bo'lib, bo'linma bajaradigan vazifalar doirasini, uning faoliyat chegaralarini, vakolatlari va javobgarligini belgilaydi.

Tashkilotning rasmiy tuzilishida chiziqli va funksional aloqalar o'ziga hos hususiyatga ega bo'ladi. Chiziqli boshqaruv aloqalari boshqaruv va ishlab chiqarishni muvofiqlashtirishga qaratilgan bo'lsa, funksional aloqalar bevosita boshqaruv faoliyatini barqarorlashtirishga xizmat qiladi.



2.1-rasm. **Tashkilotda boshqaruv apparatining o'rni**

Tuzilish bo'linmalari rasmiy va norasmiy aloqalarda bo'ladi. Rasmiy aloqalar – bu, eng avvalo, rahbarlar bilan buysunuvchilar o'rtasidagi aloqalardir (vertikal aloqalar). Ular rahbarlikning va buysunuvchilarning turiga qarab farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi

bo‘linmalar faoliyatiga doir barcha masalalarga dahldor bo‘lsa, bu xildagi aloqa muntazam aloqa deb aytiladi.

Rahbarlik cheklangan bo‘lsa, u holda aloqa funksional bo‘ladi. Bo‘linmalar o‘rtasida, vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjud bo‘lib, ular muvofiqlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir.

Ishlab chiqarish birlashmalarining boshqaruv tuzilishi ketma-ket joylashgan bir nechta boshqaruv iyerarxiya (xizmatda yuqori mansabdorlarga tobelik) bosqichlarti tuziladi. Ularga har xil, masalan, ishlab chiqarish, xo‘jalik faoliyati masalalarini hal qilish xuquqi beriladi va bu faoliyat natijalari uchun mas’uliyat yuklanadi.

Boshqarish iyerarxiya darajasi tuzilishi bo‘linmalarining yig‘indisini va boshqaruv faoliyatini amalga oshiradigan xodimlarni ko‘rsatadi. Ularning faoliyatini bir maqsadga yo‘naltiradi va bir darajadagi rahbarlarga bo‘ysunadi.

Oliy boshqaruv iyerarxiya darajasiga ishlab chiqarish birlashmasining bosh direktori, keyingi darajasiga esa bosh direktorga bo‘ysunuvchi rahbarlar ko‘rsatiladi. O‘z navbatida, ularga keyingi darajadagi rahbar bo‘ysunadi. Ulardan so‘ng navbatdagi boshqaruv iyerarxiya darajalari joylashtiriladi.

Ishlab chiqarish birlashmasi qanchalik yirik bo‘lsa, uning iyerarxiya darajasi shunchalik katta bo‘ladi. Unchalik katta bo‘lmagan korxonalarda iyerarxiya darajasi 2—3, o‘rtacha korxonalarda 5—6, yirik birlashmalar va ishlab chiqarish komplekslarida 10—12 taga yetadi.

Tuzilish bo‘linmalari, aloqalar bosqichma-bosqich bo‘ysunishlari bilan ajralib turadi. Quyi bosqichdagi rahbarlar yuqori bosqichdagi rahbarlarga bo‘ysunadi. Yuqori bosqichdagi rahbar quyi bosqichdagi rahbarlarning vazifalarini belgilaydi va ularning ishiga, natijalariga baho beradi, taqdirlaydi yoki jazolaydi.

Tuzilma (“Struktura” lotincha so‘zdan olingan) narsalar tarkibiy qismlarning o‘zaro bog‘liq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Boshqaruvda tuzilma – tashkilotdagi boshqaruv darajalari va bo‘g‘inlari birlashuvini, ular orasidagi o‘zaro munosabat va aloqalar tizimini anglatadi. Boshqarishning u yoki bu vazifalarini yechish uchun boshqarish organlari tuziladi, natijada boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, ob’ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasini belgilab beradi.

Shunday qilib, tashkiliy strukturaga umumiy tavsif berib, uning ahamiyatini belgilovchi bir necha qoidalarni ajratib ko‘rsatish mumkin:

1. Tashkilotning tashkiliy strukturasi menejmentning barcha vazifalarini muvofiqlashuvini ta'minlaydi.

2. Tashkiliy struktura boshqaruv darajasining huquq va javobgarliklarini aniq belgilaydi.

3. Firmada qabul qilingan tartib xizmatchilarining tashkiliy ahloqini belgilaydi shu bilan menejmentning uslubi va jamoaning sifatini aniqlaydi.

2.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini shakllantirish

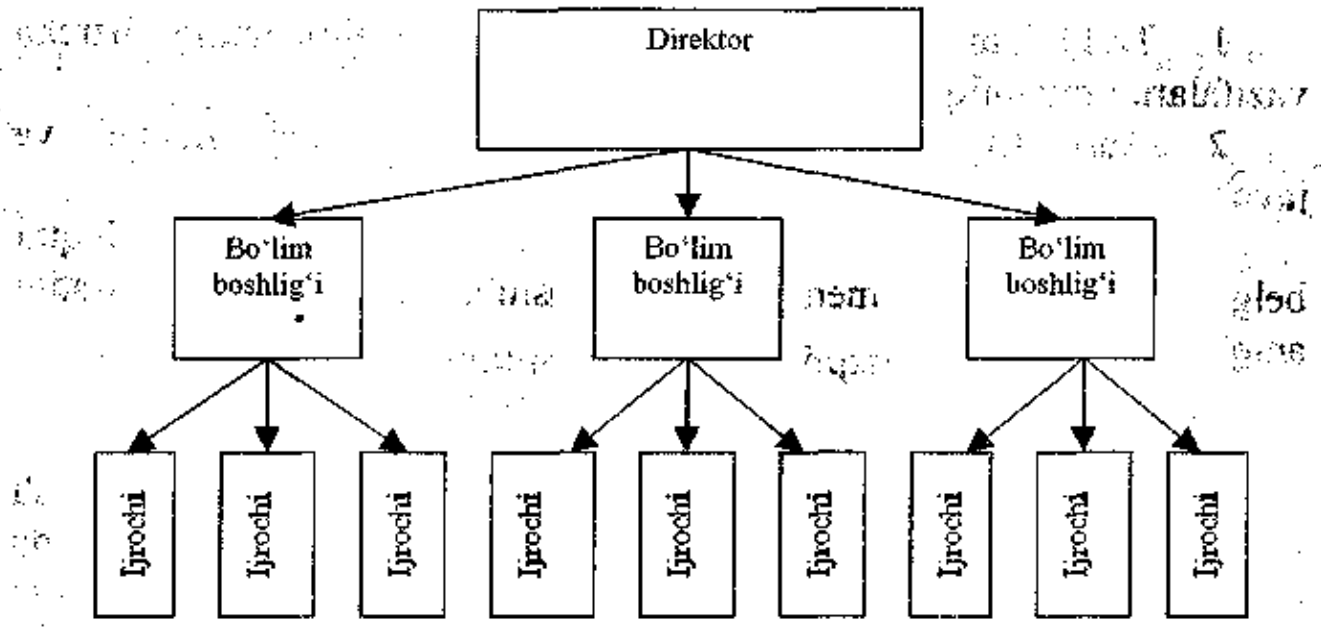
Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini shakllantirish tashkil etish funksiyasining tarkibiy qismi hisoblanadi. Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog'liqlikka ega va qonuniyatlarga bo'ysunadi. Boshqaruv apparatining maqsadlari, vazifalari va mehnatining hususiyatlaridan kelib chiqqan holda chiziqli, funksional, chiziqli-shatbli, loyihaviy va matritsali tuzilmalar keng qo'llanilishi nazarda tutiladi.

1. Chiziqli tuzilma uning quyi boshqaruv bo'g'inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo'ysunushi bilan tavsiflanadi. Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo'ysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali bog'langan bo'ladi. chiziqli tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kamharjligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo'yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish huquqi markazlashishiga olib keladi.

Chiziqli tuzilmalarni hal etiluvchi masalalar doirasi keng bo'lmagan, bu masalalar yechilishi oson bo'lgan hollarda qo'llash maqsadga muvofiqdir. Sof holda chiziqli boshqaruv juda kam, asosan, brigada, bo'lim, shirkat, kichik korxonalarda qo'llaniladi. Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi bo'g'inlar koordinatsiyasi puxta bo'lmaydi. Rahbar universal mutaxassis bo'lishi va unga bo'ysnuvchi barcha bo'g'inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim (2.2-rasm).

2. Funksional tuzilma - bu chiziqli strukturadan farqli ravishda boshqarish bo'g'inlarini ixtisoslashtiradigan tuzilmadir. Har bir bo'g'inga boshqaruvning maxsus funksiyalaridan biri biriktiriladi. Funksional tuzilma - boshqaruv vazifalarining funksional bo'g'inlar va rahbarlar o'rtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqaruv murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bog'liq holda vujudga kelgan.

Funksional tuzilmada boshqaruvchi ko'rsatmalar nisbatan malakali bo'ladi, lekin yakka boshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi.

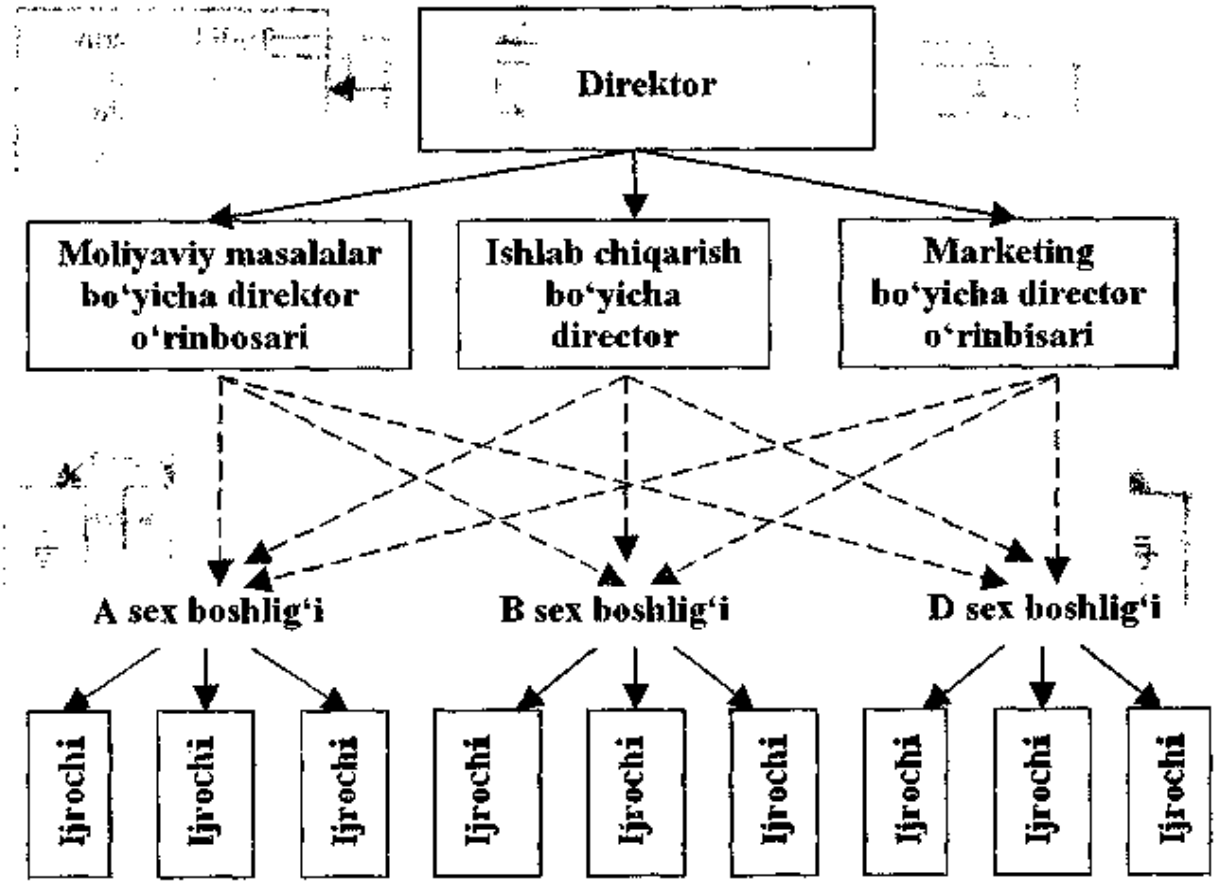


2.2-rasm. **Chiziqli tashkiliy tuzilmaning umumiy ko'rinishi**

Funksional bo'g'inlar soni ortishi bilan har bir bo'g'in mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati har bir bo'g'in o'z masalasini, birinchi navbatda, hal qilishdan manfaatdor bo'lishida emas, balki bitta ham bo'g'in bu masalani yetarli darajada asoslangan holda va to'g'ri hal qila olmasligi, yechimlar maydalashib, to'liq bo'lmay qolishidadir. Bu boshqaruvni marakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqli tuzilmani tashkil etish va funksonal tuzilmaning kamchiliklari qo'shma, biriktirilgan tuzilmalar - chiziqli-shtabli, chiziqli-funksional va boshqa tuzilmalar vujudga kelishiga sabab bo'ldi.

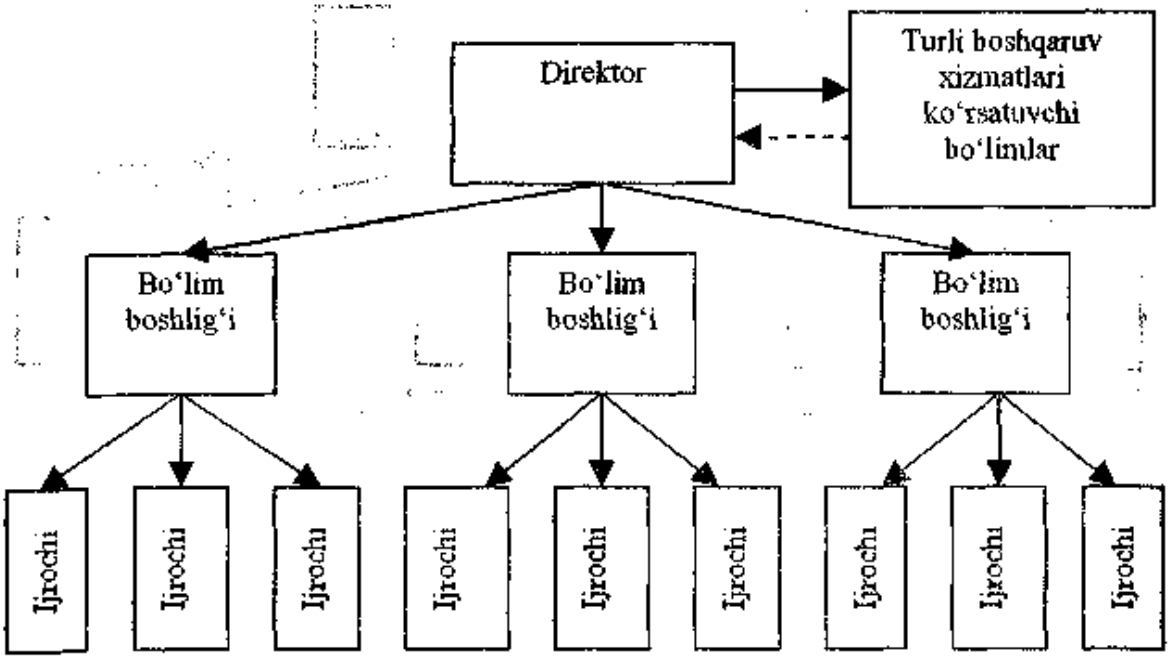
3. Chiziqli-funksional strukturada, funksional zvenolar quyi turgan bo'linmalarga o'zlari buyruq bera oladilar (2.3-rasm), lekin ular kompetensiyasiga taaluqli bo'lgan aniq belgilangan savollar bo'yicha. Masalan, rejalashtirish - iqtisodiy bo'limi sex boshlig'iga rejalashtirishni rivojlantirish savollari bo'yicha buyruq berishi mumkin, Zavodnnig bosh buxgalteri esa sexda hisob va hisobotni yaxshilash bo'yicha va x.k. Chiziqli - funksional strukturasining ustunligi uning boshqaruv prinsiplarini buyruq berishning yagonaligi prinsipi bilan uzviyligidadir. Lekin bu ustunlik strukturada aloqalarning murakkab tiplari mavjud: loyiha bo'yicha boshqarish; matritsali struktura va boshqalar.



2.3-rasm. **Chiziqli-funksional tashkiliy tuzilmaning umumiy ko'rinishi**

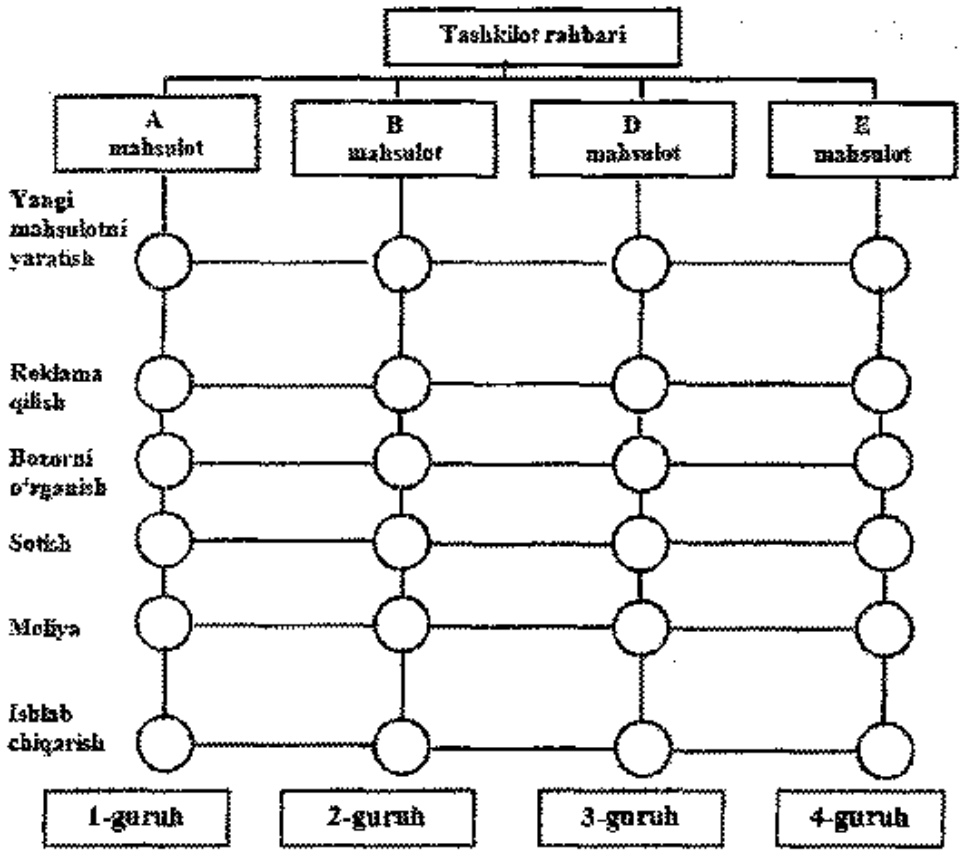
4. Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi (2.4-rasm), lekin boshqaruvning quyi bo'g'inga ega har bir bo'g'inida ayrim muhim muammolar bo'yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini koordinatsiya qiladi, muvofiq-lashtiradi va natijada boshqaruv sifati yaxshilanadi. Lekin, vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, chiziqli tuzilma rahbari vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keladi. Ular orasida eng keng tarqalgani chiziqli-funksional tuzilmadir.

5. Loyihaviy tuzilmada boshqaruv apparati tomonidan iyerarxik bo'ysunish aloqalari yaqqol namoyon bo'ladi, ya'ni norasmiy gorizontal aloqalarga asosiy e'tibor qaratiladi. Shu bilan birgalikda, vazifa va vakolatlarni taqsimlashda yuqoridagi funksional tuzilma elementlari ham ishtirok etishi lozim bo'ladi. Boshqaruvning loyiha bo'yicha tizimi vaqtinchalik tashkilot hisoblanadi. Unga yuklatilgan vazifalar amalga oshirilgandan so'ng u tugatiladi.



2.4- rasm. **Chiziqli- shtabli tashkiliy tuzilmaning umumiy ko'rinishi**

6. Matritsaviy struktura (2.5-rasmga qaralsin) alohidalashgan, murakkab tuzilishga ega va maxsus buyurtmalar asosidagi mahsulotlarni ishlab chiqarishga qaratilgan bo'lib, bir vaqtning o'zida bir nechta loyihani amalga oshirish imkoniyatini beradi. Matritsali strukturada ikki tomonlama boshqaruv ta'sirini ko'zda tutadi: funksional rahbarlik va loyiha menejeri tomonidan chiziqli rahbarlik. Loyiha menejeri loyihani amalga oshirishga, loyiha strategiyasi va ish natijalariga javob beradi. Uning ixtiyoriga moliyaviy va ishlab chiqarish resurslari beriladi. Funksional bo'lim boshlig'i loyihaning ma`lum sohasining bajarilishiga javobgar hisoblanadi. Matritsali struktura funksional va alohidalashgan loyihaviy boshqarish strukturalarining afzalliklarini o'zida mujassamlashtiradi. Boshqaruvni tashkil qilishning matritsali strukturasida loyiha yoki dastur rahbarlarining faoliyati erkinligi ta'minlanadi, ular oldiga qo'yilgan masalalar maqsadli hal qilinadi. Ishni tashkil qilish, ularning bajarilish muddati, yakuniy natijalar bo'yicha rahbarning masuliyati aniqlanadi. Shu bilan matritsali struktura kamchiliklarga ham ega: u deyarli murakkab struktura bo'lib, chiziqli va funksional menejerlar o'rtasidagi nizoli vaziyatlarning vujudga kelishiga sabab bo'lishi mumkin.



2.5-rasm. **Matritsali tashkiliy tuzilmaning umumiy ko'rinishi**

2.3. Tashkiliy strukturalarni loyihalashtirish

Ma'umriy menejmentning tashkiliy tuzilmalarini tashkil qilish ishlab chiqarishni tashkil qilish va tipiga eng yaxshi mos keluvchi boshqaruv apparatini yaratishdan va bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning har bir zvenosining ishlab chiqarish-texnik, xo'jalik ijtimoiy va moliyaviy faoliyatini boshqarish bo'yicha hamma funksiyalarni bajarilishining zaruriyatidan kelib chiqadi. Bu muammolarning yechimi boshqaruvni isloh qilish boshqaruv ishlari va funksiyalarini ratsional taqsimlash boshqaruvning aniq maqsad va vazifalarini belgilash bo'yicha bir qator tadbirlarni o'tkazish orqali amalga oshiriladi.

Maqsad boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalardan biri hisoblanadi. Boshqaruv maqsadlarini shakllantirish boshqaruvning boshlang'ich, unga erishish esa yakuniy bosqich hisoblanadi. Boshqarish maqsadi boshqaruv ob'ekti va uning alohida parametrlarining istalgan holatidir. Aniq bir korxona uchun boshqaruv maqsadi aniq bir mahsulot turini eng kam resurslar harajatini sarflagan holda kerakli miqdorda va yuqori sifatda chiqarishdan iborat.

Maqsadli yondashuv ma'muriyat ishining jamoa oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishga bo'ysunishni talab qiladi. Boshqaruvning har bir kichik tizimi o'zining maqsadlari (tashkiliy, iqtisodiy, marketing, texnik, ijtimoiy)ga ega, shuning uchun maqsadlarning mos kelishi muammosi yuzaga keldi. Boshqaruvning har xil darajalari umumiy maqsadga javob berishlari, bir-birini to'ldirib turishi zarur. Maqsadlarni tartiblashni usullaridan biri maqsadlar daraxtini tuzish hisoblanadi. Umumiy maqsadga erishish uchun asosiy maqsadga erishish kerak, asosiy maqsadga erishish uchun esa, birinchi darajaning maqsadiga erishish kerak va h.k. Maqsadlar daraxtini qurishda uning sifat va miqdor tavsifini to'g'ri aniqlash muhimdir. Sifat tavsifi boshqaruv funksiyalarining namoyon bo'lishining asosi hisoblanadi, sifat tavsifi esa strukturali bo'linmalar (bo'lim, sex va x.k.) turining asosi bo'lib xizmat qiladi. Loyihalashtirilayotgan tashkiliy struktura sistemasi elementlari oldida turgan maqsad va vazifalar rahbarlar va mutaxassislar tarkibini asoslashga imkon beradi, vazifalar nomenklaturasi esa strukturali bo'linmalar hodimlari o'rtasidagi vazifalar taqsimlanishidir.

Tashkiliy tuzilmani loyihalashtirishning mustaqil usuli bo'lib tashkiliy-iqtisodiy modellashtirish hisoblanadi. Uning asosida ijro etuvchilarning vakolatlari va ma'suliyatining taqsimotining grafik, matematik, maketli tasviri yotadi.

Boshqaruv tashkiliy strukturasini shakllantirishda boshqaruv pog'onalari va zvenolari soni, chiziqli va funksional boshqaruvning markazlashuvi darajasi, boshqaruv bo'limi va funksiyalari tarkibi, bitta rahbarga to'g'ri keladigan bo'ysunuvchilar sonini asoslash zarur. Boshqaruv sistemasida pog'onalar qancha ko'p bo'lsa buyruqni yuqoridan pastga va axborotni pastdan yuqoriga uzatish shuncha qiyin bo'ladi. Buyruqni va axborotni uzatish jarayonida buzilishning xavfi shunchalik yuqori bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv tashkiliy strukturasini loyihalashtirish va mukammallashtirishda boshqaruv pog'onalari soni optimal bo'lishiga intilish zarur.

Har qanday tashkiliy tuzilmaning sifati uning shakllantirishda quyidagilarga qanchalik amal qilingani bilan aniqlanadi:

- sistemali yondashuv, ya'ni boshqaruv ob'ekti va organiga ta'sir qiluvchi iloji boricha hamma faktorlarni hisobga olish;
- boshqaruv markazlashuvi va birlamchi zvenolar mustaqilligining optimal birligi;
- oliy rahbarlar to'g'ridan-to'g'ri ijro etuvchiga axborotning borishi va vaqtning maksimal qisqarishi;

– loyihalashtirilayotgan tuzilmada har bir tarkibiy qismning funksiyasi vazifasi va huquqini to‘g‘ri aniqlash;

– boshqaruv sistemasidagi o‘zgarishlarga javob qaytarishning imkoniyati;

– har bir aniq holat bo‘yicha qaysi bo‘linmada axborot ko‘p bo‘lsa shu savolni yechish bo‘yicha bo‘linmaga vakolat berish.

Boshqaruv apparati tuzilmasiga asosiy talab uning operativligidadir. Ma’muriy apparat tuzilmasi shunchalik darajada egiluvchan va oddiy bo‘lishi kerakki, boshqaruv sistemasida qaror qabul qilish va uni amalga oshirish kerak. Operativlik bilan faoliyat yurgizishning ishonchliligiga bog‘liqdir. Bu degani ma’muriy boshqaruv apparati axborot uzatishning to‘g‘riligiga kafolat berish, uzatilayotgan ma’lumotlarning buzilishiga yo‘l qo‘ymasligi kerak, boshqaruv sistemasida aloqaning uzluksizligini ta’minlash kerak.

Ma’muriy apparat tuzilmasi boshqaruv iqtisodini ta’minlashi kerak. Buning ma’nosi shundaki, boshqaruvdan keladigan samara boshqaruv apparatiga bo‘lgan harajatlarning minimalligi orqali erishilsin.

Ma’muriy apparat tuzilmasiga ishlab chiqarish harakterining o‘zi, uning tarmoq hususiyatlari (ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi, tayyorlash texnologiyasi, ishlab chiqarish masshtabi va tipi, texnik jihozlanganlik va mehnat jarayoni darajasi va boshqalar), shuningdek, boshqaruv ishining mexanizatsiyalanganligi va avtomattlashganligi darajasi ishchilar malakasi, ular mehnatining samaradorligi bo‘ysunuvchilar soni va boshqaruvchi tomonidan ularni nazorat qila olish imkoniyatlari o‘rtasidagi bog‘liqlik ta’sir ko‘rsatadi.

Tayanch iboralar: Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi, rasmiy aloqalar, boshqarish iyerarxiya darajasi tuzilishi, iyerarxik bo‘linmalari o‘rtasidagi aloqalar, chiziqli, funksional, chiziqli-funksional, chiziqli-shtabli, loyihaviy va matritsali tashkiliy tuzilmalar.

Nazorat uchun savollar

1. Tashkilotlarda boshqaruv apparatining roli va tuzilishi qanday ahamiyatga ega?
2. Boshqaruv iyerarxiyasining mohiyati nimada?
3. Tuzilma nima? Boshqarishning tashkiliy tuzilmasi-chi?
4. Boshqarishning tashkiliy tuzilmalarining qanday turlarini bilasiz?
5. Boshqarish tuzilmasini belgilash nimalarga bog‘liq?
6. Boshqarishning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirishning qaysi yo‘nalishlari mavjud?

3 – bob. MA'MURIY XODIMNING ISH JOYI

3.1. Ma'muriy xodimlarning ish joylarini tashkil qilish

Ma'muriyat xodimlarining samarali mehnati ish joyini tashkil qilishga bevosita bog'liq. Ish joyi deb xodimlar o'z mehnat faoliyatini amalga oshiradigan va zarur texnik vositalar bilan hamda jihozlar bilan bezatilgan xonaga aytiladi. Ma'muriy xodimlarning ish joyi bir qator talablarga javob berishi kerak.

Dastlab ma'muriy binolarga qo'yiladigan talablarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiq. Yirik korxonalarda ma'muriyat faoliyati uchun alohida bino yoki binolar majmuasi ajratiladi. Tashkilotning ma'muriy binosi, ko'pincha, shaharning markaziy qismida, hamkorlar bilan aloqa o'rnatish, kommunikatsiya va kommunal xizmatlar ko'rsatishda qulayliklarga ega hududlarda joylashishi ko'zda tutiladi. Jumladan, turli xizmat ko'rsatish tashkilotlariga, asosiy bog'lovchi avtomobil yo'llarga yaqin joylashishi, elektr energiyasi, telekommunikatsiya tarmoqlarining mavjudligi va boshqalar. Odatda, ma'muriyat binosini tanlashda binoni ijaraga olish yoki yangi binoni qurish bilan bog'liq variantlar taqqoslab ko'riladi. Agar tashkilotning moliyaviy imkoniyatlari yuqori bo'lsa, yangi bino qurish bo'yicha qaror qabul qilinishi mumkin. Yangi ma'muriyat binosini loyihalashda kelajakdagi rivojlanish imkoniyatlarini hisobga olgan holda mavjud ehtiyojga qo'shimcha 20-30% xizmat maydonlari rejalashtiriladi. Binodagi xizmat xonalarining joylashishi, ularning o'lchamlari belgilangan qurilish me'yorlari va qoidalariga asosan amalga oshirilib, buyurtmachi bilan kelishilgan holda belgilanadi. Ko'pincha, xizmat xonalarning joylashuvini belgilashda funksional bo'limning tashkilotdagi ichki bo'limlar va tashqi hamkorlar bilan aloqasi hisobga olinadi. Ma'muriy xodimlarning xonasiga ham o'ziga hos talablar qo'yiladi. Bularga misol qilib quyidagilarni ko'rsatish mumkin: xonaning sathi talab qilinadigan sanitariya me'yorlariga javob berishi; xona jihozlari bajariladigan vazifaga mos ergonometrik, gigiyena, psixofiziologiya va estetika talablariga javob berishi; xonadagi texnik vosita va jihozlarning turlari va soni bajariladigan ish vazifasiga hamda uning hajmiga mos kelishi. Ish joylarini tashkil qilish loyihalarini ishlab chiqishda bir turdagi loyihalarni tanlash maqsadga muvofiq bo'ladi.

Bunday loyihalar tarmoq loyihalashtirish institutlarida ishlab chiqilib, amalda qo'llaniladi.

Hozirgi vaqtda ma'muriyat xodimlariga oddiy ish joylari bilan bir qatorda - har xil rahbarlik mutaxassisliklari uchun avtomatlashtirilgan ish joylari ham qo'llanilmoqda. Avtomatlashtirilgan ish joylari - ma'lumotlarni aniq ko'rsatadigan va boshqaruvning ma'lum funksiyalarini mustaqil amalga oshiradigan axborot-kommunikatsiya vositalari, yordamchi dastgohlar va mebellar bilan jihozlangan ish joylaridir.

Rahbar xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishda ish xonalarining o'lchov va shakllarini talabga mos keladigan qilib yaratish kerak. Xonalarning eng qulay shakli to'rtburchak xonalardir. Bunda tomonlarning nisbati 1:1, 1:1,5 va 1:2 bo'lishi mumkin. Odatda, xizmat xonalarining balandligi - 3,0 metrdan ortiq, kengligi 2,5 -3 metr bo'lishi, xona ikki tomondan yoritilsa, uzunligi 12-15 metr bo'lishi, bir tomondan yoritilgan taqdirda 6-7 metrga teng bo'lishi kerak.

Xodimlarning ish joyini tashkil qilishda undagi jihoz va mebellarni to'g'ri joylashtirish muhim ahamiyatga ega. Bu esa ish vaqtini tejashni va xona sahnining samarali ishlatilishini ta'minlaydi.

Xonalarni jihozlashda quyidagi talablarga rioya qilish kerak:

a) xodimning ishi boshqa korxona va tashkilotlar vakillariii qabul qilish bilan bog'liq bo'lsa, uning xonasi binoning birinchi qavatida joylashgani ma'qul;

b) xonadagi jihozlar, ya'ni shkaflar, kartoteka qutilari va boshqalar ular yaqiniga kelib ketish, ulardan foydalanish qulay bo'ladigan qilib joylashtirilishi kerak;

v) ish stoliga yorug'lik chap tomondan yoki old tomondan tushishi kerak;

g) xonani isituvchi jihozlar ma'muriy xodim o'tiradigan joydan ma'lum masofada maxsus qopqoqlar bilan yopilgan holda joylashtirilishi lozim.

Ish joyida ma'muriy xodimning samarali harakat doirasi ta'minlanishi kerak. Rahbar, ma'muriy xodim mehnatining harakat doirasi deb uning vertikal va gorizontal yo'nalishlarda harakat qilib o'z vazifasini bajarishiga aytiladi. Rahbarning ish joyidagi harakati kichik va katta doira ichida bo'lishi mumkin. Kichik harakat doirasida rahbar qo'llari va barmoqlari bilan ish vazifasini bajaradi. Bunda u asosiy ishini tez-tez foydalanib turiladigan jihozlar va buyumlar yordamida bajaradi. Katta harakat doirasida kamroq ishlatiladigan jihozlar va buyumlar uzatilganda qo'li yetadigan doirada joylashtiriladi.

3.2.Xizmat xonasi mebellari va ularga qo‘yiladigan talablar

Mehnatning ijtimoiy undash - mehnat tashkilotining faoliyati va tashkilotda mehnatning mazmuni mehnat muhiti atamasi bilan chambarchas bog‘liq. Mehnat muhiti deganda ishlab chiqarish jarayonida mehnat vositalarining ish sharoitini va ishlovchi shaxslarning o‘zaro munosabatlari tushuniladi.

Shuni aytish kerakki, xizmat xonasining maqsadiga muvofiq bo‘lishi ish samaradorligining oshishi hamda o‘sha xonada ishlovchi xodimlarning sog‘ligi va psihologiyasiga bog‘liq bo‘ladi. Shuning uchun hozirgi kunda ushbu masalaga jiddiy yondashilib, buning uchun malakali dizaynerlar – xonalarni jihozlash bo‘yicha maxsus mutaxassislar xizmatidan ham foydalaniladi.

Xizmat xonasining tuzilishi xodim psihologiyasi va ishiga bog‘liq bo‘ladi. Xizmat xonasini tashkil qilishda mohirlik bilan yondashish kerak, bu xonada turgan har bir narsa - buyum kerakli va foydali bo‘lishi kerak. Uning fikrini buzadigan va chalg‘itadigan narsalar xonada bo‘lmasligi kerak. Masalan, davlat idoralarining jihozlarini sanab chiqsak: milliy mentalitetni saqlagan holda davlat ramzlari, jumladan, davlat bayrog‘i, gerb, davlat rahbarining portreti bo‘lishi mumkin. Agar xodim ko‘p ma’lumotlar bilan ishlab ularni chop etish bilan shug‘ullanadigan bo‘lsa, u uchun kompyuter kerak bo‘ladi. Xizmatchi xodimlarning ish joyi bir nechta operatsiyalarni bajarishda qulay harakatlanish uchun aylanma kursilar bilan jihozlanadi. Ushbu xonada telefon bo‘lishi kerak. Agar ma’muriy xodimning faoliyati ko‘plab bo‘limlar va mijozlar bilan muntazam aloqa o‘rnatishni talab etsa, faks, shaharlararo so‘zlashuv, ichki so‘zlashuv uchun alohida telefon bo‘lishi maqsadga muvofiq. Ma’muriy xodimning ish stoli ustida, albatta, organayzer - doimo xizmatga tayyor ruchka, qalam, chizg‘ich, o‘chirg‘ich, knopka va boshqa idora ashyolari uchun maxsus jihozlangan quti tayyor bo‘lishi kerak.

Ba’zi bir korxonalarda xodimlarning faoliyatini nazorat qilish uchun xona eshiklari shaffof oynadan qilinadi, bu holda rahbar xodim ish vaqtida nima bilan shug‘ullanayotgani, ko‘rib turish imkoniyatiga ega. Ma’lumki, har bir rahbar o‘zining ish faoliyati davomida ko‘p tadbirlarni amalga oshiradi va buning uchun u o‘z huzurida mehmonlarni qabul qiladi. Uning xonasida mehmonlar uchun kreslo yoki divan yonida stol bo‘lsa maqsadga muvofiqdir.

Xorijiy firma va kompaniya rahbarlarining stoli ustida oilasining suratini ko‘rishingiz mumkin, bu odam oilaga sodiqligi, iymonli va

e'tiqodliligidan dalolat beradi. Shuni ham esdan chiqarmaslik kerakki, yaxshi rahbarning stoli ustida hech qachon xizmat vazifasi bilan bog'liq hujjatlar va kog'ozlar turishi kerak emas. Bu holat rahbarning o'z vazifasini bajarishida vaqtni to'g'ri rejalashtirmaganligi, besaramjonligidan dalolat beradi va ba'zi hujjatlarning yo'qolishiga sabab bo'ladi. Bundan tashqari, xonada me'yoriy hujjatlar, maxsus adabiyotlar uchun maxsus javon bo'lishi, javon iloji boricha o'ng tomonda, telefon stoli va telefon chap tomondan bo'lishi kerak.

Xodimning xonasi tirik gullar bilan bezatilsa yaxshi bo'ladi. Chunki gullar havo kislorodini ishlab chiqaradi, bu esa xona havosining yaxshi bo'lishini ta'minlaydi. Albatta, mehnat sharoitini yaratishda har bir omilni, shu jumladan, texnika xavfsizligini hisobga olish kerak. Chunki baxtsiz hodisalar shunchaki o'z o'zidan sodir bo'lmaydi. Odatda, ular bu baxtsiz hodisalarni keltirib chiqargan omillarning muqarrar natijasi bo'lmasa ham. Muammo shundaki, baxtsiz hodisa kim bilan bo'lmasin sodir bo'laveradi, lekin biz bilan emas, degan yaramas va yetarli darajada tarqalgan ishonch tufayli ham kelib chiqadi.

Mebellar ma'muriyat xodimlariniig ish joyini tashkil qilish va uni jihozlash ishlarida muhim o'rinni tashkil qiladi. Mebellar asosan standart qismlardan tashkil topgan va zarurat tug'ilganda shakli va o'rni osonlikcha o'zgartiriladigan bo'lishi kerak. Mebellarning sirti gigiyena talablariga javob berishi, silliq va qattiq bo'lmog'i, yorug'lik tushganda ko'zni qamashtirmasligi lozim. Umuman aytganda, mebelning tashqi ko'rinishi estetik talablarga javob berishi, yaxshi kayfiyat uyg'otishi va xonaga hamma tomondan mos kelishi kerak.

3.3. Ish joyini tashkil qilish

Ma'muriy xodimning ish joyini tashkil qilishda o'zligini namoyon qilish yoki ma'naviy yuksalish masalalariga e'tibor qaratish muhim ahamiyatni kasb etadi. Zamonaviy qiziqtirish nazariyalarida yuksalish ehtiyojlari fiziologik ehtiyojlarga nisbatan yuqori baholanishini ta'kidlamoqdalar. Demak xodimning shaxsiy ish joyini tashkil qilishda va vazifalarni belgilashda uning qobiliyatlari, ishtiyoqlari va ko'nikmalaridan unumli foydalanish talabi bajarilishi zarur. Bunga quyidagilar orqali erishish mumkin:

a) vazifa ijrochi qobiliyati va ishtiyoqiga mos;
b) vazifa mustaqil bajarilishi mumkin;
v) vazifa malakaga mos;
g) ish joyida o'z-o'zini nazorat qilishga sharoit yaratilgan;

d) vazifa bajarish usullarining xilma-xilligiga ta'sir ko'rsatadi;

e) vazifa keng qamrovli va kompleks;

j) vazifa ijrochiga ma'lum bo'lgan yirik foydali muammoning aniq bir qismidir;

z) vazifa dolzarb ijtimoiy ehtiyojlarni qondirilishini yaqqol ko'rsatadi.

Har qanday ma'muriy tuzilmaning muhim elementi bo'lib shaxsiy ish joyi (lavozim, mansab) xizmat qiladi. Shaxsiy ish joyi qanday bo'lishidan qat'iy nazar hamma boshqaruv vazifalari va masalalari ular orqali amalga oshiriladi. Boshqaruv apparatining har bir bo'linmasi o'zaro bog'langan shaxsiy ish joylarining tegishli majmuasini aks ettiradi.

Demak, shaxsiy ish joyi deganda shaxsiy ish murakkab boshqaruv strukturasining, eng kichik bo'linmas qismidir. Shaxsiy ish joyining faoliyatidagi markaziy tamoyil bo'lib uning uchta tarkibiy elementining uyg'unlashuvi va muvofiqlashuvi tamoyili xizmat qiladi, bu ham bo'lsa:

1) mazkur ish joyi bajarilish ko'zda tutilgan masalalar (funksiyalar)ni belgilash va ulardan kelib chiqqan holda mazkur joyni egallab turgan xodimning majburiyatlarini belgilash;

2) funksiyalar va majburiyatlarning bajarilishini ta'minlab beruvchi xuquq va vakolatlarni belgilash hamda tegishli jihozlanishini aniqlash;

3) javobgarlikni aniqlash.

Ushbu elementlar o'zaro mos bo'lib yaxlitlikni tashkil qilishi shart, chunki bironta elementning yetarli darajada bo'lmasligi ish joyi samarasini keskin pasaytiradi.

Aytaylik, ma'lum mansabdor shaxsga majburiyat va javobgarlik yuklatildi, ammo tegishli xuquq va vakolat oxirigacha berilmadi. Vazifani to'liq bajarishga bir necha urinishlardan so'ng xodim oldida yo'l qoladi:

a) unga yuklatilgan vazifalarni bajarish mumkin bo'lmaganligi sababli lavozimdan voz kechish;

b) norasmiy yo'l bilan moddiy resurs topish va noqonuniy vakolatni olish;

v) hisobotlarni qalbakilashtirish, ya'ni yaxshiroq qilib ko'rsatish.

Odatda, xodim ikkita va uchinchi yo'llarning birikmasidan foydalanishga majbur bo'ladi.

Xulosa qilib aytish mumkinki, har qanday mas'uliyat tegishli vakolat va moddiy resurslar bilan ta'minlanishni va unga mos javobgarlikni talab qiladi.

3.4. Ish joyida vazifa va majburiyatlarning ta'rifi

Ish joyi uchun vazifalar tanlanayotganda, ular xodimning jismoniy imkoniyatlariga to'g'ri kelishga intilish kerak. Ish joyiga o'ta malakali xodim ham bajara olmaydigan vazifalarni yuklash va nazariy jihatdan ish joyiga mos kelmaydigan vazifalarning taqsimlanishiga yo'l qo'ymaslik kerak. Masalan, ayrim vazifalarni bajarish uchun huquqiy, tabiiy va shunga o'xshash oliy ma'lumotlarga oid bilimlar talab etiladi va faqat o'qish, yozish va arifmetikani talab qiladi.

Ko'p hollarda, vazifa va majburiyatlar doirasini qismlarga bo'lib, darajasini belgilab berish mumkin. Faraz qilaylik ish joyining ta'rifi o'z ichiga olti modda olsin deylik. Ammo xodim ularning beshtasini bajarib oltinchisini e'tiborsiz qoldirishi mumkin. Xodim oddiy hisob-kitobdan kelib chiqib, vazifalarning 5/6 qismini bajarayotganiga ishonch hosil qiladi. Vazifalar, majburiyatlar va ko'rsatkichlar ta'rifi aniqligi har xil bo'lsa, bajaruvchining e'tibori uning nuqtai nazarida ahamiyatsiz muammodan muhimrog'iga qaratiladi.

Boshqaruv apparatining strukturasida har bir lavozim o'z joyiga ega bo'lishi mumkin. Ish joyining joylashishi xodimning shu tashkilotga tashrif buyuruvchilarning u bilan bevosita muloqotda bo'lishi yoki bo'lmasligiga bog'liq.

Buyumlar, jihozlar va ish joyining inson fiziologik tuzilishiga mosligi, foydalanish uchun qulayligi kabi sharoitlar kompleksini o'rganuvchi bilimlar sohasi "Ergonomika" deb ataladi. Bu yerda xodimlar xonasining optimal harorati va yorug'ligi, havoning kerakli darajada qolishi va tozaligi, mumkin bo'lgan shovqin darajasi, boshqaruv texnikasi va jihozlarining xodim fiziologik tuzilishiga mosligi, qulayligi kabi savollar batafsil ko'rib chiqiladi. Bu muammo nafaqat ma'muriy organlarga, balki har bir xodimga ishidan qat'iy nazar taalluqlidir. Bu yerda ish joyini tashkil etishda estetikaning ahamiyati ham alohida ajratib ko'rsatiladi.

3.5. Ma'muriy menejmentda foydalaniladigan texnik va axborot almashuv vositalari

Ma'muriyat xodimlari mehnatining samaradorligini oshirishda texnik vositalarning ahamiyati juda kattadir. Texnik vositalar turkumiga quyidagilar kiradi:

a) hujjat tayerlash vositalari. Hujjatlar tuzishda kotiblar va ish yurituvchilar elektr yozuv mashinalaridan keng foydalanadilar. Ular mexanik mashinalarga nisbatan ancha unumli va shovqini kam bo'ladi.

Ish vaqtini tejash maqsadida xatlar, ma'lumotnomalar, ma'ruzalar, qarorlar tayyorlashda diktofon ishlatilishi tavsiya qilinadi. Diktofon texnikasining ko'proq markazlashmagan va markazlashgan turlari ishlatiladi. Birinchi tur diktofoni rahbarning ish vaqtida - 45 minutdan ko'p yozganda ularning xonalariga o'rnatilgan shaxsiy yozuv apparatidan foydalanadi. Markazlashgan diktofon turi ishlatilganda yozuv ishlarini bajarishda mashina yozuv byurosini tashkil qilish talab qilinadi. Bu usul hujjat tayyorlashda ish vaqtini biroz tejaydi.

b) hujjatlarga ishlov beruvchi, saqlovchi va qidiruvchi vositalar.

Kelayotgan xatlarning konvertini ochish uchun maxsus elektr konvert eguvchi mashinalardan foydalanish mumkin. Bir necha varaqdan tashkil topgan (qalinligi 2,5 mm dan ortiq bo'lmagan) hujjatlarni temir skobalar bilan biriktirish uchun qo'l va elektr qog'oz biriktiruvchi mashinalardan foydalaniladi. Kog'ozlarni yopishtirish uchun, shaffof yopishqoq lentalar juda qulay.

Avtomat nomerlash mashinalari hujjatlarga nomer qo'yish, kelgan (yoki ketgan) vaqtni belgilash va indekslar qo'yish uchun ishlatilsa, ishlar tezda bajariladi.

Hujjatlarni turlari bo'yicha saqlash uchun har xil kartotekalardan foydalanish tavsiya etiladi. Rahbar ishida hujjatlarni tezda biriktirib saqlovchi mexanizmli papkalardan foydalanish vaqtni tejaydi va ish unumdorligini oshiradi.

v) hisoblash jarayonlarini bajaruvchi vositalar. Ma'muriy xodim rahbar ishida tayyor ma'lumotga ega hisoblash chizg'ichlaridan keng foydalanish ma'lumot jadvallarini va o'lchov asboblarini ishlatilishini kamaytiradi va hisoblash davrini qisqartiradi.

Mikrokalkulyatorlar asosan individual hisoblash vositasi hisoblanadi va ular reja-iqtisodiy, moliya va boshqa hisoblarni amalga oshirishga ishlatiladi. Ular nisbatan sodda tuzilishga ega, qulay va ishonchlidir.

g) tezkor aloqa bajaruvchi texnik vositalar. Og'zaki ma'lumotlarni tezda qabul qilib olish va uzatish uchun telefon aloqasidan tashqari tezkor aloqa vositalari ham keng ishlatiladi. Bu vositalar mijozlar bilan bog'lanish vaqtini tejaydi.

Texnik vositalar orasida telefon va boshqa turdagi aloqa vositalari katta ahamiyatga ega. Shuning uchun bunday vosita bilan ishlash usulini aniq tahlil qilish zarur.

Kompyuterlar. Har qanday ma'muriy xodimning eng asosiy yordamchisi. Juda ko'p operatsiyalarni bajaruvchi qurilma.

Faks qurilmalari. Hujjatlarni jo'natish va qabul qilish vazifasini bajaradi.

Faks-modemlar. Kompyuterlarga o'rnatilib, ichki va tashqi turlarga ajratiladi. Bular orqali ma'lumaotlar faks qurilmalari va kompyuterlarga o'zatiladi.

Skanerlar. Nusxa olish ishlarida qo'l keladi. Ular orqali katta tekstlarni kompyuterga kiritib, taxrir qilish mumkin.

Nusxa ko'chirish qurilmalari. Kserokslar ish hujjatlari bilan ishlanadigan har qanday ma'muriyatda asosiy texnik vositalardan biri bo'lib hisoblanadi.

Tayanch iboralar: Boshqaruvda mehnat muhiti, ma'muriy binolarning joylashishiga qo'yiladigan talablar, xizmat xonasining tuzilishi, shaxsiy ish joyi, **xizmat** xonalariga talablar, me'yoriy hujjat tushunchasi

Nazorat uchun savollar

1. Ma'muriy xodimlarning ish joylarini tashkil qilish xususiyatlari nimalardan iborat?
2. Xizmat xonasi mebellariga qanday talablar mavjud?
3. Ish joyini tashkil qilish nimadan iborat?
4. Ma'muriy menejmentda foydalaniladigan texnik va axborot almashuvvositalariga nimalar kiradi?
5. Ma'muriy menejmentda me'yoriy huquqiy hujjatlar qanday ahamiyatga ega?

4-bob. MA'MURIY MENEJMENTDA BOSHQARUV USULLARI

4.1. Ma'muriy menejmentda boshqarish usullarining mohiyati

Boshqaruv usullari bu boshqaruv sub'ektining boshqaruv ob'ektiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazishning usullari, ya'ni boshqaruvchining ishlab chiqarish jamoasiga ta'sir etishning o'ziga xos vositalari majmuasi tushuniladi. Boshqaruv usullari vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish qatnashchilariga moddiy, moliyaviy, energiya, mehnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilib yuqori natijalarga erishish maqsadida ta'sir etiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi, ko'p, jihatdan, boshqaruv usullari nisbatini to'g'ri tanlash va mukammalligi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari boshqaruv fanida muhim o'rinni egallab, boshqaruv qonun va tamoyillari bilan uzviy bog'liqdir. Mehnat jamoasiga ta'sir etish usullari orasida boshqaruv mexanizmi uchun bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv ob'ektiv qonunlari talablariga muvofiq keluvchilarigina eng maqbul va maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Buning mohiyati shundaki, boshqaruv usullari bozor iqtisodiyotiga mansub qonunlar tizimi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari tashqi va ichki omillar ta'sirida o'zgaradi. Tashqi omillarga: tashqi muhitning o'zgarishi, iqtisodiyotni boshqarishda tub islohotlarni amalga oshirish, fan-texnika taraqqiyotining rivojlanish darajasi, ijtimoiy ta'sir etuvchilar kiradi. Ichki omillar jumlasiga yirik ishlab chiqarish birlashmalarini tashkil etish asosida ishlab chiqarish konsentratsiyasini amalga oshirish; korxona o'lchamlarining o'zgarishi natijasida uning bir guruhdan ikkinchisiga o'tkazilishi; ishlab chiqarishning ixtisoslashishidagi o'zgarishlar; mehnatning texnika bilan ta'minlanish darajasi; ishlab chiqarishni rejalashtirish va jadal tartibga solishning mavjud usullarini takomillashtirish va yangilarini joriy qilish (tarmoqli rejalashtirish va boshqarish; ishlab chiqarishni uzluksiz tezkor rejalashtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni avtomatlashtirilgan tizimini qo'llash va boshqalar) kiritish mumkin.

Boshqaruv usullari bevosita ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga ta'sir etuvchi ishlab chiqarish usuli rivojlanishi va jamiyat ishlab chiqarish kuchlari o'sishi bilan o'zgarib boradi. Iqtisodiyot muvaffaqiyatli rivoj-

lanishda boshqaruv usullarini to‘g‘ri [illegible]lash ham muhim ahamiyatga ega.

Boshqaruv usullarini iqtisodiyotning ma’lum aniq sohalarida [illegible] qilishning turli yo‘llari orasidagi umumiy hodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, boshqaruv darajalari bo‘yicha boshqaruv usullari (davlat sektorini boshqarish usullari, sex, korxona, birlashma, mintaqani boshqarish usullari), yoki tarmoqlarni boshqarish usullari (sanoat, transport, qishloq xo‘jaligini boshqarish usullari) haqida so‘z yuritish mumkin. Shuningdek, turli sub’ektlar tomonidan qo‘llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko‘rsatish mumkin. Davlat boshqaruv usullari jamoat tashkilotlarini boshqarish usullari yoki iqtisodiyotning ayrim sohalarida qo‘llaniladigan boshqaruv usullarini (ishlab chiqarishni, moliyaviy sohani, fan va maorifni boshqarish usullari)ni ham ko‘zda tutish lozim.

Turli sohalarda tashkilotlarni boshqarish tizimining faoliyati turlicha bo‘lib, ulradagi boshqarish usullari ham farq qiladi. Bu yerda so‘z vazirliklar, assotsatsiyalar, aksionerlar jamiyati, davlat qo‘mitalarini boshqarish usullari haqida so‘z boradi. Va nihoyat, turli turkumga kiruvchi ishlovchilar boshqaruv faoliyatida menejerlar, direktorlar, bo‘limlar boshliqlari tomonidan qo‘llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko‘rsatish mumkin. Demak, boshqaruv nazariya va amaliyotida turli boshqaruv usullari mavjuddir. Boshqaruv usullarining har bir guruhi o‘ziga xos hususiyatlariga ega bo‘lgan tizimni tashkil etgan.

4.2. Boshqarishning iqtisodiy usullari

Boshqaruvning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta’sir ko‘rsatadi. Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo‘lishini ta’minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Boshqaruv usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi o‘rinni egallaydi.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta’sir vositalari yig‘indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish xaqi, iqtisodiy rag‘batlantirish va boshqalar), ya’ni xo‘jalik faoliyatiga ta’sir etishning har bir jamoaga mos xo‘jalik bo‘g‘ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta’minlovchi tadbirlaridan iboratdir.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes reja va bozorning uzviy bog‘liq bo‘lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to‘g‘ri nisbatini ta’minlashdir.

Bozor iqtisodiyoti ma’muriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo‘lib, bozorda narx, soliq, kredit vositasida tartibga so-

lish (eng avvalo) ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narx va ish haqi o'zgarishni qat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

Shunday qilib, boshqaruvning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy-farmoyish, ijtimoiy-psixologik va xuquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksioner jamiyatlari, firmalarda muhim boshqaruv usullaridan biri - biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida ob'ektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

4.3. Boshqarishning tashkiliy-farmoyish usullari

Xo'jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati boshqaruvning turli tashkiliy-farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari, xuquqiy aktlarni hisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga ma'muriy va tashkiliy jihatdan ta'sir o'tkazadi. Menejment tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning hamkorlikdagi harakati tartibga solinadigan ma'muriy hujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo'llash asosini boshqaruvning barcha tamoyilariga rioya qilish tashkil etadi.

Nima sababdan boshqaruvning ma'muriy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p hollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy xuquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, «boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli» tushunchasi «ma'muriy boshqaruv usuli» tushunchasidan bir muncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydilar, tashkiliy tizim, boshqaruvning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi. Qaror, farmoyishlarni bajarish, kadr-

larni tanlash va joy-joyiga qo'yishda bu usullarning ahamiyati katta. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq holda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruhga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizomga oid usullar.

Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usullarining asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya'ni, vazifa, majburiyat, javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va boshqalar. Ma'muriy ta'sir etish tashkiliy shakllarining ikki turi mavjud: tashkiliy reglamentlash va tashkiliy me'yorlash. Tashkiliy reglamentlash vositasida boshqaruvchi va boshqariladigan tizimlar o'zaro ta'sirining maqbul nisbati belgilanadi, tashkiliy tizimda va har bir boshqaruv darajasida boshqaruv chegaralarini aniqlash imkoniyati vujudga keladi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar xaqida yo'riqnomani ko'rsatish mumkin. Tashkiliy meyorlash hujjatlari vositasida xomashyo, materiallar sarfini me'yorlash, mahsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarfi, ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, texnikaviy va texnologik me'yorlar (standartlar, meyorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va h.k.) ishlab chiqarishini tashkil etish meyorlari (maqbul ishlanma ko'lami)ni kiritish mumkin..

Ta'sir etishning farmoyish usullari me'yoriy-cheklovchi hujjatlarda ko'zda tutilmagan vaziyatdan kelib chiqqan holda joriy boshqarishda qo'llaniladi. Farmoyish ta'sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq harakati, boshqaruvning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta'minlab berishdan iborat. Ta'sir etishning farmoyish usullari buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa me'yoriy hujjatlar asosida amalga oshiriladi.

Buyruq - bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki og'zaki ravishda talab qilishidir. Buyruq faqat chiziqli boshqaruv tizimi rahbari tomonidan beriladi. Farmoyish - xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o'rinbosarlari, bo'lim boshliqlari tomonidan vakolatlari doirasida beriladi. Farmoyish operativ harakterga ega bo'lib, vaziyatga mos tezkor qaror qabul qilishni ifodalaydi. Boshqaruv amaliyotida qo'llaniladigan ta'sir qilish usullaridan yana biri - og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir etishning bunday shaklini barcha darajadagi rahbarlar, ko'pincha, quyi daraja menejerlari, brigada boshliqlari, ustalar qo'llaydilar.

Farmoyish vositasida ta'sir etish bajarish muddatlari bilan farq qiladi. Buyruq va farmoyishlar uzoq yoki qisqa muddatga mo'ljallangan bo'ladi. Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Ta'sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta'sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko'proq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so'ng yana farmoyish bilan ta'sir etishga ehtiyoj tug'iladi. Farmoyish usulining qo'llanish ko'lami boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog'liqdir.

Korxonani boshqarishda farmoyish bilan ta'sir etish faqat qonunga zid bo'lmagan holdagina bajarilishi qat'iy bo'lgan xuquqiy kuchga ega bo'ladi. Shu sababli barcha boshqaruv tizimlar va darajalarda tashkiliy-farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka bo'ysungan holda amalga oshishi lozim.

Intizomiy ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilgandir.

4.4. Boshqarishning ijtimoiy-psixologik usullari

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik hususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish xodimlar nerv sistemasi kayfiyatiga ta'sir etuvchi psixologik (ruhiy) omillarni bilishni talab etadi. Kishilar fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullarning ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma'naviy soha tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan qoniqishning muhim omili bo'lib ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostlash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi.

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida ham qo'llaniladi.

Boshqaruvning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik holat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o'qitish kiradi. Kichik guruh va jamoalarni tashkil etish usulini qo'llash kichik guruhdagi ishchilar o'rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda ranglar, musiqaning ruhiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas, zerikarli mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlovning mohiyati - xodimlarning bajarayotgan ishlari ularning ruhiy hususiyatlariga mos bo'lishini ta'minlashdan iborat. Shaxsning ruhiy hususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va harakteri kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruhiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

Shaxsning ruhiy hususiyatlarini inson faoliyatidan ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li hususiyatlari uning faoliyati va hulqida namoyon bo'ladi. Inson hayoti va jamiyatdagi faoliyati uning ruhiy holatini shakllantiradi. Insonning qanday hayot kechirishi, nima bilan shug'ulanishini bilmay turib uning qobiliyati, hulq-atvori haqida xulosa chiqarib bo'lmaydi.

Inson, avvalo, o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatiga bunday nuqtai nazardan qarashi ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liq: moddiy ehtiyojlar birlamchi bo'lib, ular qondirilgach, nisbatan yuksak insoniy ehtiyojlar ilgari suriladi.

Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag'batlantiruvchi omil – maqsad munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda rag'batlantiruvchi omil - bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil

bo‘lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xohlagan narsadir. Rag‘batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag‘batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag‘batlantiruvchi omil va o‘z oldiga qo‘ygan maqsad yaqin kelajakka mo‘ljallangan bo‘lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa uzoq muddatli deyiladi. Rag‘batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyatsizlikka nisbatan bo‘lgan munosabati uzviy bog‘liqdir. Faqat uzoq muddatli rag‘batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo‘lish manbaidir.

Rahbarga xos bo‘lgan muhim hususiyat kishilar faoliyatini rag‘batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqtira olishdir. Bu, ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo‘lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir. Rahbar ishini kim va qachon qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o‘rgangan, kim noto‘g‘ri chalishi mumkinligi, kimni qaysi yerga qo‘yish kerakligini bilishi lozim bo‘lgan dirijer mehnati bilash solishtirish mumkin.

Kishi ruhiy hususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi o‘z kasbidan qoniqmaslik, uni o‘zgartirishga harakat qilishga, xato qilish ehtimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi. Aksincha, agar inson o‘z qobiliyatini to‘liq namoyon qila oluvchi ish bilan bo‘nd bo‘lsa, u o‘z mehnatidan mamnun bo‘ladi, kasb mahoratini tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo‘ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag‘bat muhim deb hisoblash noto‘g‘ri. Umumiy erishilgan yutuqlarda o‘z hissasi borligini his etish, o‘zini mehnat orqali namoyon etish, o‘z malakasi bilan g‘ururlanishi, o‘rtoqlar hurmatiga sazovor bo‘lish kabi ma’naviy rag‘batlar ham muhim ahamiyatga ega. Ko‘pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo‘shgan mehnati hisobiga erishish lozimligini ta’kidlaydilar.

Izlanishlar mehnat, mehnatga nisbatan munosabatga ta’sir etuvchi rag‘batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko‘rsatdi: mehnat mohiyati, ish haqi, yuqori lavozimga ega bo‘lish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma’muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

Tayanch iboralar: Iqtisodiy usullar, boshqarish usullari, psixologik usullar, huquqiy usullar, tarbiyaviy usullar, ijtimoiy javobgarlik, boshqarishning tashkiliy usullari, farmoyish usullari.

Nazorat uchun savollar:

1. Iqtisodiy boshqaruv usullarining qanday hususiyatlari mavjud?
2. Tashkiliy-farmoyish (ma'muriy) usullarning mohiyati nima?
3. Tashkiliy-muvofiqlashtiruvchi ta'sir mehnat jamoalariga nima uchun kerak?
4. Shaxsga psixoligik ta'sir etishning qanday usullarini bilasiz?
5. Ma'naviy rag'batlantirish deganda nimani tushunasiz?

5- bob . MA'MURIY BOSHQARUV XODIMINING LIDERLIK SALOHIYATINI OSHIRISH

5.1. Liderlik tushunchasi va uning mazmuniga bo'lgan turli yondashuvlar

Xodimlarning hatti-harakatlariga ta'sir etishda ma'muriy xodimning liderlik hususiyatlariga ega bo'lishi muhim ahamiyatga ega. Ma'muriy menejmentda liderlik haqida so'z yuritishda oldin liderlik atamasining mohiyatini aniqlash zarur. Lider atamasi, ko'pincha, siyosiy liderlar, milliy yetakchilar, diniy rahnamolar, ya'ni murakkab vaziyatlarda tarixni o'zgartira olgan, o'z orqasidan ommani ergashtirgan holda ularni g'oyalarga ishontira olgan shaxslarga nisbatan qo'llaniladi[1]. Liderlik qadimdan insoniyatning etiborini tortib kelgan tushuncha hisoblanadi. XX asrning boshlarigacha siyosiy liderlar bo'yicha tadqiqot olib borilgan. N. Makiavellining XVI asrda yozilgan mashhur "Hukmdor"[2] asari ham liderlik va hukumronlikka bag'ishlangan. Hozirgi paytda ham menejmentning nazariyotchilari Makiavellining g'oyalarini tijorat tashkilotlaridagi hokimiyatning namoyon bo'lishi va liderlik jarayonlarini tushuntirishda qo'llaydi.

Liderlikni tadqiqot qilish bir necha bosqichlardan o'tgan. Birinchi bosqich olimlari samarali lider ega bo'lishi lozim bo'lgan hususiyatlarni aniqlashga urinishlari bilan tavsiflanadi. Biroq bu nazariya amaliyotda yetarli natijalar bermadi. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, bir xil muvaffaqiyatga erishgan liderlar turli hususiyatlari bilan ajralib turgan. Bundan tashqari, liderlik hususiyatlarining ro'yxati juda uzun bo'lib, amalda hech bir inson bu hususiyatlarga to'liq ega bo'lishi mumkin emas.

Tashkilotda liderlar katta hokimiyatga ega bo'ladilar. Hokimiyatga kuch, yolg'on ishlatib yoki tasodifan erishish mumkin bo'lsa-da, hokimiyat har doim ham liderlikka olib kelmaydi. Lekin, aksincha, liderlik hokimiyatga erishish vositasidir. Yevropa an'analariga ko'ra hokimiyat tabiatini tadqiqot qilish N.Makiavelli va uning mashhur "Hukmdor" asari bilan bog'liq. Makiavelli hokimiyat, ayniqsa, bir holatdan ikkinchi-

[1] Altmann G.X. Zvezdnpe chasi liderstva. Luchshiye strategii upravleniya v mirovoy istoriy.- Per. s. Nemes.- M.: A.Yu. «Inter eksport", 1999- 272 s.

[2] Makiavelli N.Gosudar M.: Planeta, 1990 –178 s.

siga o'tishda muhim ahamiyatga ega, chunki bunda inson tafakkuri ham qayta shakllanadi deb hisoblagan. Bu jarayonlar qarshilikni yuzaga keltiradi, bu qarshilikni yengish uchun esa hokimiyat zarur.

Liderlik - kuch ishlashtishga asoslanmagan hokimiyat hisoblanadi. Liderlar qayerdan vujudga kelishini hech kim bilmaydi, lekin tashkilotda liderlar yuzaga kelishi bilan ishlar yurishib ketadi[3]. Hozirgi paytda liderlik biznesning asosiy tashkil etuvchilaridan biri ekanligiga shubha yo'q[4].

Sifatini boshqarish tizimlarida ham liderlik tizimning asosiy yurituvchi mexanizmi sifatida qaratiladi. Sifat menejmentiga oid adabiyotlarda[5] ham liderlik tashkilot tizimining barcha komponentlari uchun zarurligi ta'kidlanadi.

Liderlik – biznesdagi muvaffaqiyat kaliti bo'lib, barcha innovatsion o'zgarishlarni amalga oshirishda yuqori rahbariyatdan liderlik sifatlari talab etiladi. Liderlik tashkilot faoliyatini yurituvchi kuch, global ko'lamdagi raqobatbardoshlikni ta'minlovchi vosita bo'lishiga qaramay[6], menejmentda liderlik salohiyatidan to'liq foydalanilmay kelinmoqda. Faqat ayrim kompaniyalar, hususan, ba'zi yaponiyalik kompaniyalar bu ko'rsatkichga yaqinlashgan.

U. Deming liderlikni sifat falsafasining 14 elementidan biri sifatida ta'riflab, «tashkilotda liderlikni joriy etish» deb ataydi[7]. Liderlik nazariyalaridan ma'lumki, u guruhlar va komandalar bilan ishlashning ajralmas bo'lagi hisoblanadi. M. Meskon va mualliflar guruhi liderlikni tashkilotning ichki omillar guruhiga, "odamlar" kichik tizimiga kiritgan[8]

Shunday qilib liderlik falsafa, menejment tizimi va joylardagi ish jarayonida uchraydigan tushuncha hisoblanadi. Umumiy holda liderlik barcha tizimlar bilan ishladi va barcha jarayonlarda insonlar bilan munosabatlarni amalga oshirishda qo'llaniladi.

Liderlik bu alohida shaxs, shu bilan birga, guruhga ta'sir ko'rsata olish qobiliyati bo'lib, barchaning harakatlarini tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltiradi, ingilizcha lider "rahbar; "Qo'mondan»; "yo'lboshchi; "yetakchi» deb tarjima qilinadi. Ma'lum muammoni yechishda guruh liderni ilgari suradi. Lidersiz hech bir guruh faoliyat ko'rsata ol-

---

[3] Tinch N., Divanna M.A.. Lideri reorganizatsii (iz opita amerikanskix korporatsiy) Pers. Ang M Ekonomika, 1990 – 204 s.

[4] Zub A.T., Smirnov S.G. Liderstvo v menedjmente ZAO "Print- Antele", M.: 1999-212 s

[5] Niv G.R. Prostranstvo doktora Deminga- Kniga 1 - Pers.s. ang. //Tolyatti: 1998-332 s.

[6] Elliot Jan. Liderstvo v menedjmente: klyuch k xoroshiy organizatsii. Xrestomatiya "Upravlenya obucheniyem // AA'Ha Open University. MIM "LCHNK" 1994

[7] Adler Yu. Deljka li strana bit bednoy?// Tolyatti: P.P. "Sovremennik", 1998-112 s.

[8] Meskon M., Albert M. Osnovi menedjmenta: Pers. angl. // Delo M., 1998- 542 s.

maydi. Liderni ma'lum maqsad uchun kishilar guruhini birlashtira oladigan shaxs sifatida qarash mumkin. "Lider" tushunchasi "maqsad" tushunchasi bilangina ahamiyat kasb etadi. Lekin bu maqsadga o'zining harakatlari bilangina erishish liderlikka xos emas. Liderlikning tarkibiy qismlaridan biri liderga ergashuvchilarining mavjud bo'lishidir. Liderning asosiy vazifasi insonlarni o'zining orqasidan ergashtirgan holda yagona maqsad doirasidagi vazifalarni yechish uchun guruh a'zolari o'rtasida samarali munosabatlarni o'rnatishdir. Ya'ni lider-insonlardan iborat tizimni tartibga soluvchi element hisoblanadi.

Zamonaviy menejmentda liderlikni tavsiflashda yagona yondashuv mavjud emas:

1) Liderlik hukumronlikning bir turi bo'lib, uning asosiy xususiyati yuqoridan pastga yo'naltirilganligidir. U bir yoki bir nechta shaxslar tomonidan amalga oshiriladigan hokimiyat sifatida namoyon bo'ladi (J. Blondel);

2) Liderlik - qaror qabul qilish bilan bog'liq boshqaruv statusi, ijtimoiy mavqe bo'lib, rahbarlik lavozimidir. Jamiyat a'zolari turli ijtimoiy rollar va statusga shaxslardan iborat bo'ladi. Rahbarning ijtimoiy statusi uning lideri ko'rinishidagi ijtimoiy rolni bajarilishini taqozo etadi. (L. Daunton);

3) Liderlik - boshqalarga ta'sir etish bo'lib, bu ta'sir quyidagi shartlarga javob berishi kerak. (V.Kats, L. Edinger); ta'sirning doimiyligi, ta'sirning haqqoniyligi.

4) Liderlik - guruhdagi tabiiy ijtimoiy- psihologik jarayon bo'lib, shaxsning shaxsiy obro'sining guruh a'zolariga ta'sir etishga asoslangan. Ta'sir g'oyalar, bazani va yozma murojaat, ishontirish, ruhiy ta'sir, shaxsiy namuna, majburlash orqali amalga oshirilishi mumkin.

5) Liderlik norasmiy hodisa bo'lib, guruhning ruhiy psihologik umumiyligining ramzi hisoblanadi va guruh a'zolarning harakatlari uchun namuna vazifasini o'taydi. Krichevskiyning fikriga ko'ra, liderlik o'z -o'zidan paydo bo'ladi, ya'ni psihologik hodisalanadi, rahbarlik esa ijtimoiy xususiyatga ega bo'ladi.

Hal etilayotgan muammoning ko'lamiga qarab liderlikning quyidagi ko'rinishlari mavjud:

1) kundalik yumushlarga asoslangan lider (oila, maktab, talabalar guruhidagi liderlik);

2) ijtimoiy lider (ishlab chiqarish, kasaba uyushmalari harakati, ijodiy va sport jamiyatlarida);

3) siyosiy lider (davlat, jamoat arboblari).

Bu liderlarning o‘zaro bog‘liqligi mavjud bo‘lib, birinchi guruhdagi liderlar boshqa turlarga o‘tish imkoniyatiga ega.

Liderlik va rahbarlik tushunchalarini qat’iy chegaralash mumkin emas- ingliz, nemis tillarida va boshqa bir qator yevropa tillarida liderlik va rahbarlik bir so‘z bilan ifodalanadi «leadership» (inglizcha) va «Fuhrungue » (nemischa).

Sotsiologiya va siyosatshunoslikda ham rasmiy va norasmiy liderlik ajratib ko‘rsatiladi. Bunda rasmiy lider-rahbar hisoblanadi, norasmiy lider esa rahbarlik salohiyati va qobiliyatiga ega, lekin rahbar statusida bo‘lmagan shaxsga nisbatan qo‘llanadi.

An’anaviy holda adabiyotlarda bu tushunchalarni quyidagi ko‘rsatkichlar bo‘yicha farqlash qabul qilingan:

1) Boshqaruv muammosining mazmuniga ko‘ra - menejer personalning joriy vazifalari, alohida muammolarni yechish haqida g‘amxorlik qiladi lider esa innovatsion g‘oyalarni rivojlantiradi, kelajakdagi vazifalarni yechishga asos soladi (F. Kotler).

2) Personalga ta’sir etishga ko‘ra - menejerlar xodimlarning zarur topshiriqlarni bajarilishini majburlash orqali amalga oshiradi, lider esa odamlarda bu topshiriqlarni o‘z hohishi bilan bajarishiga erishadi (L. Djekson).

Liderning ommaga ta’sir eta olish mexanizmining tarkibi unga ergashuvchilarning hususiyatlariga bog‘liq bo‘ladi.

Zamonaviy menijmentda liderlik muommolari bugungi kunda O‘zbekistonda va jahonda ro‘y berayotgan o‘zgarishlar menejerning va liderning tashkilotdagi o‘rniga yangicha yondashishni taqozo etadi. Hozirgi paytda menejer va lider tushunchalari o‘zaro bog‘liq holda o‘rganilmoqda: Menejmentning yangi – innovatsion yo‘nalishi yuzaga kelishi barcha darajadagi menejerlarning liderlik ko‘nikmalariga ega bo‘lishini taqozo etadi[9]. Muallif fikriga ko‘ra lider va menejer bir qator hususiyatlariga ko‘ra farqlanadi (5.1- jadval).

Liderlik vazifasi o‘zining tarafdorlari qarashlarini kelishilgan harakatlar dasturiga joriy etishga asoslanadi. Lider yangi guruhlarni shakllantiribgina qolmay, mavjud guruhlarning birdamligini ham ta’minlaydi. Lider o‘z guruhining xususiyatlarini, maqsadlarini ifodalaydi va aynan shu guruh uchun xos bo‘ladi.

[9] Vixanskiy O.S. Mendjment . 3-ye izd.M: «Gardana», 1988-420 s.

5.1-jadval

Menejerning liderdan farqli jihatlari

Menejer	Lider
Mamuriy xodim	Innavator
Buyuradi	Undaydi
Boshqaruv maqsadlariga asosan ishlaydi	O'z maqsadlari asosida ishlaydi
Harakatlari rejaga asoslanadi	Harakatlar asosi istiqbolni ko'ra olish
Tizimga tayanadi (qoidalar va ko'rsatmalar)	Insonlarga tayanadi
Xulosalarni qo'llaydi	Inson his-tuyg'ularidan foydalanadi
Nazorat qiladi	Ishonch bildiradi
Harakatlarni quvvatlaydi	Harakatlarga turtki beradi
Professional	Tashabbuskor
Qaror qabul qiladi	Qarorni amalga oshirishni ta'minlaydi
Ishni to'g'ri bajaradi	To'g'ri ishlarni bajaradi
Hurmatga sazovor	Hamma uchun yoqimli (e'zozli)

Shu sababli liderni boshqa guruhga o'tkazish yoki liderni yuqoridan rahbar sifatda tayinlash yetarli samara bermaydi. Xulosa sifatida aytish mumkinki, lider jamoaga juda kuchli darajada bog'lanadi. Lider guruhga mos kelishi, ikkinchi tomonidan, guruh qiziqishlarini ifodalay olishi zarur. Mazkur shart bajarilgandagina, jamoa lider orqasidan ergashadi. Boshqalar tomonidan sifatlari tan olingan, ulardan ustun hususiyatlarga ega va ishonchni yoqlay oladigan shaxsgina liderlikka mos kelishi mumkin.

5.2. Liderlik nazariyalarining asosiy mazmuni

Tashkilot rivojlanishida rahbarning liderlik salohiyati muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv sohasida liderlik muammosi hamma vaqt dolzarb bo'lib kelgan. Nima uchun inson lider bo'lib yetishadi? Bu masala qadimdanoq muhim izlanishlarga sabab bo'lgan. Falsafa, siyosatshunoslik, pishologiya, menedjment kabi fanlarda liderlik tadqiqot ob'ekti sifatida qatnashadi. Olib borilgan ilmiy tadqiqotlar natijasida liderlikni

belgilashning turli nuqtai-nazarlarga asoslangan bir qator yondashuv va nazariyalari ishlab chiqilgan bo'lib, ularni o'rganish asosida liderlikning mazmun-mohiyatini to'laroq tushunish mumkin.

Dastlabki qarashlar liderning asosiy belgilarni aniqlashga qaratilgan bo'lib, umumiy holda shaxsiy sifatlarga asoslangan yondashuvni ifodalaydi. Rahbarlik, liderlikni tadqiqot ob'ekti sifatida o'rganish XX asrning boshlariga, boshqaruv bo'yicha bilimlarning ilmiy shakllanish davriga to'g'ri keladi. Biroq, 1930-1950 yillardagina liderlik keng miqiyosida va tizimli ravishda o'rganildi. Bu ilk tadqiqotlar samarali rahbarning shaxsiy sifatlari yoki hususiyatlarini aniqlashni maqsad qilib qo'ygan edi. Shaxsiy sifatlar nazariyasi yoki buyuk insonlar nazariyasiga asosan, yuqori salohiyatga ega eng yaxshi rahbarlar uchun umumiy bo'lgan xususiyatlar to'plami mavjud hisoblanadi. Bu g'oyani rivojlantirgan holda aytish mumkinki, agar bu hususiyatlar aniqlansa, har bir shaxs o'zida bu sifatlarni rivojlantirishi, tarbiyalashi va samarali lider bo'lib yetishishi mumkin. Bu xususiyatlarga tafakkur va bilim darajasi, jalb etuvchi tashqi ko'rinish, rostgo'ylik, tashabbuskorlik, ijtimoiy va iqtisodiy bilimlarga ega bo'lish hamda o'ziga yuqori darajada ishonish kabilarni kiritish mumkin.

1940 - yillarda olimlar yuzlab tadqiqotlar natijalarini umumlashtirsalarda, yuqori salohiyatga ega lider ega bo'lishi zarur bo'lgan hususiyatlar to'plami haqida yagona yechimga kelmagan. 1948 - yilda Stogdill tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar liderlik sohasidagi izlanishlarni kompleks tahlil qilishga qaratilgan bo'lib, unda o'tkazilgan tadqiqotlar natijalarining bir - biriga zid kelishi kuzatiladi. U lider, odatda tafakkuri, bilim olishga intilishi, mas'uliyatliligi, faolligi, ijtimoiy - iqtisodiy mavqei bilan ajralib turishini ainqlagan. Shu bilan birga turli vaziyatlarda samarali rahbarlar turli xil shaxsiy sifatlarini namoyon qilish, kuzatilgan.

Shunga ko'ra Stogdill "Inson ma'lum shaxsiy hususiyatlar to'plamiga ega bo'lganligi uchungina rahbar darajasiga ko'tarilmaydi" degan xulosaga kelgan.

Turli sharoitlarda liderlik darajasiga erishish uchun o'ziga xos bo'lgan turlicha qobiliyat va sifatlarga ega bo'lish muhim ahamiyatga ega.

Hulq-atvorga asoslangan yondashuv rahbarlik uslublari yoki xulq-atvor uslublarini tasniflashga asos yaratdi. Bu liderlikning murakkab jihatlarini tushuntirib berishga katta hissa qo'yishdi. Shaxsiy sifatlarga asoslangan nazariyadan farqli ravishda bu yondashuvda liderlikni o'rganish uchun asosiy e'tibor rahbar xulq-atvoriga qartildi. Xulq-

atvorga asoslangan yondashuvga ko'ra rahbarning samaradorligi uning shaxsiy xususiyatlari bilan emas, balki o'z xodimlariga nisbatan munosabati, xatti- harakatlari bilan aniqlanadi. Xulq – atvorga asoslangan yondashuvga ko'ra asosiy e'tibor rahbarning amaldagi xatti-harakatlariga qaratilgan bo'lsadi, bu yondashuvning asosiy kamchiligi shunda ediki, unga asosan liderlikning yagona, optimal uslubiy mavjud degan g'oya ilgari surilgan. Bu yondashuvni qo'llagan holda olib borilgan tadqiqotlarga ko'ra bir guruh belgilab beruvchi yagona uslub mavjud emasligini ta'kidladi.

Vaziyatli yondashuv. Shaxsiy sifatga asoslangan yondashuv ham, xulq-atvorga asoslangan yondashuv ham shaxsiy sifatlar yoki liderlik xulq-atvorlari hamda samaradorlik o'rtasidagi mantiqiy bog'liqlikni aniqlashga imkon bermadi. Biroq bu holat lider salohiyatini belgilashda shaxsiy sifatlar va xulq-atvorning ahamiyatini pasaytirmaydi. Oxirgi yillarda o'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, lider salohiyatini belgilashda qo'shimcha omillarni ham e'tiborga olish muhimdir. Bu vaziyat omillariga liderning qo'l ostidagi xodimlarning ehtiyojlari va shaxsiy sifatlari, topshiriqlarning hususiyatlari, tashqi muhit talabi va ta'siri, shuningdek liderning axborot bilan ta'minlanganlik darajasi kiradi.

Shu sababli zamonaviy liderlik nazariyalaridan vaziyatli yondashuvning ta'siri kuchaydi. Iqtisodchi omillar aniq vaziyatlar uchun qaysi xulq- atvor uslublari va shaxsiy sifatlar ko'proq mos kelishini aniqlashga harakat qilishmoqda. Ularning tadqiqotlari ko'rsatishcha, turli vaziyatlar mos tashkilot tuzilmalarni taqozo etgani kabi liderlik usullari ham aniq vaziyatdan kelib chiqqan holda tanlanishi lozim. Ya'ni rahbar lider turli vaziyatlarga moslashgan holda o'zini turlicha holatda tuta bilishi kerak.

Liderlikka jarayon va hususiyat sifatida qarash mavjud. Jarayon sifatida qaraganda liderlik norasmiy tasir etishga asoslanib, boshqarish va maqsadlarga yetish uchun guruh a'zolariga ta'sir o'tkazishning ifodalaydi.

Demak, liderlik keng ma'noda quyidagilarni anlatadi:

1.Maqsadlarni qo'yilishi va rivojlanish strategiyasini belgilashga tasir etish;

2.Maqsadlarga erishishda hatti-harakatlarning mos kelishiga tasir etish;

3.Guruh qo'llab-quvvatlashga ta'sir etish.

4.Tashkiliy maqsadlarga ta'sir ko'rsatish.

Hususiyat sifatida liderlik majburiy bo'lmagan ta'sirni ko'rsatuvchi shaxsning harakteri va sifatini aks ettiradi. Kuch ishlatish, majburlash, bosim o'tkazish va tashkilotdagi rasmiy o'ringa asoslangan liderlik norasmiy liderlik deyiladi. Rahbarlar bir vaqtning o'zida rasmiy lider bo'lib, ular norasmiy lider bo'lishlari ham bo'lmasligi ham mumkin.

Mikro liderlik – reaktiv, joriy masalalarga e'tiborini qaratuvchi, vaziyatdan kelib chiqib harakat qiladigan rahbarlar uchun hos.

Makro liderlik – kelajakka qaratilgan bo'lib, tashqi muhit, tashkilot ichida xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning tashkiliy maqsadlarini yoritish orqali maqsadga erishadi.

Liderning samarali faoliyatini asoslovchi yondashuvlar:

1.Ta'sir etish va hukumronlik nuqtai nazardan yondashuv. Bunga ko'ra liderlikning samaradorligi hukmronlik vakolatlari va turiga bog'liq. Bunda lider hukmronlikning qaysi turini qo'llashi va mavqei hamda shaxsiy hukmronligini to'g'ri taqsimlash kerak. Ishsizlik sharoitida rasmiy rahbarning hukmronlik doirasi sezilarli oshadi.

2. Hulq-atvorga asoslangan yondashuv. Bunga ko'ra liderlar amalda nimalar qilayotganligi o'rganiladi. Agar lider muvoffaqiyatlarga erishayotgan bo'lsa, uning hususiyatlari o'rganilib, liderlikning samarali modellari ishlab chiqiladi. Asosiy muammo rahbar asosiy e'tiborini vazifalar bajarilishiga qaratishi kerakmi yoki xodimlar o'rtasidagi munosabatlarga ekanligiga asoslanadi.

3. Hususiyatlarga asoslangan nazariya. Bunga ko'ra lider qanday hususiyatlarga ega bo'lishi kerakligi muhimdir. Boshqaruv samaradorligini belgilovchi hususiyatlarga o'ziga ishonch, tashabbuskorlik, ruhiy barqarorlik, nazoratga e'tiborni kiritish mumkin. Bu yondashuvning kamchiligi zarur hususiyatlarning qanday nisbatda bo'lishini belgilab bera olmaydi.

4. Vaziyatli yondashuv ikki yo'nalishga ega:

A) bunga ko'ra liderlik hulqiga vaziyat ta'sir etadi;

B) rahbarning vaziyatni tushunishi, unda vaziyatga ta'sir etish, vaziyatni o'zgartirish imkoniyatlari mavjudligi.

5.Transformatsion va harizmatik liderlik. Transformatsion liderlikda rahbar har bir xodimga vaziyatdan kelib chiqib yondashadi, xodimlarning boshqaruvda ishtiroki ta'minlanadi. Harizmatik liderlikda liderning salohiyati rahbarning harizmasi, ya'ni insonlarni jalb eta olish qobiliyati bilan belgilanadi.

Menejer kasbi hozirgi paytda ommaviy bo'lib bormoqda va barcha menejerlarda liderlik ko'nikmalarini shakllantirish kun tartibidagi asosiy masala bo'lib qolmoqda. Liderlik nazariyasining zamonaviy natijalari barcha holatlar uchun samarali bo'lgan universal liderlik uslubi xomhayol ekanligini isbotlaydi. Liderlik vaziyatli yondashuvni taqozo etadi.

Umumiy holda zamonaviy menejmentda liderlik muommosini "turli omillar haritasi " ko'rinishida aks ettirish mumkin. Lideming o'z funksiyalarini bajarishida shaxsiy sifatlari asosiy omil hisoblanadi. Shu bilan birga aniq vaziyat va muhitning o'zgarish darajasi u yoki bu liderning muvaffaqiyatli faoliyatiga sezilarli tasir etadi. Lider harakatlari va erishgan natijalariga vaziyat bilan bog'liq omillar hamda ergashuvchilar faoliyat natijalari ham bog'liq hisoblanadi. Liderning samaradorligini belgilovchi omillardan yana biri lider faoliyat ko'rsatayotgan muhitdagi milliy madaniyat hisoblanadi. Liderlik sifatlariga asoslangan nazariya yaratilgandan buyon Agar liderning hukmronligi uning shaxsiy sifatlariga asoslansa, uning harakatlari ko'p jihatdan demokratik bo'lib munosabatlarga qaratilgan; bu holda lider ergashuvchilar harakatlariga katta erkinlik beradi. Kelishuvning qarama-qarshi tomonidagi liderlik avtoritar bo'lib, vazifalarni bajarishga yo'naltirilgan bo'ladi. Bunda ergashuvchilar erkin harakatlanishi tobora cheklanib boradi.

Amaliyotchilar o'rtasida R.Bayk va J.Leykert tamonidan taklif etilgan "Boshqaruv turi" nomli liderlikni tasvirlash tizimi keng qo'llaniladi. "Boshqaruv turi" ikki o'lchamli sxema bo'lib, uning gorizontal o'qi liderning topshiriqlarni bajarishga yo'naltirilganligini, vertikal o'q esa uning insonlar o'rtasidagi munosabatga yo'naltirilganligini ifodalaydi.

Shu bilan birga, tashkilotdagi o'zgarishlar liderlik uslubining o'zgarishini taqozo etadi. Liderlik uslubini belgilashda vaziyatga asoslangan liderlik nazariyasi muhim ahamiyatga ega. Liderlikni vaziyatga mos holda belgilash menejerning qanday hokimiyat va tasirga ega ekanligiga ko'p jihatdan bog'liq. Hokimiyat bilan bog'liq vakolatlarning yetishmasligi menejerning ish faomliyati samaradorligini keskin pasaytirib yuboradi, hokimiyatning ortiqcha vakolatlari vakolatni suiste'mol qilishga olib kelish mumkin.

Tadqiqotchilar qadimdan shaxsiy hokimiyat manbalariga qiziqish bilan qarab kelganlar. Amerikalik mutaxassislar J. Freng va B. Reeven hokimiyatning bosh manbasini ajratib ko'rsatishga asoslangan tasniflashni taklif etdilar (5.2-jadval).

5.2 – jadval

J. FRENCH VA B. REYVENGA ASOSON SHAXSIY HOKIMIYAT MANBALARI

№	Hokimiyat manbalari	Tavsifi
1	Mukofotlash	Lider o'zining orqasidan ergashuvchilarni mukofotlash uchun zarur bo'lgan resurslarga ega
2	Majburlash	Hokimiyat manbasi qo'rquvga asoslanadi
3	Qonuniy	Liderning harakatlari ergashuvchilar qadriyatlariga mos keladi, shu sababli ular liderga vakolatlarni "uzatadi"
4	Ekspert	Hokimiyat asosi – topshiriqni bajarish uchun zarur bo'lgan bilim va malaka hisoblanadi
5	Harizm	Liderning ergashuvchilar tasavvurida e'tiborli, obro'li ko'rsatuvchi shaxsiy sifatlari

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, liderning ergashuvchilar e'tiborini qaratish bilan bog'liq shaxsiy hokimiyatga ega bo'lishning keng imkoniyatlari mavjud. Boshqaruvda lider obro'si, ta'siri va hukmronligidan unumli foydalanish katta ahamiyatga ega. Bu nuqtai nazar 16 asr boshlarida vujudga kelgan. Nikolo Makkiavellining mashhur "Hukmdor" asarida yozilishicha, hokimiyat va undan foydalanish davlatni boshqarishda asosiy vosita bo'lib hisoblanadi. Shunday qilib "hokimiyat nima" degan savol tug'iladi.

Hokimiyat - bu harakat qilish imkoniyati yoki boshqa odamlarning hulqiga yoki holatiga ta'sir etish qobiliyati. Boshqa so'zlar bilan aytganda, hokimiyat - bu boshqa odamlar hulqiga ta'sir o'tkazish imkoniyati. Ta'sir - bir shaxsning ikkinchi shaxsning hulqi, munosabatlari va hissiyotlariga o'zgartirish kirituvchi har qanday harakatdir. Ta'sir vositalari turlicha, quloqqa shivirlab aytilgan so'zdan tortib, pichoq o'qtalishgacha bo'lishi mumkin. Shuningdek, bir odam o'zining g'oyalari bilan ikkinchi odamga ta'sir etishi mumkin. Rahbarlar shunday ta'sir etishlari kerakki, bu faqat bir g'oyani qabul qilishga emas, balki harakatga - natijaviy mehnatga olib kelsin. O'zining ta'sirini va liderli-

gini samarali qo'llay olishi uchun har bir rahbar hokimiyat manbalarini qo'llashi kerak.

Ko'pgina odamlar hokimiyatni zo'ravonlik, kuch va agressiya bilan bog'laydilar. Bunday qarashlarni tushunish mumkin, chunki hokimiyatning asosida aynan qo'pol kuch turadi, hatto zo'ravonlik faqat sportda va kinoda bo'ladi deb hisoblovchi yuqori rivojlangan jamiyatda ham kuch hokimiyatning zaruriy qismi emas. Hamma tashkilotlarda samarali ishlash uchun tegishli hokimiyatni qo'llash shart.

Liderlik nazariyalariga aniqlangan turli tadqiqotlar natijalariga xulosa qilar ekanmiz, shaxsiy sifatlarga asoslangan, xulq- atvor va vaziyatli yondashuvlarning har biri muammoning ma'lum qismini yechishga imkon berishini, lekin to'liqlikni ta'minlay olmasligini ko'ramiz. Bu yondashuvlarning hech biri to'liq qabul qilingan emas va tanqidlarga uchrayotgan bo'lsada, amaliyotda u yoki bu darajada qo'llanib kelinmoqda. Hozirgi paytda liderlik hodisasi va lider timsolini amaliy hamda nazariy jihatdan aks ettiruvchi va ilmiy tadqiqotlar natijalarini umumlashtiruvchi yagona yondashuv yoki nazariya mavjud emas. Tadqiqotchilar bergan ba'zi umumiy xulosalarni keltirib o'tamiz:

- boshqa insonlardan farqli ravishda liderlarga xos bo'lgan standart sifatlar to'plami mavjud emas. Turli vaziyatlarda samarali rahbarlar liderlikning o'ziga xos sifatlarini belgilab beradilar. Bunda liderning shaxsiy xususiyatlari tarkibi uning qo'l ostidagi xodimlari hususiyatlari, faoliyati va vazifalariga mos kelishi lozim.

- K. Levinning tadqiqotlari asosida rahbarlik yoki liderlikning uch uslubini ajratib ko'rsatish mumkin: avtoritar, demokaratik va liberal. Bunda lider xodimlar bilan munosabatga asoslangan insonga yo'naltirilgan yoki natijaga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin. Liderning samaradorligi aniq vaziyatdagi liderlik uslubini qo'llashga bog'liq.

- guruh uchun juda qulay yoki noqulay vaziyatlarda vazifalarga yo'naltirilgan lider muvaffaqiyatga erishadi. Insonlarga yo'naltirilgan liderlik barqaror vaziyatlarda qo'l keladi.

- rahbariyatning liderlik salohiyatini ta'lim berish orqali oshirish mumkin.

- eng samarali liderlar "o'z harakatlari uchun mas'uliyatni his etadilar, maqsadga erishishga intiladilar, ijro etilishi zarur bo'lgan aniq vazifalar bo'yicha ma'lumot va tajribaga ega bo'ladilar.

- liderning qadriyatlari kompaniyaning madaniyati, ishdan ketgandan so'ng ham tashkilotda saqlanib qoladi. Ya'ni liderning har bir harakati uning kompaniyasiga ta'sir etadi.

Bundan tashqari liderlik salohiyatini oshirishga qaratilgan nazariyalarining rivojlanishiga bir qator konsalting firmalari ham o'z hissasini qo'shgan. Jumladan, Anderson konsalting firmasiga qarashli strategik o'zgarishlar institutning oxirgi tadqiqotlari kelajakda global liderlarga xos xususiyatlar aniqlangan. Global liderlarga quyidagilar yuklatiladi:

- o'z qobiliyat va bilimlarini doimiy takomillashtirish, o'z harakatlarini ob'ektiv baholash qobiliyatini rivojlantirish, o'z kuchli tomonlaridan foydalana olish va bilimlaridagi kamchiliklarni to'ldirish. Lider atrofdagilarning ishonchini oqlashi, ma'naviy qadriyatlarga rioya qilishi, hissiyotlari, tafakkuri va shaxsiy sifatlarini uyg'unlashtira olishi kerak.

- ichki va tashqi ta'sir vositalarini yaratgan holda tashkilotga rahbarlik qilish. Rahbarlar bu vositalarni asosan norasmiy ko'rinishda shakllantira olishi lozim. Global liderlar yig'ma - matritsali, o'zaro bog'liq, vaqtincha "komandalar"ni boshqara olishlari muhim ahamiyatga ega. Lider tashkilotning yashirin ko'rinmas salohiyatini aniqlab olishi va shakllantirishi kerak. Bu salohiyat bilim, inson kapitali, moliyaviy resurslar bilan belgilanadi.

- personalning shaxsiy malakasi, shuningdek, butun tashkilotning kasbiy malaka darajasini oshirib borish, bunda muammoni yechishda turli fikrlash usullarini qo'llash va rag'batlantirish kerak. Kelajak lideri fikrlar xilma-xilligi, ijodiy munozaralardan samarali foydalanishi, shu bilan birga, qarashlardagi umumiylik, hayot tarzidagi bog'liqlikni amaliyotda qo'llab olishi lozim. Muammolarni global tasavvur etish bilan birga global lider turli yoshdagi guruhlar motivatsiyasini tushunishi va ularni qo'llab olishi kerak.

Tadqiqotlarda, shuningdek, global liderlarning 14 ta asosiy hususiyatlari aniqlangan:

1. Global toifalarga asosan fikrlash.
2. Potensial imkoniyatlarni ko'ra olish.
3. Kelajakning umumiy tasavvurini yarata olish.
4. Insonlarning qobiliyati rivojlanishi yordam berish, vakolatlarni ularga uzatish.
5. Insonlardagi farqlarni qadrlash.
6. Ishga komandali yondashuv, hamkorlik hissini rivojlantirish
7. O'zgarishlarga hayrihoh bo'lish.
8. Texnologiyalarni bilishini namoyon qilish.
9. Ijodkorona takliflarni rag'batlantirish
10. Mijozlarning ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash.
11. Raqobatchilar bilan kurashda muvoffaqiyatga erishadi.

12. Shaxsiy yutuqlari, yuqori darajadagi bilim va malakasini namoyon qiladi.

13. Jamoaviy rahbarlikka tayyor ekanligini ifoda etadi.

14. Tashkilotda qabul qilingan qadriyatlarga muvofiq harakat qiladi.

Birinchi qarashda bu talablarning barchasiga rioya qilish murakkabdek tuyuladi. Lekin bunda zamonaviy lider ega bo'lishi lozim bo'lgan asosiy talablardan biri - tizimli fikrlashning joriy etilishi barcha muammolarni hal etadi.

Bu holda turli xususiyatga ega talablarni tartiblashtirish va umumlashtirish imkoniyati tug'iladi.

Tizimli fikrlashning asosiy tamoyili tadqiqot ob'ektining tizimi sifatida o'rganilishidir. "Biznes, inson faoliyatining bir ko'rinishi sifatida ma'lum bir tizimni ifodalaydi. Bu yerda yillar davomida namoyon bo'ladigan yashirin aloqalar ham mavjud bo'ladi"[10]. Har birimiz ba'zida sezmagan holda ko'plab tizimlar faoliyatining ishtirokchilari bo'lib qolamiz.

Lider o'ziga hos vakolat bo'lib, uni taqsimlash mumkin emas. Uni qabul qilish va faxr bilan egalik qilish yoki chetga o'tish mumkin.

5.3. Tashkilot boshqaruv tizimida rahbarning liderlik sifatlarini oshirish masalalari

Insoning lider bo'lishga intilishiga nima majbur qiladi? Liderlarning vujudga kelish mexanizmi, hususiyatlari va yo'nalishlarining sub'ektiv jihatlariga Z. Freydning psixoanalitik nazariyasi aniqlik kiritadi. Uning nuqtai nazariga ko'ra, liderlik asosida ongsiz ravishdagi hissiyotlarga berilish yotadi. Insonda rahbarlik va liderlik mavqeiga ega bo'lish o'zini noqulay sezish, ojizlik va uquvsizlik kabi holatlarni yengishga imkon beradi. Psixoanaliz nazariyasiga ko'ra liderga bo'ysunish ham o'ziga hos ta'riflanadi - liderni sub'ektiv ravishda qabul qilish va unga bo'ysunish insonda bolalikdan shakllanadi va rahbar tomonidan himoyalanish va obro'li shaxslarga yaqin bo'lishga ehtiyoj ko'rinishida ifodalanadi.

Freyd izdoshlari hokimiyatga intiluvchi va avtoritar hususiyatlarni yoqlovchi alohida shaxslarning turini aniqlanadi. Bu turdagi shaxslar nosog'lom jamiyatlarda shakllanadi va ommaviy hadiksirash va asabiylik, tushkun holatlarga sabab bo'ladi. Bu turdagi liderlar rahbar

[10] Singe P. Pyataya dissiplina: iskusstvo i praktika samoobuchayushiysya organizatsii//Per.s angl- M.: ZAO "Olimp- Biznes", 1999- 406 s.

darajasiga erishsa, o‘z hukumronligini xodimlarga majburiy o‘tkazish, ularning xuquqlarini buzishga harakat qiladi. Bu turdagi liderlar qattiq nazorat ostida bo‘lishi zarur.

Vositali motivatsiya. Liderlikka intilishining psixoanalitik motivatsiyasi liderning yana bir turini ajratib ko‘rsatadi. Bu liderlar hokimiyatga intilmaydi, hokimiyat ular uchun boshqa maqsadlarga erishish uchun vosita hisoblanadi:

Moddiy yoki ma’naviy-axloqiy maqsadlar o‘yinga asoslangan motivatsiya. Motivatsiya o‘yinga asoslangan bo‘lishi ham mumkin-lider rahbarlik jarayonini qiziqarli, o‘yin sifatida qabul qiladi. Bu holda liderning motivi bo‘lib boshqaruv faoliyatining mazmuni hisoblanadi insonlar o‘rtasidagi munosabatlarni tashkil etish jarayonidagi murakkab va jamoa uchun muhim muammolarni yechishga ishtiyoq bilan kirishiladi.

Liderlikning tasniflanishi turli-tumandir. Guruhda liderlar turlarini aniqlash qaysi mezonlarga ko‘ra amalga oshiriladi?

Ustuvor funksiyalarga bog‘liq ravishda liderlarning quyidagi turlarini ajratib ko‘rsatiladi:

1. Tashkilotchi lider. Uning asosiy sifati, jamoa ehtiyojlarini o‘zining shaxsiy vazifalari sifatida qabul qiladi va faol harakat qiladi. Bu lider kelajakka ishonch bilan qaraydi va barcha muammolarni yechish mumkin deb hisoblaydi, odamlarni ishontira oladi.

2. Lider-ijodkor. Bu liderlar yengiliklarga intiladi, xavfli va yechishi qiyin bo‘lgan muammolarni yechishga kirishadi. Buyruq bermaydi, balki muhokama qilishga chaqiradi.

3. Lider – kurashchi. Irodali, o‘z kuchiga ishongan shaxs. Xavf-xatar va noaniqliklarga birinchi bo‘lib qarshi boradi, o‘ylab o‘tirmay kurashga kirishadi. O‘z nuqtai nazaridan chetlashmaydi va yon bosmaydi. Biroq bu liderlar o‘z harakatlarini oldindan puxta o‘ylab ko‘rmaydi.

4. Lider diplomat. Bu liderlar vaziyatni juda yaxshi biladi, noozik jihatlarga ta’sir etib kimlarga qanday ta’sir etilishi biladi.

5. Lider - hamdard. Bu liderlarga xodimlarni og‘ir paytlarda qo‘llay olishgani uchun intilishadi. Ular xodimlarni hurmat qiladi, ularni ruhan qo‘llab – quvvatlaydi.

Guruhdagi umumiy liderlik quyidagi tashkil etuvchilardan iborat bo‘ladi (liderlikka xos rollar):

a) ishbilarmonlikka asoslangan liderlik. Ishlab chiqarish muammolarini hal etishiga qaratilgan rasmiy guruhlar uchun xosdir. U yuqori

malaka, tajribaga ega bo'lib, tashkiliy masalalarni yechishda unga teng keladigani yo'q "guruh qo'llari";

b) hissiyotlarga asoslagan liderlik. Insoniy hayrixohlik, liderning shaxslararo munosabat ishtirokchisi sifatidagi jalb eta olish qobiliyati tufayli norasmiy ijtimoiy guruhlarda yuzaga keladi "guruh yuragi;"

v) axborotga asoslangan liderlikda liderga uning yuqori bilim, kerakli axborotga ega ekanligi uchun murojjaat qilishadi. U hamma narsani biladi, tushuntirib bera oladi va kerakli axborotni topishga yordam beradi- "guruh aqli".

Yuqoridagi uch komponentning hammasini o'zida mujassamlashtirgan lider eng yaxshi lider bo'la oladi, lekin universal liderlar kamdan-kam uchraydi.

Ijro etadigan roliga ko'ra L.I. Umanskiy 6 turdagi liderlarni ajratib ko'rsatadi;

1) Tashkilotchi (guruhni birlashtirish funksiyasi);

2) Tashabbuskor (g'oyalarni ilgari surish va yangi muammolarni yechish);

3) Guruh kayfiyatiga ta'sir etuvchi (guruh kayfiyatining shakllanishida yetakchilik qiladi);

4) Etalon (namuna, ideal, "yulduz");

5) Usta (ma'lum faoliyat turining mohir mutaxassisi);

6) Bilimdon (keng bilimlari bilan ajralib turadi).

Bundan tashqari personalni boshqarishda liderlar guruhda ularni qabul qilishlariga ko'ra tasniflanadi:

1) "Bizlardan biri" – guruh a'zolari ichida ajralib turmaydi, "tenglar ichida birinchi" sifatida qabul qilinadi;

2) "Bizlardan eng yaxshi"– guruh a'zolari ichidan ko'plab sifatlari (ishbilarmonlik, ahloqiy, muloqot va boshqa) bilan ajarilib turadi va taqlid qilish uchun namuna hisoblanadi;

3) "Yaxshi odam" eng yaxshi ahloqiy sifatlarga ega shaxs sifatida qadrlanadi: tarbiyali, insonparvar, yordam berishga tayyor, e'tiborli.

4) "Xizmatchi"- o'zining tarafdorlari qiziqishlarini ifodalovchi rolida chiqishga harakat qiladi, ularning fikri bilan hisoblanshadi va ular nomidan harakat qiladi.

Yuqoridagi liderni qabul qilish ko'rinshlari guruhning har bir a'zosi tomonidan turlicha ifodalanishi mumkin. Jumladan, bir xodim liderni "bizlardan biri" sifatida qabul qilishi, boshqalar "xizmatchi" sifatida qarashlari mumkin.

Psihologik tahlilchilar liderning o'nta ko'rinishini tavsiflaydilar:

1. "Otalarcha g'amxo'r hukmdor"- uni hurmat qiladilar.
2. «Yo'lboshchi» - unga taqlid qilishadi;
3. "Zulmkor"- undan qo'rqishadi va unga bo'ysunishadi.
4. "Tashkilotchi"- insonlarni birlashtiradi, unga xurmat qiladilar.
5. "Kelishtiruvchi" uni yoqtiradilar va ko'pincha, kamchiliklarini sezmaydilar.
6. ""Qahramon"- insonlarni o'zining orqasidan ergashtira oladi.
7. "Salbiy ta'sir etuvchi"- insonlarni nizolarga undaydi va ularga hissiy jihatdan zararli ta'sir etish manbasi hisoblanadi;
8. "Namoyanda"- atrof-muhitga ijobiy ta'sir etadi, uni sevadilar, ilohiylashtiradilar.
9. "Kuvg'inga uchragan".
10. «Ayblarni boshqalarga yuklovchi».

Oxirgi ikki tur liderlar antilider bo'lib, salbiy harakatlar ob'ekti hisoblanadi va natijada guruhda salbiy hissiyotlar kuchayadi.

Liderlikning tabiiy yoki sun'iyligi, tug'ma xususiyatlarga asoslangan yoki tarbiyalangan liderlik masalasi bahs-munozarali hisoblanadi. Bu masala liderlikni boshqarish sifatida qaraladi va besh jihatni o'z ichiga oladi:

1) Liderlarni aniqlash;
2) Ularning rivojlanishi;
3) Guruh manfaatlarini hisobga olish;
4) Norasmiy liderlik;
5) Destruktiv liderlikni bartaraf etish.

Tug'ma yoki shakllangan liderlik sifatilariga ega insonlarni aniqlash va ularni rahbarlik lavozimlariga jalab etish lider bo'lib tug'iladilar hamda liderlarni maqsadli shakllantirish mumkin degan g'oyalardan kelib chiqadi. Birinchi holda liderlik sifatlarini aniqlash va undan tashkilot maqsadlari uchun qo'llash, ikkinchi holatda esa-tashkilotga tayyor shakllangan liderlarni jalb etish haqida so'z boradi.

Lider qobiliyatlarini aniqlash usullari – test o'tkazish, biografiyasini o'rganish, mehnat stajini tahlil qilish, quyi bo'g'in menejerlaridan yuqori bo'g'in rahbarligi uchun nomzodlarni saralash va ularni o'qitish hisoblanadi. Bu usullar Germaniya, AQSH, Fransiyada keng qo'llaniladi.

Liderlik yuqori rahbariyat bilan bog'liq bo'lib, tashkilotda birinchi lider – rahbar ekan, quyidagi savollar tug'iladi: Zamonaviy rahbar liderlik haqida nimalarni bilishi kerak; hozirgi zamonda lider-rahbarga qan-

day talablar qo'yiladi va lider bo'lib yetishish uchun nimalar qilish lozim.

Liderlik masalalarini tadqiqot qilishda xorijiy firmalarda liderlik salohiyatiga ega bo'lishni quyidagi sakkiz mezon bo'yicha aniqlaydi:

1) uzluksiz ravishda o'zi ustida ishlash: o'qiyman; savollar beraman, qo'shimcha ta'lim kurslariga qatnayman;

2) boshqa odamlarga xizmat qilishga yo'nalganlik: doim boshqalarga yordam berishga harakat qilaman;

3) boshqalarga yaxshi munosabatda bo'lish, nizolardan qochish;

4) boshqalarga ishonish; boshqa insonni himoya qilar ekanman, uning ijobiy tomonlarini ko'ra olaman;

5) vaqt va harakatlarni oqilona taqsimlash: men o'z vaqtimni ish, oila va jamiyat o'rtasida optimal taqsimlashga harakat qilaman;

6) ichki ishonch, kelajakka umid, hodisalarga sog'lom qarash-hayotga sarguzasht sifatida qarash;

7) o'ziga tanqidiy qarash, fikrlar xilma-*xilligi boshqalar xizmatlarini tan olish;

8) jismoniy sog'lom bo'lish, aqliy va ma'naviy rivojlanishga e'tibor berish.

Buning uchun liderlik salohiyatini oshirishda zarur sifatlarni maqsadli shakllantirish va rivojlantirish lozim. Rahbar tashkilotda quyidagi jarayonlarni amalga oshiradi:

- shaxsiy motivlashishni ishlab chiqish, ya'ni maqsadni va unga erishish imkoniyatlarini o'rganish;
- individual aqliy va ahloqiy liderlik sifatilarini rivojlantirish;
- guruh a'zolari bilan munosabatda lideming ijtimoiy obro'si va samimiyligini ta'minlash;
- vaziyatni tez baholash, guruh a'zolari qiziqishlarini bilish va hisobga olish bo'yicha ko'nikmalariga ega bo'lish;
- rahbar faoliyatida rasmiy va norasmiy liderlikni mujassamlashtirish;
- destruktiv liderlikni bartaraf etish. Tashkilot faoliyatiga asosan destruktiv liderlar - yangiliklarga qarshi guruhlar, uyushgan jinoyatchilar guruhlari liderlari katta zarar yetkazadi. Bu holatni bartaraf etish uchun "lider-ergashuvchilar" tizimi yo'qotiladi - lider ishdan bo'shatiladi; guruhi boshqa uchastkalarga tarqatib yuboriladi; liderga qo'shimcha vazifalar berilib, muloqot vaqti qisqartiriladi. Bu usullar ma'muriy harakterga ega bo'lib, qonun, haq–huquq jihatdan doim ham

samarali natija bermaydi. Shu sababli ikkinchi turdagi usullar, ya'ni liderning harakterini o'zgartirish uchun shaxsiy suhbatlar o'tkazish, liderni rahbariyatga yaqinlashtirish, unga alohida e'tibor qaratish kabi tadbirlarni qo'llash kerak[11].

Yuqorida ko'rib chiqilgan nazariy holatlar rahbar faoliyatida liderlik sifatlarining ahamiyatini ko'rsatsada, O'zbekiston korxonalari amaliyotida liderlik salohiyatini oshirishga yetarli e'tibor berilmaydi. Bu holat quyidagi muammolar bilan belgilanadi:

1. Korxonalarda menejment bo'yicha yetarli bilimga ega mutaxassislarning yetishmasligi.
2. Liderlik sifatlarini rivojlantirishga ikkinchi darajali masala sifatida qarash.
3. Rahbarning liderlik qobiliyati va salohiyatini belgilab beruvchi mukammal uslubiyatning ishlab chiqilmaganligi.
4. Korxonalar boshqaruv tizimlarining barcha darajalaridagi menejerlarning liderlik ko'nikmalarini oshirishga e'tiborning pastligi.
5. Korxonalarda boshqaruv bo'yicha, hususan, liderlik salohiyatini oshirish bo'yicha malaka oshirish tadbirlari uchun mablag'larning ajratilmasligi.

5.4. Rahbarning liderlik ko'nikmalarini rivojlantirish yo'nalishlari

Oxirgi yillarda yangi avlod rahbar kadrlarini tayyorlash ko'pchilik kompaniyalar uchun asosiy muammolardan biri hisoblanadi. 1990 – yillarning o'rtalarigacha globallashuv ta'sirida kompaniyalar va ularning rahbariyati asosiy e'tiborini diverosifkatsiyalashgan faoliyat va mavjud tajribali mutaxassislarga qaratdi. Bunda menejerlarning "yangi oqimi"ni tayyorlash e'tibordan chetda qolib, bu masala kadrlar bo'limiga yuklatib qo'yildi. Menejerlarni tarbiyalashga umuman ahamiyat berilmadi.

2000 - yillarda axborot texnologiyalari sohasidagi rivojlanish va demokratik holat tashqi muhitni o'zgartirib yubordi, yangi rahbarlarda texnik ko'nikmalar va liderlik qobiliyatlarning yetishmayotganligi aniq bo'lib qoldi. Lider qobiliyatlari, salohiyati yetishmayotgan rahbariyatga korxona raqobatbardoshligi salbiy ta'sir eta boshladi. Rahbar kadrlarni qidirish, yollash, chetdan taklif etish yoki qayta tayyorlash kerakli samara bermadi. Bir necha yil oldin vaziyat ijobiy tomonga o'zgardi,

[11] Stomerenko L.D. Psixologiya delovogo obsheniya i upravleniya. – "Uchebniki XXI veka", Rostov na Donu: "Feniks" 2001-512 s.

endi rahbar, yuqori boshqaruvchi, trener, tarbiyachi, hikoyachi rolida ham chiqa boshladi.

Bunda liderlik salohiyatini oshirish san'atini uni bevosita qo'llash sharoitida o'rganish qo'layroq. Yangi liderlarni tashqi treninglarda emas, balki korxona ichida o'qitish menejerlarga liderlikning amaliy ahamiyatini va namoyon bo'lishini o'z ko'zi bilan ko'rish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bundan tashqari liderning faoliyatini bevosita o'rganish amaliy jihatdan kuchli ta'sir vositasi hisoblanadi.

Ikkinchidan, liderlik bo'yicha mashg'ulotlarni kompaniyada hurmat va obro'ga ega xodimlar berishi bilimlarni yaxshi qabul qilishga olib keladi. Boshqacha qilib aytganda, liderlikni liderlardan o'rganish kerak, bu kadrlarga kompaniya qadriyatlari, boshqaruv tamoyillarini o'zlashtirishga imkon beradi. Bu mezonlar yig'indisi o'z aksini "hikoya qiluvchi" (inglizcha "telling") uslubiyatida topgan. Bu uslubiyatga asosan ta'lim olayotgan menejerlar kelajakda kompaniyani boshqaruvchi rahbar darajasiga yetishi uchun zarur tajribaga ega bo'lishadi.

"Hikoyachi" uslubiyati kompaniya rahbarining 10 daqiqalik tabrik nutqi bo'lmay, balki mashaqqatli va uzoq davom etadigan jarayon hisoblanadi. Uning samaradorligi quyidagi tamoyillar bilan belgilanadi:

1. Aniq yo'nalishga ega bo'lish va kompaniyaning strategik vazifalari bilan bog'liqlik liderning strategik va tashkiliy salohiyatini oshirishga imkoniyat beradi. Bunda to'plangan tajribaning korxona joriy vazifalari bilan aloqasini ta'minlash lozim. Hikoyachi bu holda kompaniya tarixi, o'z hayoti tajribalaridan misollar keltiradi.

2. Hikoyaning tinglovchilar darajasi va mavqeiga mosligi. Mashg'ulot rahbari (hikoyachi)ga o'z hikoyasini tinglovchilar liderlikning egallab turgan saviyasiga mos tajribalar asosida olib borishi kerak.

3. Hikoyachining (avtoriteti) obro'si. Hikoyachi yuqori martabaga, namuna uchun arziydigan shaxs bo'lishi bilan birga a tinglovchilarni o'ziga qarata olishi, hurmatga sazovor bo'lishi, notiqlik mahoratini egallagan, "talabalar" uchun "professor" bo'lishi lozim. Faqat shu holdagina hikoya bo'lg'usi liderlar tomonidan to'g'ri qabul qilinadi va samarali bo'ladi.

4. Dramaga asoslangan element. Hikoya tinglovchilarning diqqatini jalb etishi lozim. Buning uchun murakkab chaqiriq, dramatik element bo'lishi kerak. Drama murakkab qaror qabul qilish va rahbar tajribasidagi mashaqqatli tanlov doirasida shakllantiriladi.

5. Yuqori darajadagi idrok etish qiymatiga ega bo'lishi. Hikoya ta'lim olishni rag'batlantirishi va tinglovchi hulq-atvori, madaniyatini o'zgartirishi lozim.

"Yangi liderlar"ni tayyorlash dasturida hikoyachi uslubiyati. Hikoyachi uslubiyati yangi liderlarni tayyorlashning samarali vositasi bo'lishi uchun barcha tomonlarning mashaqqatli harakatlari va manfaatdorligi bo'lishi lozim. Buning uchun kompaniyadan quyidagi harkatlarni amalga oshirish talab etiladi:

- boshqaruv apparatini faol ishtirok etishini ta'minlash. Bu dasturning muvaffaqiyati boshqaruv apparatining "liderlarni shakllantirish"da faol ishtirok etish, bilan belgilanadi;

- rahbar sifatini belgilovchi umumiy talablarni ishlab chiqish. Dasturning samaradorligi kompaniyani boshqarishga yagona yondashuv mavjudligi bilan belgilanadi;

- mavjud alternativ yechimlarni o'rganish. Menejerlarni tayyorlashda hikoyachi usuli bilan birga yoki alohida boshqa usullar ham qo'llanilishda mumkin: tarkibiy kouching (suhbat), amaliy mashg'lotlar, universitet dasturlari va kompleks testlar.

- dastur uchun "hikoyachilar" guruhini tanlab olish. Guruhga bu dastur qiziqish bildirgan rahbarlar, kadrlar xizmati rahbarlari hamda yuqori bo'g'in menejerlarini tayyorlash tajribasiga ega mutaxassislar kiritiladi.

- ishtirokchilar va hikoyachilarni tayyorlash. Himoyalar o'zining ta'lim maqsadiga erishishi uchun ularni tuzish, tayyorlash va repetitsiyasiga mutaxassislarni jalb etish kerak. Tinglovchilarni saralab olish, bunda ular dastur maqsadlari va dialogdagi o'z vazifalari haqida aniq axborotga ega bo'lishlari lozim;

- dialog, reaksiya va harakatlarni rag'batlantiruvchi mavzularni tanlab olish kerak. Hikoyachidan boshqaruv jihatlari haqida samimiy hikoya qilish talab etiladi.

Hikoya minbardan turib ma'ruza qilish emas, balki munozaraga undash shaklida bo'lishi muhimdir. Hikoya 30 daqiqa atrofida davom etishi, so'ngra boshqaruv muammosi tahlil qilinishi lozim. Munozaradan keyin har bir tinglovchi boshqaruvning turli muammolariga bag'ishlangan oldindan tayyorlangan g'oyalarini taklif etadilar, liderlik salohiyatini rivojlantirish bo'yicha tadbirlar rejasini tuzadilar.

Hikoyachi usuli - liderlik salohiyatini oshirishga qaratilgan yagona usul emas va u menejerlikning boshqa texnik hamda vositalari bilan birga, ham qo'llanishilishi mumkin. Shu bilan birga hikoyachi usuli joriy

o'n yillikning eng muhim usullaridan biri sifatida oddiy menejerlarni emas, balki aynan liderlarni tayyorlashi diqqatga sazovordir. Bu usulni O'zbekiston Respublikasida faoliyat yuritayotgan kompaniyalarda liderlarni tayyorlashda qo'llash yuqori samara beradi.

Samarali boshqaruv kompaniyaning barcha darajalarida amalga oshirilishi kerak, shu sababli kelajakni ko'ra biluvchi menejerlar kompaniyaning oltin zaxirasini tashkil etadi. Aynan ular kompaniyaning strategik jihatdan eng muhim kapitali hisoblanadi. Ular bo'lg'usi rahbarlarni tayyorlashda ham asosiy o'rin egalaydi.

Tayanch iboralar: liderlik, xususiyatlarga asoslangan, hulq-atvorga asoslangan, transformatsion, vaziyatga asoslangan va harizmatik liderlar, lider va menejerning farqli jihatlari, hokimiyat turlari, "hikoyachi" uslubi.

Nazorat uchun savollar:

1. Insoniyatning tarixiy rivojlanishida liderlikni tadqiqot qilish bosqichlari haqida gapirib bering.
2. Zamonaviy menejmentda liderlikni tavsiflashning aosiy yondashuvlarini ta'riflab bering.
3. Lider va menejerning farqli hususiyatlari nimalardan iborat?
4. Liderlikning aosiy nazariyalari nimalardan iborat?
5. Hokimiyat manbalari haqida tushuncha bering.
6. Rahbarlarda liderlik ko'nikmalarini rivojlantirishning asosiy uslublari haqida aytib bering.

6-bob. MA'MURIY MENEDJMENTDA VAZIFALAR VA VAKOLATLARNING TAQSIMLANISHI

6.1. Vazifalar va ularni tavsiflash zaruriyati

Har qanday korxonaning ma'muriy apparati faoliyatining samaradorligini ta'minlashda xodimlar o'rtasida vazifalarni to'g'ri taqsimlash muhimdir. Tashkilotda vazifalarni belgilashda tashkilotning strukturasini hisobga olish alohida ahamiyatga ega.

Tashkilot strukturasi tashkilotning o'z maqsadlariga samarali ravishda erishishini ta'minlaydigan boshqaruv pog'onalari va funksional sohalar o'rtasidagi mantiqiy o'zaro munosabatni ifodalaydi.

Har bir tashkilotda mehnat taqsimoti mavjud bo'ladi. Ayniqsa, ixtisoslashtirilgan mehnat taqsimoti keng tarqalgan – bunda ma'lum ishni mutaxassisga, ya'ni shu ishni tashkilot nuqtai nazaridan eng yaxshi bajara oladigan xodimga yuklash tushuniladi. Odatda, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti ajratib ko'rsatiladi. *Vertikal mehnat taqsimoti* tashkilotda boshqaruv darajalari iyerarxiyasini tashkil etadi. *Gorizontal mehnat taqsimoti* bir pog'onadagi xodimlar o'rtasida amalga oshiriladi. Masalan: o'rta bo'g'in menejerlari, fakultet dekanlari, kafedra mudirlari.

Ixtisoslashuv (birinchi bor bu ibora A.Smit tomonidan 1776-yilda qo'llanilgan) murakkab tushuncha bo'lib, maqsadga erishishda vazifalarni xodimning ixtisosligi, ko'nikma va tajribasiga asoslangan holda taqsimlashni nazarda tutadi. Insonning individual xatti–harakati va faoliyati muvaffaqiyatiga ta'sir etuvchi omillar quyidagilardir: qimmatliklar – bu insonning umumiy tushunchasi, nima yaxshi-yu nima yomonligi, nimaga befarqligiga e'tibor qilish, ehtiyojlar, qobiliyat, uquv, o'z harakatlaridan natija kutish, berilgan ma'lumotlarni qabul qilish va hokazo. Ixtisoslashuv va mehnat taqsimotidan tashqari, xodimlar o'rtasidagi xizmat munosabatlari ham katta ahamiyatga ega. Agar xodimlar tashkilot bo'linmalari o'rtasidagi xizmat munosabatlari aniq belgilanmasa va muvofiqlashtirilmasa, ixtisoslashuvning samaradorligi bo'lmaydi. Vakolatlarni taqsimlash rahbariyatning tashkilotda xodimlar o'rtasidagi rasmiy o'zaro aloqani o'rnatish vositasi hisoblanadi. Vakolatlarni taqsimlash va vazifalarni tavsiflash orqali rahbar qanday mutaxassisni tegishli lavozimga ishga qabul qilishi mumkinligini

aniqlaydi. Chunki tashkilot rejalari amalga oshirilishi uchun, har bir xodim tashkilot maqsadlaridan kelib chiqadigan ma'lum bir vazifani bajarishi kerak bo'ladi. Albatta, tashkilot maqsadlarini belgilash, strategiyalarni ishlab chiqish bu vazifalarning bajarilishiga ma'lum ma'noda yordam beradi. Lekin bundan tashqari, tashkilot faoliyatida xodimlar o'rtasidagi rasmiy munosabatlarni tashkil etish, vazifalarni muvofiqlashtirish muhim ahamiyatga ega.

6.2.Vazifalar, javobgarlik va vakolatlar. Ularni taqsimlash, uzatish usullari

Tashkil etish – bu tashkilotning o'z maqsadiga yetishda xodimlarning samarali faoliyat ko'rsatishiga imkon beruvchi tashkilot strukturasini yaratish jarayonidir. Bunda ikki jihat diqqatga sazovordir. Birinchisi, tashkilot tuzilishining strategiya va maqsadlarga muvofiq bo'lishidir. Biz uning ikkinchi jihati, ya'ni yuqori rahbariyatning quyi bo'g'in bilan aloqasini ta'minlovchi vakolatlar doirasidagi munosabatlarini e'tiborni qaratishimiz maqsadga muvofiq. Rahbariyatning turli darajadagi vakolatlar o'rtasidagi munosabatni belgilash vositasi bo'lib taqsimlash hisoblanadi.

Vakolatlarni taqsimlash (vakolatlarni uzatish) – bu vazifa va vakolatlarni ularni bajarishga javobgarlikni olgan shaxsga taqsimlash tushuniladi. Uning vositasida rahbariyat xodimlar o'rtasida tashkilot maqsadlariga erishish bilan bog'liq behisob vazifalarni taqsimlaydi. Mantiqan qaraganda, agar mavjud vazifa biror xodimga uzatilmagan bo'lsa, bu vazifani rahbarning o'zi bajarishga majbur bo'ladi. Ko'p hollarda boshqaruvning mazmuni o'z vazifalarini boshqalar tomonidan bajarilishiga erishish deb tushuniladi. Amaliyot ko'rsatishicha, aynan vazifalarni uzatishni noto'g'ri qo'llash ko'plab rivojlanayotgan tashkilotlar inqirozigа olib kelgan. Vakolatlarni taqsimlashni samarali amalga oshirish uchun uning javobgarlik va tashkilot vakolatlari konsepsiyalari bilan bog'liqligini tushunib olish kerak bo'ladi.

Javobgarlik - bu mavjud vazifalarni bajarish majburiyatini olish va uning amalga oshirishiga javob berishdir. Amalda xodim o'ziga berilgan lavozim doirasidagi vazifalarni bajarish evaziga ma'lum mukofot olish haqida tashkilot bilan shartnoma tuzadi. Tabiiyki, agar ma'muriyat xodimi o'z vazifasini noto'g'ri bajarsa, uni tuzatishga majbur bo'ladi yoki oqibatlari uchun javob beradi.

Shunisi muhimki, vakolatlarni uzatish vakolatlar qabul qilingandan keyingina amalga oshiriladi, javobgarlik esa taqsimlanishi mumkin emas. Rahbar o'z qo'l ostidagilarga javobgarlikni berib, o'zi chetda qolishi mumkin emas. Masalan, operatsiya vaqtida vrachning hamshiraga; tijorat bo'yicha direktorning savdo agentiga; tuman hokimining QFY raisiga vakolatlarni berishi ularning javobgarligini kamaytirmaydi. Shuni alohida qayd etish zarurki, javobgarlikning hajmi menejer oylik maoshining yuqoriligini izohlovchi sabablardan biri hisoblanadi.

Shu bilan birgalikda, ma'muriy xodim ma'lum bir vazifalarni qoniqarli bajarish uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olsa, tashkilot uni zarur resurslar bilan ta'minlashi lozim. Rahbariyat bularni vakolatlarni vazifalar bilan birga taqsimlash orqali amalga oshiradi.

Vakolat - o'zida tashkilot resurslaridan cheklangan holda foydalanish va uning ba'zi xodimlarini ma'lum vazifalarni boshqarishga yo'naltirishni ifodalaydi. Vakolatlar aynan shaxsga emas, balki uning lavozimiga taqsimlanadi. Masalan tashkilotda bo'lim boshlig'i boshqaruv bo'yicha boshqa bo'limga o'tkazildi. Endi u ilgarigi bo'lim xodimlariga buyruq bera olmaydi.

Vakolatlarning tabiatini o'rganishda ikki konsepsiyaga asoslanish mumkin (6.1-rasm):

- Mumtoz konsepsiyaga ko'ra, vakolatlar yuqori bo'g'indan quyisiga beriladi.
- Ma'muriy konsepsiya yoki vakolatlarni qabul qilish konsepsiyasiga ko'ra xodim rahbar talablarini rad etishi mumkin. Xodim vakolatga axborot sifatida (buyruq sifatida) qarab, uni tashkilot manfaatlari nuqtai nazaridan kelib chiqib bajarishi yoki bajarmasligi mumkin. Shunday qilib, agar xodim rahbardan vakolatlarni olmasa, vakolatlarni berish ro'y bermaydi.

6.3.Vazifalar bajarilishini nazorat qilish. Bo'ysunish haqida tushuncha

Umuman, ma'muriy xodimlarning vakolati ularning boshqaruv pog'onasi o'sishi bilan oshib boradi. Har bir xodimning lavozimi doirasidagi barcha vakolatlarning ma'lum chegarasi mavjud. Hatto eng yuqori rahbarning ham vakolatlari chegaralangan. Masalan: Aksionerlik jamiyati direktori aksionerlar oldida harajatlar uchun javobgardir. Direktorlar kengashi kelishuvisiz rahbar o'z maoshini mustaqil ravishda belgilay olmaydi yoki oshira olmaydi.

Vakolatlarning xususiyatlari ma'lum ma'noda tashkilot faoliyat ko'rsatayotgan jamiyatning an'ana, urf–odati, madaniyati bilan aniqlanadi. Xodimlarning ko'pchiligi rahbar buyrug'iga uning ijtimoiy adolatliligi uchun bo'ysunadilar. Rahbar an'ana, qimmatliklarga mos bo'lmagan, qonunga hilof vakolatlarni taqsimlay olmaydi. Biroq, amaliyotda vakolatlarni uzatishda me'yoriy chegaradan chetga chiqish hollari ham uchraydi.

Hokimiyat deganda – vakolatdan farqli o'laroq, vaziyatga ta'sir ko'rsatish yoki harakat qilishning mavjud imkoniyatini tushunamiz. Boshqacha qilib aytganda, vakolat ma'lum lavozimga ega shaxs qanday huquqlarga ega ekanligini bildiradi. Hokimiyat esa, uning amalda qanday imkoniyat va resurslarga egalik qilishini ifoda etadi (6.2-rasm.). Hokimiyat qilish usullari tashkilotga zarar yoki foyda keltirishi mumkin. Masalan, rahbar xodimni ishdan bo'shatish vakolatiga ega, director ashkilotga tegishli mablag'ni shaxsiy ehtiyoji uchun o'zlashtirish holatlari uchrab turadi.

Chiziqli va apparat (shtabli) vakolatlar. Vakolatlarning faoliyat doirasini ularning xususiyatlarini o'zlashtirishda muhim ahamiyatga ega. Shuning uchun vakolatlarning darajalari o'rtasidagi munosabatlarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiq. Ular ikki asosiy turga bo'lib o'rganiladi:

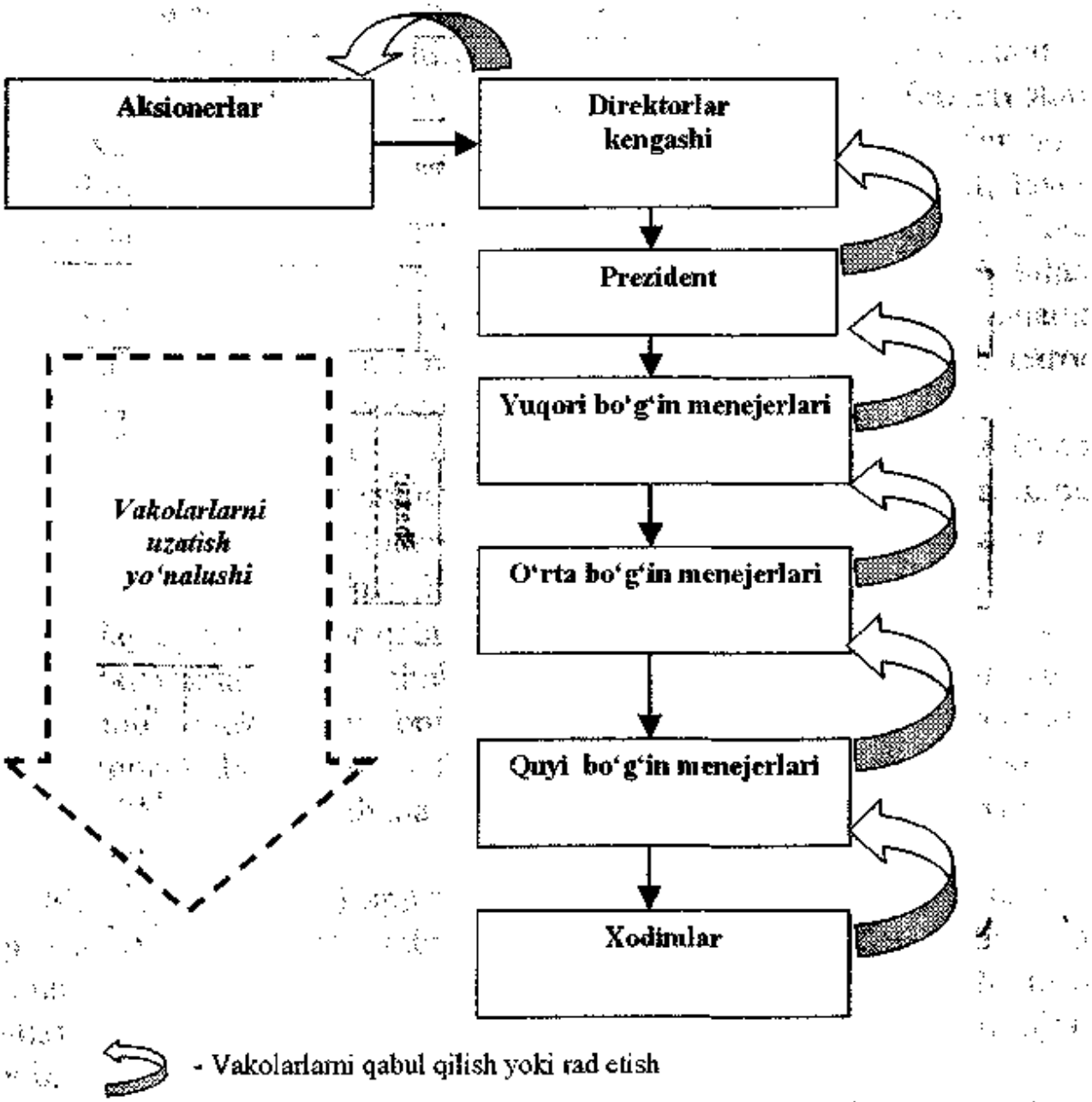
Chiziqli vakolatlar - rahbardan bevosita uning qo'l ostidagi xodimga beriladi. Aynan shu turdagi vakolatlar rahbarning o'z qo'l ostidagilarni maqsadlarga erishishda yo'naltirishda hukmronlik qilishga imkon beradi. Bu holda rahbar vakolat doirasida boshqa rahbarlar bilan kelishmasdan harakat qilishi mumkin. Masalan, bosh shifokor kasalxonani ta'mirlash uchun homiylar mablag'larini jalb etishi mumkin. Bundan tashqari ma'lum bir lavozimga mos deb hisoblagan kishini ishga olishi, unga ish haqi hajmini belgilashi mumkin.

Chiziqli vakolatlarni vakolatlarni uzatish tashkilot boshqaruv darajalari iyerarxiyasini ifoda etadi. Ular o'ziga xos buyruq zanjirini hosil qiladi. Vakolatlarni uzatish asosida tuzilgan buyruqlar zanjiri juda kichik tashkilotlardan tashqari barcha rasmiy tashkilotlar uchun xos.

Shtabli vakolatlarni aniqlashdan oldin nima uchun chiziqli vakolatlar ba'zi hollarda tashkilot ehtiyojlarini qondira olmasligini tushunib olish lozim.

Bunig uchun ma'muriy apparatning kelib chiqish tarixini ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

Birinchi bo'lib shtab tushunchasi Aleksandr Makedonskiy (er.av. 336-323) qo'shinlarida qo'llanilgan.

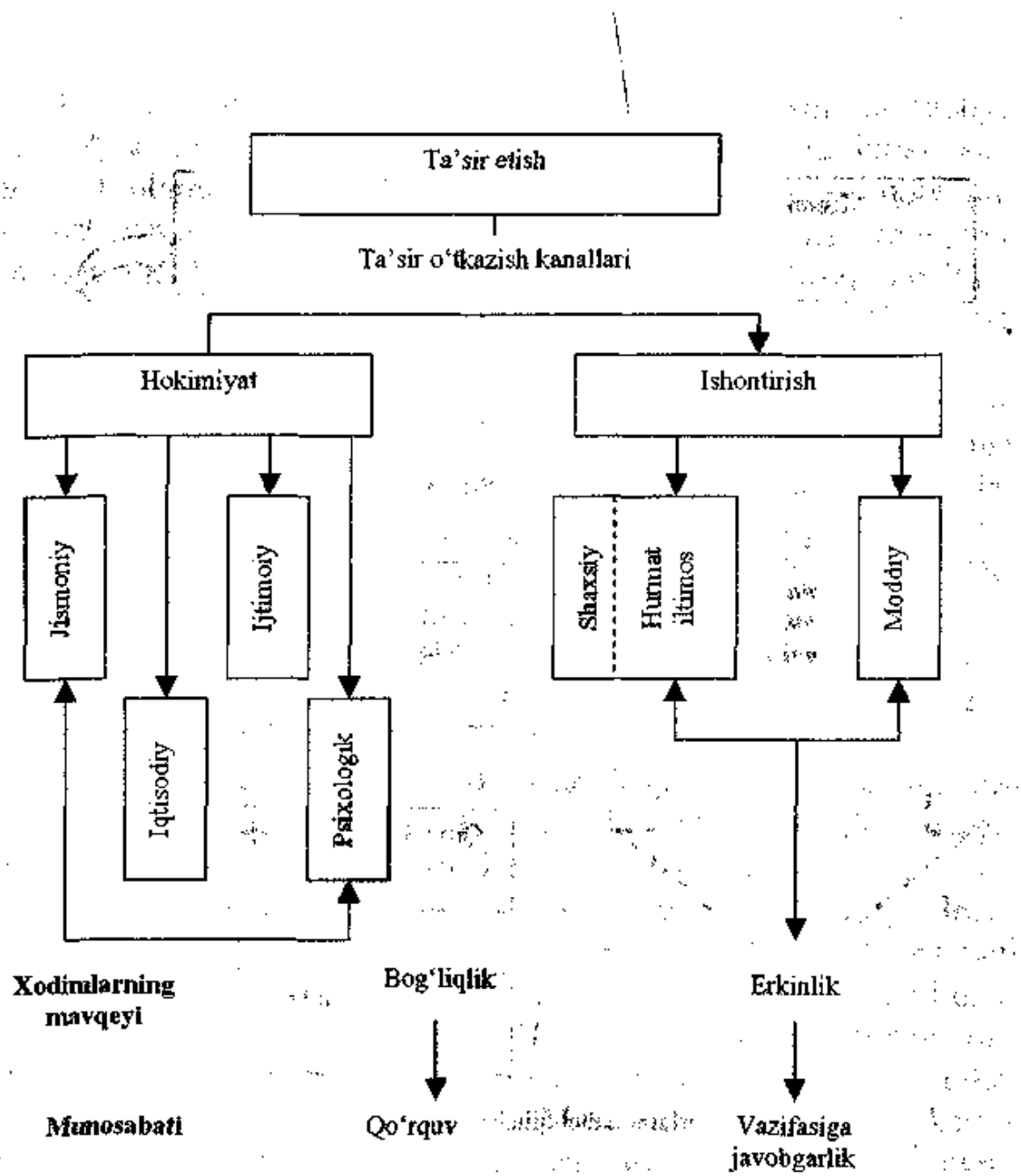


6.1-rasm. **Tashkilotda vakolatlarni uzatish konsepsiyalari**

Ofitser uchun jangda o'z askarlariga rahbarlik qilish va bir vaqtning o'zida strategik rejalar ishlab chiqishning iloji bo'lmagan.

Buni ta'minlash uchun harbiylar ikki toifaga bo'lingan: taktik va strategik rejalar tuzish bilan shug'ullanuvchi shtab ofitserlari hamda askarlarga buyruq beruvchi safdagi ofitserlar – dala komandirlari. Soldatlar buyruq olishda chalkashmasligi uchun A.Makedonskiy shtab ofitserlaridan buyruq berish vakolatlarini olib qo'ygan.

Ko'p yillar mobaynida shtabli apparatdan foydalanish imkoniyatlari cheklangan bo'lgan. Lekin oxirgi yillarda tashqi muhitning o'zga-



6.2-rasm. **Rahbarning xodimlarga ta'sir etish shakllari**

ruvchanligi, texnologiyalarning rivojlanishi, raqobatning kuchayishi tashkilotlarda turli malakaga ega boshqaruv kadrlariga bo'lgan ehtiyojni oshirdi. Masalan, farmatsevtika firmasiga ximiklar, sifatli nazorat qiluvchi texniklar, dasturlovchilar, huquqshunoslardan tashkil topgan ma'muriyat kerak. Shtab konsepsiyasi zamonaviy tashkilotlar ehtiyojlarini qondirish uchun takomillashtirila boshlandi. Natijada hozir ma'muriy apparatlar (shtablar) va shtabli vakolatlarning ko'plab turlari vujudga keldi. Hozirgi paytda ularni asosan uch guruhga ajratish mumkin:

1) Konsultativ apparat. Chiziqli boshqaruv ba'zida maxsus malaka talab qiluvchi muammolarga duch keladi, shunda u masalani yechish

uchun shunga muvofiq apparat tuzadi. Bu apparat, ko'pincha, huquq, yangi texnologiya, malaka oshirish, kadrlar bilan ishlashda qo'l keladi.

2) Xizmat ko'rsatuvchi apparat. Ba'zida apparat funksiyalari ma'lum xizmatlar bajarishga qaratilgan bo'ladi. Masalan: kadrlar bo'limi xodimlar ro'yxatini olib boradi, ishga nomzodlarni topadi, lavozimlarga tavsiya etadi. Ya'ni ma'muriy apparat ham konsultativ, ham xizmat ko'rsatish funksiyalarini bajaradi, jumladan, jamoatchilik bilan aloqa, marketing, moliya, rejalash, moddiy ta'minot, huquqiy masalalar va boshqalar. Bu funksional bo'linmalar rahbariyatning samarali qaror qabul qilishi uchun axborot yetkazib beradi.

3) Shaxsiy apparat. Uning vazifasiga rahbar xizmat faoliyati uchun nima kerak bo'lsa, shuni bajarish kiradi. Odatda tashkilotda uning a'zolari vakolatga ega bo'lmaydi. *Prezident→ uning shaxsiy apparati;*

Rektor→ yordamchisi, kotibasi

Bunday apparat qaror qabul qilish, axborotlarni yetkazish vazifasini bajarish davomida rahbar qabuliga kirishni nazoratga olish, rahbarga axborot oqimini cheklash imkoniyatiga ega. Shu sababli boshqa xodimlar shaxsiy apparat bilan yaxshi munosabatda bo'lishga harakat qiladilar. Masalan, ko'pincha, kotibalar o'z vakolatidan ancha yuqori hukmronlikka ega bo'lib oladi.

Shtabli (ma'muriy) apparat g'oyasini yaxshi tushunish uchun undagi vakolatlarni uzatish tabiatini ko'rib chiqish zarur bo'ladi. Ular cheklangan, ya'ni faqat konsultativ yoki shunchalik umumiy bo'lishi mumkinki, shtabli va chiziqli majburiyatlar o'rtasidagi farqni ajratishning iloji bo'lmay qolishi mumkin.

Apparat (shtab) vakolatlari, o'z navbatida, bir qancha turlarga bo'linadi:

1) Tavsiyali vakolatlar. Bunda chiziqli rahbarlar apparatga tavsiyalar uchun murojaat qiladi, ular bu tavsiyalarga amal qilishlari shart emas. Hatto, ular apparatga aytmagan holda bu muammoni mustaqil hal etishlari mumkin.

2) Majburiy kelishuv. Hizmat faoliyatida apparat chiziqli boshqaruv bilan ayrim kelishmovchiliklarga duch kelsa, firma ba'zi masalalarda apparatning vakolatini majburiy kelishuv bilan kengaytirishi mumkin. Bu holda chiziqli rahbarlar belgilangan masalalarda boshqaruv apparati ko'rsatmalariga rioya etishga majbur bo'ladi.

3) Parallel vakolatlar. Yuqori rahbariyat apparatga chiziqli rahbarlarning qarorlarini rad etish huquqini beradi. Bundan maqsad hukmronlikni muvozanatlashtirish va qo'pol xatolarga yo'l qo'ymaslikdir.

4) Funksional vakolatlar. Bunda funksional vakolatga ega apparat o'z sohasi darajasidagi ma'lum masalalarda yangi fikrlar taklif etishi yoki ta'kidlashi mumkin. Bunday vakolatlar tashkilotlardagi mehnat munosabatlarida ko'p qo'llaniladi.

5) Apparat ichidagi chiziqli vakolatlar. Yirik tashkilotlarda apparat ko'plab xodimlardan iborat bo'ladi, ya'ni uning boshqaruvi bir nechta bo'limlardan iborat bo'ladi. Bunda menejerlar apparat iyerarxiyasida chiziqli vakolatlarga ega bo'ladilar. Masalan, vazirlik, konsernlar, bank boshqaruv idoralari ko'p pog'onali boshqaruvga asoslanadi.

6.4.Vakolatlar taqsimlanishini samarali tashkil etish

Boshqaruv funksiyalari o'zaro bog'liq, shuning uchun vakolatlarni va vazifalarni samarasiz uzatish har bir keyingi funksiyaning bajarishiga to'sqinlik qiladi. Bunda birinchi o'rinda tashkilotda qaysi o'rinda chiziqli va qaysinisi shtabli ekanligini aniqlashdan iborat. An'anaviy tashkilotlarda chiziqli boshqaruvga asosiy faoliyat bilan bog'liq sohalar, ya'ni ishlab chiqarish, sotish va moliya funksiyalari tegishli. Ikkinchi masala chiziqli vakolatlarning muvofiqlashtirish boshqaruv apparatining roli. Uchinchi masala vakolatlarni uzatishga to'sqinlik qiluvchi omillarni aniqlash va ularni yechish usullarini ishlab chiqish bilan bog'liq.

Ma'muriy xodimlar faoliyatida qaysi vakolat chiziqli va qaysinisi shtabli ekanligi tashkilot maqsadi va strategiyasiga bog'liq. Tashkiliy struktura tashkilotning umumiy strategiyasidan kelib chiqadi. Masalan: Yuridik firmada huquqshunoslar tashkilotning asosiy xodimlari bo'lib hisoblanadi. Boshqa tashkilotlarda esa huquqshunos xizmati apparat faoliyatiga mansub yoki ta'lim berish faoliyati odatdagi firmada apparat xizmatiga kirsa, kollejda chiziqli boshqaruv faoliyatiga tegishli. Moliyaviy jarayon tashkilotda asosiy faoliyat, shuning uchun chiziqli vakolatga kiradi, lekin moliyaviy munosabatlarni yuritish, buxgalteriya hisobi, audit, moliyaviy faoliyatni boshqarishda yordamchi vositalar hisoblanadi, ya'ni apparat xizmatini tashkil etadi.

Chiziqli vakolatlar rahbar va xodim o'rtasidagi munosabatni soddalashtiradi va shaxsiylashuviga olib keladi. Xodim muammoga duch kelsa, kimga murojaat etishni biladi. Hamma kim qanday vazifani bajarishi haqida aniq tassavurga ega bo'ladi. Bunda ikki tushunchani muhim deb hisoblaymiz:

- yakkaboshchilik, ya'ni har bir xodim faqat bir kishiga bo'ysunishi, unga hisob berishi va undan topshiriq olishi kerak;

- boshqaruv me'yorlarini cheklash. Har bir rahbar boshqaruv yakkaboshchilik me'yorlariga rioya etishi kerak. Boshqaruv bo'g'inlarini kamaytirish, barcha nazoratni o'zi olib borishga intilish salbiy oqibatga olib keladi. Vakolatlarni uzatish kutilayotgan natija va majburiyat, maqsadlar yagonaligi va uyg'unlikni ta'minlashning asosi bo'lishi mumkin. Agar rahbariyat vakolat oluvchilarning shaxsiy sifati va ehtiyojlarini hisobga olmasa, rahbar va vakolat oluvchilar o'rtasida muammolar yuzaga keladi. Vakolatlarni uzatish samarali aloqani talab etadi. Rahbar o'z majburiyatlariga ega bo'lib, ularni uning qo'l ostidagi xodimlar bajaradi. Ularni bajarish uchun xodimlar rahbar ulardan nima talab etayotganligini bilishi kerak.

Albatta, vakolatlarni uzatish motivatsiya, ta'sir etish va yetakchilik bilan bog'liq. Rahbar o'z xodimlarini vazifalarni bajarishga unday olishi lozim. Shu bilan birga, vazifalarni uzatishda ko'p xatoliklar uchraydi. Rahbarlarning vakolatlarni uzatishni unchalik xush ko'rmasliklarining asosiy sabablarini quyidagilar bilan izohlash mumkin:

- «Men buni xodimdan yaxshiroq qilaman » degan xato fikr;
- rahbarda kasbiy ko'nikmalar va qobiliyatning yo'qligi;
- qo'l ostidagi xodimlarga ishonmaslik;
- tavakkalchilik bilan bog'liq xavf-xatardan qo'rqish;
- tashkilotda mavjud havf–xatardan rahbarni ogohlantiruvchi tanlanma nazoratning yo'qligi.

Vakolatlarni taqsimlash va vazifalarning bajarilishini ta'minlashda xodim tomonidan mas'uliyatni zimmasiga olmaslik havfi tug'iladi. Ushbu havfni yuz berishidan oldin aniqlash kerak. Buning uchun bo'ysunuvchilarning vakolatlarni o'ziga olishdan qochish sabablarini bilish muhimdir, ya'ni:

- xodim mustaqil fikrlashdan ko'ra rahbardan so'rashni qulayroq deb biladi. Bu ma'lum darajada xodimning javobgarligini kamaytiradi;
- o'z xatolarini tanqid qilishlaridan qo'rqadi. Natijada xodimda tashabbuskorlik pasayadi, harkatlari ishonchsiz bo'ladi;
- xodimda topshiriqni bajarish uchun zarur axborot va resurslar yetishmaydi. Xodim vazifani bajara olmasligiga ko'zi yetadi va uni zimmasiga olmaslikka harakat qiladi;
- xodimda unga haddan tashqari ko'p vazifalar yuklanganligi haqidagi fikrning mavjudligi;
- xodimda o'z bilim va tajribasiga ishonchning yo'qligi;
- xodimga yetarli ijobiy rag'batlantirish vositalari taklif etilmasligi.

Ma'muriy xodim faoliyatini samarali tashkil etish vakolatlar va vazifalar balansini muvofiqlashtirishni taqozo etar ekan, rahbar vakolatlar va vazifalarning tabiatini chuqur tushunishi, xodimga uning qobiliyati va lavozimiga mos vazifalarni yuklashi hamda tegishli vakolatlarni uzatishi lozim. Bu jarayon, ayniqsa, ko'p bosqichli iyerarxik tuzilishga ega tashkilotlarda jiddiy muammolarni keltirib chiqarishi mumkin.

Tayanch iboralar: Tashkilot strukturasi, boshqaruvning ixtisoslashuvi, vakolatlarni taqsimlash (uzatish), javobgarlik, javobgarlikning hajmi, vakolat, vakolat konsepsiyalari, hukmronlik, chiziqli vakolatlar, ma'muriy apparat turlari, konsul'tativ apparat, xizmat ko'rsatuvchi apparat, shaxsiy apparat, tavsiyali vakolatlar, majburiy kelishuv, paralel vakolatlar, funksional vakolatlar, apparat ichidagi chiziqli vakolatlar, yakkaboshchilik, boshqaruv me'yorlarini cheklash.

Nazorat uchun savollar

1. Vazifalarni tavsiflash zaruriyati nimada?
2. Vazifalarni taqsimlashda xodimlarning individual hislatlari qay tarzda hisobga olinishi mumkin?
3. Vazifalar, vakolatlar, javobgarlik va bo'ysunish o'rtasidagi aloqani tushuntirib bering.
4. Vazifalarning bajarilishida nazoratning ahamiyati qanday?
5. Vazifalarni taqsimlash jarayonining samaradorligini qanday aniqlash mumkin?

7- bob. MA'MURIY MENEJMENTDA VAQTNI BOSHQARISH

7.1. Ma'muriy menejmentda ish vaqtini belgilash va rejalashtirish

Ma'muriy menejmentda samaradorlik xodimlar mehnatini tashkil qilishga, vaqtni rejalashtirishga ko'p jihatdan bog'liq. Vaqtni boshqarish, qo'l ostidagi kishilar bilan zarur muloqotni tashkil qilish, axborot va hujjatlar bilan ishlay bilish rahbar xodim faoliyatini aniq tashkil etilishining muhim sohasidir.

Yillik, choraklik, oylik va haftalik ish rejalarini to'g'ri ishlab chiqish rahbarning ish vaqtini maqsadga muvofiq taqsimlash imkonini yaratadi. Turli darajadagi rahbarlarning ish rejalari oldindan kelishib olingan holda tuzilgan bo'lishi lozim. Bunda, birinchi navbatda, eng yuqori lavozimli rahbarlarning ish rejasi ishlab chiqilishi zarur.

Ma'muriy xodim va rahbarning ish vaqti qanday maqsadlarga sarflanayotganini vaqti-vaqti bilan tahlil qilib turilsa, o'z samarasini ko'rsatadi. Shunday tahlil asosida ishlarning mavzulari ishlab chiqiladi hamda ularni bajarishga sarflanadigan vaqtning taxminiy me'yorlari belgilanadi.

Ma'muriyat xodimlarining yillik ish rejasi. Mazkur rejaning asosiy maqsadi boshqaruv tizimining kelajakdagi holatini belgilash va unga erishish yo'llarini aniqlashdir. Bu reja bir yil davomida bajarilishi lozim bo'lgan ishlarni o'z ichiga oladi. Ular tarkibiga quyidagilar kiradi:

- yillik hisobot hujjati;
- yillik buyurtmachilar bilan shartnomalar tuzish;
- kelgusi yil rejasi;
- yil mobaynida bajariladigan ishlar rejasi;
- yil davomida o'tkaziladigan majlis va yig'ilishlar rejasi;
- korxona jamoasining turli tadbirlarni o'tkazish rejasi va boshqalar.

Bu ishlarga ajratilgan vaqt ba'zida taxminiy bo'lishi ham mumkin. Shuning uchun ularga yil davomida aniqlik kiritib turiladi.

Oylik ish rejasi. Mazkur reja tashkilot maqsadlarini har bir ma'muriy xodimga aniq topshirq holatigacha yetkazish uchun mo'ljallangan.

Bu reja oy davomida bajariladigan ishlardan iborat to'lib, unga quyidagilar kiradi:

■ davlat va tarmoq hajmidagi hisobot ishlari va buyurtmalar bajarilishining nazorati;

■ korxona miqyosida ma'muriyat va jamoat tashkilotlari tomonidan qabul qilingan qarorlarning bajarilishini tekshirib borish.

■ o'z qo'l ostidagi bo'limlarning ish natijalarini tahlil qilish va xulosa chiqarish.

Bunda oyning to'rt haftasida ish bilan bandlik bir xilmi yoki har xilligiga ahamiyat berish zarur. Rahbar xodimning asosiy vazifasi oylik ish hajmi haftalar o'rtasida to'g'ri taqsimlanishiga erishishdan iboratdir.

Haftalik ish rejasi. Bu eng murakkab reja hisoblanadi, chunki vazifalarni bajarish tartibi va texnologiyasini mujassamlashtiradi. Bu rejada zarur masalalar yaxshi o'ylab, fikrlab ko'riladi. Hafta davomida bajariladigan ishlar miqdori juda ko'p, jumladan, vazirlik va hokimiyatlar chaqirig'idan tortib to xodimlarni shaxsiy masalalar bo'yicha qabul qilish va hujjatlar bilan ishlashgacha. Bunday hajmi katta ishda tartib va intizom o'rnatish uchun ma'muriy xodimning ish vaqtini ikkita asosiy guruhga bo'lish mumkin:

a) ish bilan band vaqti;

b) ishdan bo'sh vaqti.

Ma'muriy xodimlarning ish bilan band vaqti, o'z navbatida, yana ikki turga bo'linadi: ish bilan mutlaq va shartli bandlik.

Mutlaq band bo'linadigan ish vaqtiga nonushta vaqti, vazifalarni taqsimlash va muvofiqlashtirish uchun ajratilgan vaqt, direktor xonasida o'tkaziladigan haftalik yig'ilishlarda qatnashish, tashqi tashkilotlar tomonidan tashkil etilgan tadbirlarda ishtirok etish, xodimlarni shaxsiy masalalar bo'yicha qabul qilish va boshqalar kiradi.

Shartli bandlik vaqtiga korxona hududidagi yoki shahar idoralari yig'ilishlarida ishtirok etish zarur bo'lgan ish soatlari kiradi. Shuning uchun rahbar shahar idora tashkilotlari yig'ilishi va majlislarida ishtirok qilish zarur bo'lgan kun va soatlarni oldindan belgilashi zarur. Bunday ish vaqtini yana ikki qismga bo'lish mumkin: cheklangan va shaxsiy bo'sh vaqt.

Cheklangan bo'sh vaqti. Har bir rahbar o'z qo'l ostidagi xodimlar uchun aniq kun tartibini o'rnatishi kerak. Shuning uchun quyidagi ishlarni bajarish vaqtini ajratishi zarur: ishlab chiqarish birligini va kichik bulimlarning umumiy majlisini o'tkazish; ma'lum ish doirasidagi masalalar bo'yicha mas'ul mutaxassislar yig'ilishini o'tkazish; hujjat

tayyorlovchi xodimlarning ishtiroki majburiy bo'lgan ish qog'ozlarini imzolash; bo'limlar ishlariga taalluqli va boshqa tadbirlar uchun sarflanadigan vaqt (qisqa muddatli yig'ilish o'tkazish, ish joylarini aylanib chiqish va hokazolar); xodimlarni shaxsiy masala bo'yicha qabul qilish. Agar rahbar o'z lavozimiga yangi tayinlangan bo'lsa, unda u dastlabki 3-4 hafta davomida faqat rahbarlik vazifasini o'rganish bilan shug'ullanishi, so'ngra o'z ish rejasini mustaqil ravishda tuzishga kirishgani ma'qul.

Ma'muriy menejmentda ish hujjatlari bilan ishlashni tashkil qilish uchun vaqt ajratishni boshqarish muhim ahamiyatga ega.

Rahbar va uning muovinlarining asosiy vaqti ish hujjatlari bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli ular bilan samarali ishlashni yo'lga quyish vaqtni tejashda muhim ahamiyatga ega. Ish hujjatlari bilan tanishish, tegishli tadbirlar ishlab chiqishda ma'muriyat xodimlari texnik vositalardan, EHMlardan foydalansalalar maqsadga muvofiq bo'ladi.

Hujjatlar kelishi bilan rahbarga kiritish, tegishli ijrochilarga yo'naltirish va bajarilishi uchun aniq muddatlar belgilash zarur.

Ma'muriy menejmentda o'z ishini rejalashtirish uslublarini o'rganish katta ahamiyat kasb etadi. Bunda o'z ishini rejalashtirish, faoliyat yo'nalishi tuzish, kompyuter yordamida ish vaqtini tartibga solish va shu kabi usullardan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi.

7.2. Vaqtni boshqarishni tashkil qilish

Rahbarlar tomonidan vazifalarni taqsimlash o'rganib chiqilganda ularning harakatlarida aniq tendensiya ma'lum bo'ldi - to'la uyg'unlashmagan barcha vazifalarni qo'l ostidagi xodimlarga oshirish. Bunday tendensiya ob'ektiv jihatdan quyidagilar bilan asoslanadi:

- axborotlar oqimining oshib borishi. Hozirgi vaqtda har bir tashkilotning tashqi muhit bilan aloqalari faqat rahbar orqali o'tishi yetarli bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ta muhim aloqalarni o'zi amalga oshiradi va tashqi muhit bilan bo'lgan munosabatlarga xodimlarni jalb qiladi;
- vazifa va muammolarning murakkablashuvi. Zamonaviy menejer faoliyatida standart vaziyatlar kamayib bormoqda. Bozordagi o'zgarishlar har bir masalaga ijodiy yondoshishni talab qiladi;
- rahbar ishining og'irlashishi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, har bir rahbar belgilangan ish vaqtidan 20-30% ko'proq ishlar ekan. Ayrim

tadqiqotchilarining fikricha muvaffaqiyatga erishishga intiladigan menejer har kuni 10-12 soat ishlashga majburdir.

Albatta, bunday holat vazifalar taqsimlanishida va bajarilishida bir qancha masalalar hal qilinishini, talab qiladi. Ushbu masalalarning asosiysi ish vaqtini taqsimlanishiga bog'liq bo'lishi olimlar tomonidan aniqlangan.

Har bir menejerning ish vaqtida majlis va kengashlar bilan chambarchas bog'liq. Agar ish vaqtidan majlis va kengashlar vaqti olib tashlansa va ko'rilayotgan masalalar soniga bo'linsa, har bir alohida vaziyatga 3-15 daqiqa vaqt sarflanar ekan. Ya'ni menejer ish kuni davomida o'z diqqatini o'nlab marta o'zgartirishga majbur bo'ladi.

Bunday holat ikkita qonuniyatni vujudga keltiradi:

1) odamning ongi ma'lum vazifaga ko'nikish uchun vaqt talab qiladi, ya'ni vazifa samarali bajarilishi unga diqqat jalb qilishni talab qiladi. Turli masalalar o'ziga e'tiborni tortganda xodimning aqliy imkoniyatlari keskin pasayadi va xato qilish ehtimoli oshadi. Mehnat unumdorligi pasayishi bilan birgalikda toliqish (charchash) holati ham ko'proq uchraydi.

2) ish vaqtining juda kichik davrlarga bo'linishi muhim muammo va kundalik vazifa o'rtasida farqning yo'qolishiga olib keladi. Buning natijasida oddiy masalaga ham, muhim muammoga ham bir xil vaqt ajratiladi va xato qilish ehtimoli keskin oshadi.

Ushbu qonuniyatlarning mavjudligi ma'muriy menejmentda ish vaqtini taqsimlash tamoyillarining qo'llanishiga asos bo'ladi.

a) mansabga bevosita bog'liq bo'lgan vazifalar ulushini aniqlash. Har bir lavozim uchun mas'uliyatiga mos holda qaror qabul qilish xuquqi ham berilishi zarur, shunda kichik masalalar boshqaruvning yuqori pog'onasiga olib chiqilmaydi;

b) o'rinbosar va muovinlarning salohiyatidan to'laroq foydalanish. Ko'pchilik vazifalar rahbardan maxsus masalalar bilan tanishishni va qo'shimcha ma'lumot yig'ishni talab qiladi. Vaziyatni o'rganish va takliflarni tayyorlashni muovinlarga topshirish vaqtning unumdorligini oshirish omili hisoblanadi.

v) joriy va strategik masalalar bilan shug'ullanishga vaqt ajratish. Buning uchun rahbar kundalik vazifalar uchun aniq vaqt ajratadi va shu vaqt ichida muhim muammolar bilan shug'ullanmaydi. Aksincha, strategik masalalarga ajratilgan vaqtda hech kimni qabul qilmaydi.

7.3. Ish hujjatlari bilan ishlash uchun vaqt ajratish

Ma'muriy menejment xodimlar mehnatini tashkil qilishga, vaqtni rejalashtirishga ko'p jihatdan bog'liq.

Vaqtni boshqarish qo'l ostidagi kishilar bilan zarur muloqotni tashkil qilish axborot va hujjatlar bilan ishlay bilish rahbar xodim faoliyatini aniq tashkil etilishining muhim sohasidir.

Yillik, choraklik, oylik va haftalik ish rejalarini to'g'ri ishlab chiqish rahbarning ish vaqtini maqsadga muvofiq taqsimlash imkonini yaratadi. Turli darajadagi rahbarlarning ish rejalari oldindan kelishib olingan holda tuzilgan bo'lishi lozim. Bunda, birinchi navbatda, eng yuqori lavozimli rahbarlarning ish rejasi ishlab chiqilishi zarur.

Ma'muriy xodim va rahbarning ish vaqti qanday maqsadlarga sarflanayotganini vaqti-vaqti bilan tahlil qilib turilsa, o'z samarasini ko'rsatadi. Shunday tahlil asosida ishlarning mavzulari ishlab chiqiladi hamda ularni bajarishga sarflanadigan vaqtning taxminiy me'yorlari belgilanadi.

Ma'muriy menejmentda ish hujjatlari bilan ishlashni tashkil qilish uchun vaqt ajratishni boshqarish muhim ahamiyatga ega. Rahbar va uning muovinlarining asosiy vaqti ish hujjatlari bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli ular bilan samarali ishlashni yo'lga qo'yish, vaqtni tejashda muhim ahamiyatga ega. Ish hujjatlari bilan tanishishi, tegishli tadbirlar ishlab chiqishda, ma'muriyat xodimlari texnik vositalardan, EHM lardan foydalansalar maqsadga muvofiq bo'ladi.

Hujjatlar kelishi bilan rahbarga kiritish, tegishli ijrochilarga yo'naltirish va bajarilishi uchun aniq muddatlar belgilash zarur.

Ma'muriy menejmentda o'z ishini rejalashtirish uslublarini o'rganish katta ahamiyat kasb etadi. Bunda o'z ishini rejalashtirish, faoliyat yo'nalishini tuzish, kompyuter yordamida ish vaqtini tartibga solish va shu kabi usullardan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Tayanch iboralar: vaqt resursi, vaqtni boshqarish, ma'muriyat xodimlarining yillik ish rejasi, oylik ish rejasi, haftalik ish rejasi, mutlaq band bo'linadigan ish vaqti, shartli bandlik vaqti, cheklangan bo'sh vaqti.

Nazorat uchun savollar

1. Ish vaqti deganda nima tushuniladi?
2. Ish vaqtiga quyiladigan asosiy talablar nimalardan iborat?
3. Ish vaqti bilan bog'liq qanday reja turlari mavjud?
4. Vaqtni boshqarishning mohiyati nimadan iborat?
5. Ish vaqtini guruhlashtirish qanday tartibda amalga oshiriladi?

8-bob. MA'MURIY KADRLAR FAOLIYATINI BAHOLASH VA ATTESTATSIYA O'TKAZISH

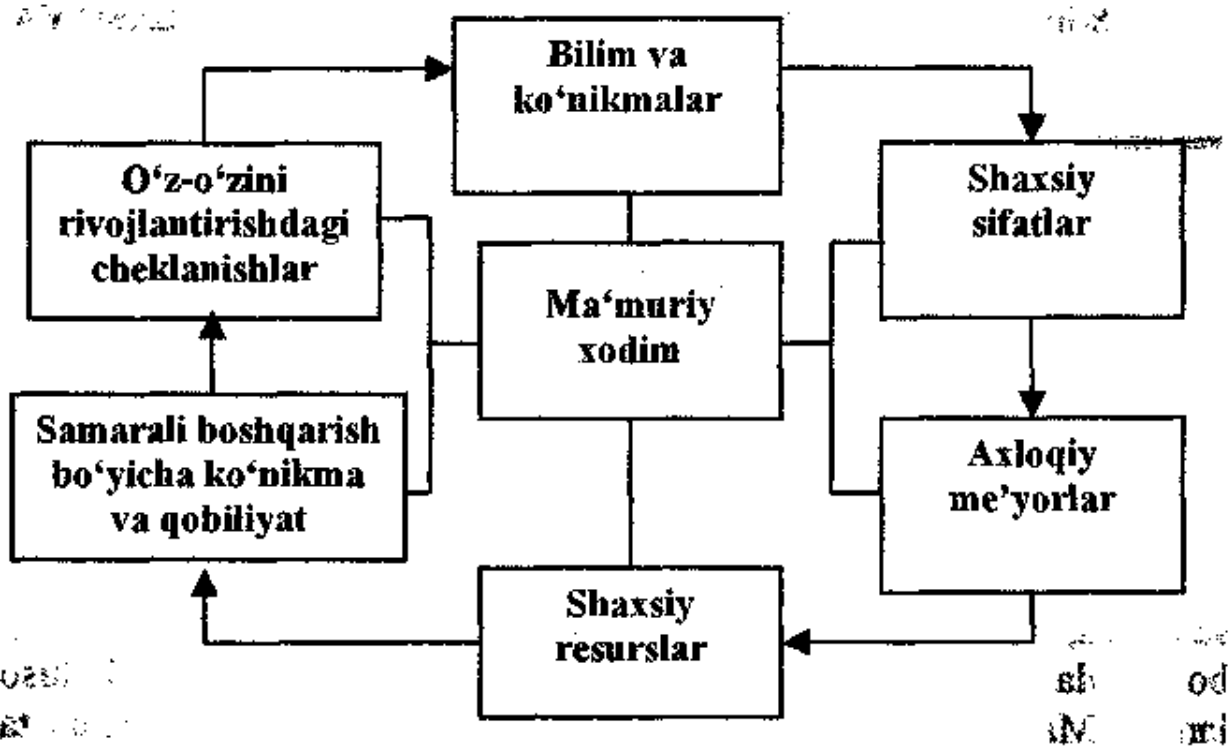
8.1. Ma'muriy xodimlar faoliyatini baholab borishning ahamiyati va zaruriyati. Attestatsiya tushunchasi

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida ma'muriy xodimlar korxona va tashkilotlarda asosiy bo'g'in hisoblanadi. Ma'muriy xodimlar-tashkilotning rahbarlari, boshqaruvchilari hamda boshqaruv faoliyatini amalga oshirish jarayonida xizmat ko'rsatadigan xodimlardir.

Korxona va tashkilotlarda ma'muriy xodimlar faoliyatini baholab borish katta ahamiyatga ega, chunki korxonaning samarali faoliyat ko'rsatishida, katta yutuqlarda erishishida, jamiyatda o'z mavqeiga ega bo'lishida xodimlarning samarali faoliyati asosiy omil bo'lib hisoblanadi. Ma'muriy xodimlar faoliyatini baholash kadrlarni samarali tanlash va joy-joyiga quyish, kadrlarni taqdirlash tizimini takomillashtirish, ularni vazifasi bo'yicha yuqori pog'onaga ko'tarish va ma'muriy xodimlarning malakasini oshirish uchun zarur. Korxona va tashkilotlarda xodimlarni ish faoliyatini hamisha baholab borish talab qilinadi. Bu baholashlar xodimlarning rahbar kadrlar rezerviga qo'shilishida, yuqori mansabga ko'tarilishida zarur hisoblanadi. Avvalo, ishga jalb qilishning o'zi baholashdir. Xodimlarni boshqaruv apparatiga jalb qilishda, mansabdan mansabga ko'tarishda bir qator baholar talab qilinadi: xodimning lavozimi, erishgan yutuqlari, ish tajribasi, salohiyati, qobiliyati, rivojlanish istiqboli va boshqalar.

Xodimlarni ishga jalb qilishda bir qancha rasmiy baholar qo'llaniladi. Bular, anketa, suhbat o'tkazish, test kabi keng qo'llaniladigan usullardir. Bu jarayonlarda xodimlarni baholashda bir qancha asosiy talablar qo'yiladi: xodimning yoshi, tajribasi, ish staji, bilimi, ma'lumoti, qat'iyligi, vijdonliligi, oldingi ish joyida erishgan yutuqlari va boshqalar (8.1-rasm).

Xodimning bahosi - bu xodim ishning natijasiga beriladigan bahodir. Odatda, xodimning ishiga qarab va erishgan yutuqlariga qarab baho beriladi. Bu jarayonda muammolar tug'ilishi mumkin. Buning uchun xodimni baholashda ikki tarkibiy qismini e'tiborga olish zarur: xodimning faoliyat natijalarini baholash va shaxsiy fazilatlarini baholash.



8.1-rasm. **Ma'muriy xodimga qo'yiladigan zamonaviy mezonlar-talablar**

Faoliyat natijalarini baholash korxonada haqiqiy mehnatning mazmuni, ishning sifati va hajmini, korxonaning texnologik kartalari, rejalar va dasturlarida belgilangan mehnat natijalari bilan taqqoslashga qaratilgan. Faoliyatni baholash mehnatning miqdori, sifati va intensiveligini baholash imkoniyatini beradi. Xodimning mehnatini baholashda xodimning faoliyati tashkilot uchun qoniqarli, kutilgan natijani ta'minlay oladimi kabi masalalarni e'tiborga olish zarur.

Xodimning shaxsiy hususiyatlarini baholash uning ish faoliyat turiga tayyorligi, bilim va malaka darajasi hamda kelgusida o'sish imkoniyatlarini o'rganish va baholashga qaratilgan. Bu baholashda xodimning shaxsiy sifatlari: intizomliligi, vijdonligi, ishchanligi, tadbirkorligi va boshqa fazilatlarini inobatga olish lozim. Baholash jarayoni uchun kerakli elementlarni qanday aniqlash kerak, qanday ma'lumotlarga tayanish lozim degan savollar tug'iladi. Bu masalalar to'liq hal qilinishi lozim. Chunki xodim baholanish jarayonida o'zining barcha fazilatlarini ko'rsata olmaydi. Hozirgi sharoitda xodimlarni baholashda baholashning har tomonlama mukammal, ilg'or usullarini qo'llash maqsadga muvofiq.

Ma'muriy xodimlar ish faoliyatini baholash asosan shu tashkilot rahbariyati, bo'lim boshliqlari tomonidan amalga oshiriladi. Rahbar xodimlarning e'tiborini qozonishi va ularga to'g'ri baho berishi lozim. Rahbar o'z xodimlarining shaxsiy fazilatlarini, yurish - turishini, ishni

samarali va o‘z vaqtida bajarishi kabi masalalar bo‘yicha tasavvuarga ega bo‘lishi lozim.

Korxona va tashkilotlarda ma’muriy xodimlarning ish faoliyatini nazorat qilish, ularni rag‘batlantirish baholashda muhim ahamiyat kasb etadi. Hozirgi bozor iqtisodiyotiga o‘tish sharoitida turli mulk shakllariga ega bo‘lgan kichik korxonalar, o‘rta va yirik korxonalar vujudga keldi. Har bir tashkilotlarning rahbariyati ma’muriyat xodimlarini, ishchilar va xizmatchilarni, yangi qabul qilinayotgan kadrlarni to‘g‘ri baholashi zarur. Chunki korxonada to‘g‘ri baholanib borgan kishilar albatta, korxona va o‘z maqsadlariga erishadilar.

Mehnat faoliyatiga ko‘ra attestatsiya, ya’ni xodimlarning mehnatini baholash va natijalarini ularga yetkazish, ish topshiriqlarini bajarishni takomillashtirish har qanday tashkilot rag‘batlantirish tizimida asosiy o‘rinni egallaydi. Attestatsiya menejmentga quyidagi imkoniyatlarni yaratadi:

A) tez o‘zgaruvchan tashqi muhitda resurslarni optimal taqsimlash,

B) xodimlarni motivlashtirish va rag‘batlantirish;

V) xodimlar bilan mustahkam teskari aloqani o‘rnatish;

G) ishchi guruh ichida adolatni o‘rnatish;

D) xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish;

E) mehnatga joylashishning teng imkoniyatlari qoidalariga rioya qilish.

Bundan tashqari, attestatsiya xodimlarning yuqori darajadagi samaradorlikka erishganlari uchun rag‘batlantirishga muhim sabab hisoblanadi. Shunday qilib, attestatsiya boshqaruvni takomillashtirish va xodimlarning kasbiy o‘sishini ta’minlaydi. Attestatsiya tizimi ijtimoiy muhit talablarini hisobga olgan holda tashkil etiladi. Xuddi shunday, AQSH qonunchiligi tajribalariga ko‘ra attestatsiya tizimiga mehnat bilan bandlikka teng imkoniyatlar tamoyili bo‘yicha qat’iy mezonlar o‘rnatiladi. Faoliyat natijalariga ko‘ra attestatsiya tizimi:

- tashkiliy zaruriyat hisoblanadi;
- baholashning aniq ob’ektiv mezonlariga asoslanishi lozim;
- lavozim majburiyatlarini chuqur tahlil qilishga imkon beradi;
- qo‘llanilayotgan mezonlar xodimning bajarayotgan ishchi topshiriqlari xususiyatiga bevosita bog‘liq bo‘lishini ta’minlaydi;
- muvofiq tadqiqotlar bilan takomillashtirib boriladi;
- malakali ekspertlar tomonidan amalga oshiriladi;
- tashkilotning barcha a’zolarini qamrab oladi;
- kamsitilishlarga yo‘l qo‘yilmasdan amalga oshirilishi zarur.

Yuqoridagi shartlarning bajarilishi attestatsiyaning ma'lum tamoyilarini ishlab chiqishni taqozo etadi. An'anaviy qabul qilingan attestatsiya dasturlarida xodimlarning kamchiliklari va kuchli tomonlariga keng ahamiyat berilgan bo'lsa, zamonaviy dasturlar esa xodimlarning joriy faoliyati ko'rsatkichlari va istiqboldagi maqsadlarini tahlil qilish, tashkilot bilan faol hamkorlikni o'rnatishga qaratilgan. Attestatsiya tizimining asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

1. Natijalarga qaratilganlik. Bunga ko'ra harakatlarning o'zi yetarli emas, mehnat ma'lum natijalarga erishish imkonini berishi kerak.

2. Asosiy e'tibor maqsad va vazifalarga qaratiladi. Mazkur tamoyilga ko'ra xodim o'ziga yuklatilgan topshiriqlarning mohiyatini aniq bilishi kerak.

3. Maqsadlarning xodimlar va menejer hamkorligida o'rnatilishi, ya'ni xodimlarning rejalashtirishda ishtiroki faoliyatga qiziqishning kuchayishiga olib keladi. Ko'pchilik xodimlar murakkab topshiriqlarni bajarish, komanda faoliyatida ishtirok etish orqali individual rivojlanishga, o'zini namoyon etishga intiladi.

4. Teskari aloqa tizimlari. Boshqaruv apparati tomonidan mehnat natijalari baholanishi haqidagi axborot ijrochining o'ziga yetkazilishi ishchi topshiriqlar bajarilishining samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Attestatsiya bo'yicha suhbat o'tkazish xodimlar faoliyatini baholashning asosiy jarayoni hisoblanadi. Attestatsiyaning ko'plab tashkilot tizimlari menejerlardan xodimlar faoliyat natijalarining turli jihatlarini, xulq-atvor va shaxsiy sifatlarini baholashni talab etadi. Attestatsiya tizimlari, uning o'sish va takomillashuv salohiyatini o'rganishni nazarda tutadi. Bu axborotni baholash protsedurasi va shakllari turli tumandir. Ba'zi tashkilotlarda tekshiruvchilarning yozma hisobotlari qabul qilingan; boshqalarida kritik (salbiy va ijobiy) vaziyatlarning tahlili taklif etiladi; ko'pchilik firmalarda xilma-xil reyting usullari qo'llaniladi.

Qabul qilingan attestatsiya tizimidan qat'iy nazar, suhbat davomida menejer xodimga baholash natijasini yetkaza olishi shart. Shaxsiy suhbat o'tkazish menejerga xodim bilan uzviy aloqani o'rnatish, vujudga kelgan muammolarni muhokama qilish imkonini beradi. Keyin ikki tomon birgalikda maqsadlarni va xodimning tashkilot tizimidagi o'rni aniqlaydi. Attestatsiya bo'yicha suhbat o'tkazish xodimning motivatsiyasini oshirishning ajoyib imkoniyatidir.

Attestatsiya dasturlarining o'rganish asosida ularning samaradorligiga ta'sir etuvchi bir qator omillarni aniqlash mumkin:

• tekshiruvchini attestatsiyadan o'tayotgan xodim mehnati xususiyatlaridan xabardorligi;

• unumdorlikning o'lchash mumkin bo'lgan standartlaridan foydalanish;

• faoliyatning aniq natijalariga murojaat etish;

• xodim faoliyati haqida chetdan kuzatuvchilarning ma'lumotlarini qidirish va foydalanish;

• tanqid doirasini qisqartirish, bu xodimning kamchiliklarni bartaraf etishda diqqatini to'plashiga imkon beradi;

• xodimning takliflari va faoliyatga munosabatini faol qabul qilish;

• muammolarni hamkorlikda muhokama qilish.

Ba'zi tashkilotlarda attestatsiya jarayonning rasmiy tarkibiga xodimlarning o'zini-o'zi attestatsiyalashni ham kiritadilar. Dastlab xodim o'z faoliyatini mustaqil tahlil qiladi va o'zining kuchsiz hamda kuchli tomonlarini baholaydi. Keyingi bosqichda ularning bahosi menejer bahosi bilan taqqoslanadi, bu esa turli fikrlarni ochiq muhokama qilish va keyingi harakatlarni muvofiqlashtirish imkonini beradi.

Shu bilan birga, attestatsiya jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammoli vaziyatlarning oldini olishda attestatsiyaning asosiy hususiyatlarini ham e'tibordan chetda qoldirmaslik kerak. Jumladan:

- suhbat davomida tomonlar o'rtasida konfrontatsiyaning vujudga kelishi;

- emotsiyalarning kuchayishi. Past ko'rsatkichga erishgan xodim boshqalar oldida «o'z yuzini» yo'qotmaslik uchun attestatsiya natijalarini inkor etishga harakat qiladi.

Shu sababli, attestatsiyaning baholash hususiyatiga egaligi, kompleks boshqaruvning asosiy vazifasi bo'lib, menejerdan ish hususiyatlarini bilishni, xodimning faoliyati va ehtiyojlarini o'rganishni talab etishini e'tibordan chetda qoldirmaslik kerak. Bundan tashqari attestatsiyaning samardorligini pasaytirish bilan bog'liq muammolarni aytib o'tish maqsadga muvofiq.

- menejerning hayotiy tajribasizligi, tashkiliy masalalarni tushunmasligi;

- xodimlar faoliyati haqida axborot to'plash imkoniyatining yo'qligi;

- xodimlarni baholash jarayoniga jalb eta olmaslik;

- xodimlarning attestatsiyaga ma'nosiz, axborotlarni buzib ko'rsatuvchi o'yin sifatida qarashlari.

Attestatsiya tizimida baholash usullarini to‘g‘ri tanlash muhim ahamiyatga ega, chunki xodimning yo‘l qo‘ygan xato va kamchiliklari jamoa mavqeini tushirishga olib keladi. Bunga sabab ishga qabul qilishda baholash jarayonida yo‘l qo‘yilgan xatolar bo‘lishi mumkin. Korxonada samarali baholash tizimini qo‘llamaslik, bir tomondan kuchli qobiliyatga ega bo‘lgan xodimlarni noto‘g‘ri baholash va ishdan chetlashtirish tashkilotni halokat yoqasiga olib kelishi mumkin.

8.2. Attestatsiya o‘tkazish - ma’muriy xodimlar faoliyatini baholashning muhim vositasi sifatida

Ma’muriy xodimlar ish faoliyatini baholashning alohida turi - bu xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazishdir. Xodimlarni attestatsiyadan o‘tkazish mehnat darajasi, shaxs sifatlari va salohiyatning bajariladigan faoliyatga qo‘yilgan talablarga muvofiq kelishini baholashga qaratilgan kadrlar ishi bo‘lib hisoblanadi. Attestatsiya belgilashning asosiy maqsadi ishning bajarilishini nazorat qilish emas, balki yuqori darajada foydalanish uchun imkoniyatlar va zaxiralarni aniqlash hamda xodim egallab turgan lavozimiga loyiqligini aniqlashdan iboratdir. Agar u egallab turgan lavozimiga loyiq deb topilsa, unda uni yana yuqori lavozimga ko‘tarish imkonini qidirish kerak bo‘ladi. Umuman attestatsiyani xizmatchining mehnat faoliyatiga berilgan ob’ektiv baho deb tushunish mumkin. Bir qator holatlarda uning kasb mahoratini rag‘batlantirish vositasi sifatidan unga yuqori toifa (malaka) berilishi, yuqori oylik maoshi ta’minlanishi mumkin. Odatda, attestatsiyani rahbar tayinlagan maxsus attestatsiya komissiyasi o‘tkazadi. Attestatsiyani o‘tkazish funksiyalari menejerlar va kadrlar bo‘limi boshliqlari o‘rtasida taqsimlanadi. Bundan tashqari, komissiya tarkibiga bo‘lim boshliqlari, jamoat tashkilotlarining vakillari, mutaxassislar kiritilishi mumkin.

Hozirgi davrda boshqaruv apparatidagi barcha ma’muriy xodimlar, bundan tashqari quyi bo‘lim rahbarlari va barcha mutaxassislar mansablaridan qat’iy nazar attestatsiyasidan o‘tkaziladi. Rivojlangan mamlakatlar firmalarining tajribasiga qarasak, bu jarayonning bir qancha variantlari mavjud, bunda rahbarlar attestatsiyadan norasmiy tartibda ham o‘tkazilishi mumkin. Attestatsiya o‘tkazishning muhimligi shundaki, u xodimlar faoliyatini o‘rganish va tartiblashga, ularning ishbilarmonlik ko‘nikmalarini va bilim darajasini oshirishga imkoniyat yaratadi. Attestatsiya jarayonida xodimlarning ishiga yoki lavozimiga loyiq yoki loyiq emasligiga baho berilishi lozim. Shuni e’tiborga olish lozimki,

lavozimiga noloyiq deb topilgan xodim bundan qattiq ta'sirlanishi, bu esa xodimning kelajakdagi ishlariga salbiy ta'sirini o'tkazishi mumkin. Shu sababli attestatsiya vijdonan, haqqoniy o'tkazilishi muhim ahamiyatga ega.

Attestatsiya qilinayotgan xodimlarning faoliyatiga baho berishda ularning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi inobatga olinishi zarur. Ana shular asosida attestatsiya qiluvchilar ochiq ovoz berish bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

Bajarayotgan lavozimiga loyiq – attestatsiyadan o'tdi.

1. Xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq – attestatsiyadan shartli o'tdi.

2. Egallab turgan lavozimiga noloyiq – attestatsiyadan o'tmadi.

Bunday baholashdan so'ng attestatsiya komissiyasi tavsiyasiga ko'ra xodimlar yuqori lavozimlarga ko'tarishi yoki boshqa vazifaga o'tkazilishi mumkin. Bunda xodimlarning erishgan yutuqlari attestatsiya komissiyasi talabiga javob berishi muhim hisoblanadi. Attestatsiya natijalari ovoz berish asosida tasdiqlanadi, bu attestatsiyadan o'tuvchi xodim ishtirokisiz bajariladi. Attestatsiya ma'lumotlari tanishib chiqish uchun rahbariyatga topshiriladi. Attestatsiya hujjati xodimning shaxsiy hujjatlar yig'majildida saqlanadi. Ishlar tugatilgandan so'ng attestatsiya komissiyasi tomonidan korxona ma'muriyati va jamoa tashkilotlari vakillari ishtirokida korxona rivojlanishi, xodimlar malakasini oshirish, ularni tegishli joylarda o'qitish to'g'risida loyihalar ishlab chiqiladi va tegishli tavsiyalar beriladi.

O'zbekiston Respublikasi tashkilotlari amaliyotida ma'muriy xodimlarni attestatsiya qilishning quyidagi usullari qo'llaniladi.

1. Test va sinovlar o'tkazish usuli. Test o'tkazish xodimlarni baholashda zarur bo'lgan jarayonlardan biri sifatida qaraladi. U xodimning alohida jihatlarini ochish uchun zarur. Test o'tkazish xodimning texnik va mehnat ko'nikmalarini aniqlashga qaratilgan. Testlar muayyan ishlarni bajarish uchun bilimi va malakasi yetarli yoki yetarli emasligini aniqlash maqsadida o'tkaziladi. Sinov o'tkazishda xodimga maxsus ishlar, vazifalar yuklatiladi. Odatda, bu usullar hokimiyat tomonidan rahbar xodimlarni baholashda qo'llaniladi.

2. Funksional vazifalarni va qonuniy hujjatlarni bilish bo'yicha maxsus savol-javoblar o'tkazish, bunda xodimning amalga oshirayotgan

vazifasi va to‘ldiradigan hujjatlardan qay tartibda foydalanishi tekshiriladi.

3. Maxsus vazifalarni bajara olish ko‘nikmalari bo‘yicha sinovlar o‘tkazish, ya’ni attestatsiya o‘tkazilayotgan xodim muammoli vaziyat yoki maxsus topshiriqlarni yecha olish qobiliyati orqali baholanadi. Bunda xodimning o‘z kasbiga mosligi, bilimi, vazifani qanday bajarishi aniqlanadi.

4. Qo‘l ostidagi xodimlar fikri asosida attestatsiya o‘tkazish. Bunda maxsus savollardan iborat anketalar tuziladi. Anketaga ma’muriy xodim haqida xodimlarning fikrini o‘rganish bo‘yicha savollar kiritiladi. Bu baholashning salbiy tomoni shundaki, attestatsiyalanuvchiga nisbatan shaxsiy g‘arazi bo‘lgan xodimlar anketani noto‘g‘ri to‘ldirishi mumkin.

8.3. Attestatsiyani o‘tkazish bosqichlari

Attestatsiyadan o‘tuvchi shaxs unga beriladigan ma’lumotlar bilan kamida bir oy oldin tanish bo‘lishi kerak. Attestatsiya komissiyasi to‘plangan ma’lumotlarni va attestatsiya qiluvchining ish faoliyati to‘g‘risidagi ma’lumotlarni eshitadi.

Attestatsiya jarayoni bir necha bosqichlarda amalga oshiriladi:

1. Tayyorgarlik bosqichi.
2. Attestatsiyani o‘tkazish bosqichi.
3. Attestatsiya yakuni va natijalarini baholash.

Attestatsiyaga tayyorlash jarayoni muhim bosqichlardan biri bo‘lib, u quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- attestatsiyani o‘tkazishning tamoyillari va uslubini ishlab chiqish;
- attestatsiyaga tayyorgarlik va o‘tkazish bo‘yicha me’yoriy hujjatlarni chop etish (buyruq, attestatsiya komissiyasi ro‘yxati, attestatsiyani o‘tkazish uslubi, attestatsiyani o‘tkazish rejasi, rahbarlarni tayyorlash dasturi, shaxsiy ma’lumotlarni saqlash yuzasidan yo‘riqnoma);
- attestatsiya tadbirlarini o‘tkazishga maxsus dasturlar tayyorlash (ya’ni uslub bo‘yicha birinchi marta attestatsiya o‘tkazilayotganda);
- attestatsiya materiallarini tayyorlash (blankalar, shakllar va boshqalar).

Attestatsiyani o‘tkazish bosqichi quyidagi tadbirlarni o‘z ichiga oladi:

- attestatsiya qilinadiganlar va rahbarlar hisobotlarni tayyorlaydilar;
- attestatsiya o‘tkaziladigan xodimlar baholash shakllarini to‘ldiradilar;
- natijalar tahlil qilinadi;

■ attestatsiya komissiyasining yig'ilishi o'tkaziladi.

Attestatsiya natijalarini yakun qilish asosan quyidagi tadbirlardan iborat:

■ kadrlar haqidagi ma'lumotlarni tahlil qilish, shaxsiy ma'lumotlarni chiqarish va foydalanishni tashkil qilish;

■ xodimlar bilan ishlash bo'yicha saviyalarni tayyorlash;

■ attestatsiya natijalarini tasdiqlash.

Bu bosqichlar attestatsion komissiya ish rejasida bo'ladi va komissiya a'zolari bu bosqichlar to'g'risida to'liq ma'lumotga ega bo'lishi lozim.

Attestatsiya komissiyasi tayyorgarlik bosqichida o'zining tamoyillari va uslublari, ya'ni faoliyat jarayenida amal qilinadigan asosiy qonun-qoidalar va tartiblar, attestatsiya qanday me'yorlarda olib boriladi kabi masalalarni mukammal ishlab chiqishi lozim. Shu bilan birgalikda, attestatsiya o'tkazilayotgan ob'ektning holatiga qarab attestatsiya rejasi, maqsadlari, attestatsiyani o'tkazish variantlari, faoliyatni amalga oshirish vaqti kabilar ishlab chiqiladi. Attestatsiya o'tkazilayotgan ob'ektning asosiy xususiyatlarini e'tiborga olgan holda alohida dasturlar ishlab chiqiladi va amalga oshirish jarayoni shunga muvofiq ravishda belgilanadi. Keyin attestatsiya jarayonida me'yoriy hujjatlar tayyorlanishi ko'zda tutiladi. Bunda attestatsiya o'tkazish to'g'risida buyruq, attestatsiyashi komissiya ro'yxati, rahbarlarni tayyorlash dasturi, shaxsiy ma'lumotlarni saqlash yuzasidan yo'riqnomalar tayyorlanadi.

Attestatsiya o'tkazish bosqichida esa attestatsiyalanuvchilarni aniqlash, ularni ro'yxatini tuzish, ularning harakteristikasini tayyorlash va tasdiqlash kabi masalalar amalga oshiriladi. Shu bilan birgalikda, attestatsiyadan o'tuvchilar sifatiga baho beriladi va attestatsiyadan o'tganlarni qo'yilgan baho bilan tanishtiriladi. Attestatsiyalanuvchilar qanday hisobotlarni tayyorlaydilar, qanday baholash shakllarini to'ldiriladilar shu kabilar to'g'risida oldindan ma'lumotlarga ega bo'lishi lozim. Bu masalalar hal qilingandan so'ng komissiya yig'ilishi o'tkaziladi.

Attestatsiyaning yakuniy bosqichida natijalarga ko'ra xodimlar haqidagi ma'lumotlar tahlil qilinadi, ma'muriy xodimni baholash natijalari haqidagi shaxsiy ma'lumotlardan foydalanishni tashkil qilish kabi masalalar ko'rib chiqiladi.

Xodimlar faoliyati jarayonida qanday natijalarga erishgan, qanday bilimlarga ega, xodim korxonaning rivojlanishiga o'z hissasini qo'sha oladimi shu kabilar to'g'risida yakuniy xulosalarga kelinadi. Agar xo-

dim o‘z lavozimiga noloyiq deb topilsa, o‘z vazifasidan chetlatilishi yoki lavozimida kamchiliklarini tuzatsagina, shartli ravishda qoldirilishi mumkin. Xodim lavozimiga loyiq deb topilsa, uning maoshi ko‘tarilishi, o‘z vazifasida qoldirilishi yoki yuqori lavozimlarga ko‘tarilishi mumkin.

Attestatsiya komissiyasi ma’lum bir xulosalarga kelganidan so‘ng xodimlar bilan ishlash bo‘yicha tavsiyalar tayyorlaydilar va attestatsiya natijalarini tasdiqlaydilar. Shular to‘g‘risidagi ma’lumotlar korxona rahbariyatiga topshiriladi va chora ko‘rish uchun tegishli tavsiyalar beriladi.

Ma’muriy xodimlarning ish faoliyatini baholab borish va attestatsiyadan o‘tkazish ma’muriy menejmentning muhim masalalaridan biri bo‘lib, bu baholash bozor iqtisodiyoti sharoitida xodimlarning ishini takomillashtirish, rag‘batlantirish, xodimlar malakasini oshirish orqali korxonaning samarali faoliyat yuritishga erishiladi.

Ma’muriy xodimlarni baholash va attestatsiyadan o‘tkazishning maqsadi korxonaning bozor iqtisodiyoti sharoitida samarali faoliyat ko‘rsatishda malakaviy bilimdon xodimlarga ega bo‘lishni ko‘zda tutadi. Buning uchun xodimlarni to‘g‘ri baholash, baholashning optimal usullarini ishlab chiqarish talab etiladi.

Hozirgi sharoitda korxonalarda xodimlarni baholashga yetarli e’tibor berilmasligi natijasida xodimlar faolligining pasayishi, ishga qiziqishning pasayishi kuzatilmoqda. Natijada, boshqaruv faoliyatining samaradorligi pasayib, tashkilot iqtisodiy nochor ahvolga tushib qolmoqda. Buning uchun xodimlarni baholash bilan bog‘liq muammolar aniqlanib, o‘z vaqtida bartaraf qilinishi lozim. Bunda hukumat organlari tomonidan korxonada xodimlarni baholash to‘g‘risida rahbarlar, boshqaruvchilarga tegishli ko‘rsatmalar berib borilishi maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Attestatsiya o‘tkazishda baholashni optimal usullarini qo‘llash, ilg‘or xorijiy mamlakatlar tajribasidan foydalanish zarur. Ma’muriy xodimlarni faoliyatini davriy ravishda baholash va attestatsiyadan o‘tkazib turish xodimlarni natijaga intilish va o‘z ustida ishlashga undaydi hamda tashkilot muvaffaqiyatga erishuvining asosi hisoblanadi.

Tayanch iboralar: Attestatsiya, mehnatni baholash, xodimni baholash, attestatsiya o‘tkazishda qo‘llaniladigan usullar, test va sinovlar o‘tkazish usuli, funksional vazifalarni va qonuniy hujjatlarni bilish bo‘yicha maxsus savol-javoblar o‘tkazish, maxsus vazifalarni qobiliyati bo‘yicha sinovlar o‘tkazish, qo‘l ostidagi xodimlar fikri asosida so‘rov o‘tkazish, attestatsiya jarayoni bosqichlari, attestatsiya

jarayonining tayyorgarlik bosqichi, attestatsiyani bevosita o'tkazish bosqichi, attestatsiya yakuni va natijalarni baholash.

Nazorat uchun savollar

1. Ma'muriyat xodimlarini baholashning zaruriyati nimadan iborat?
2. Xodimlarni baholashning asosiy turlarini aytib bering.
3. Attestatsiya o'tkazish qanday maqsadlarni ko'zlaydi?
4. Attestatsiya jarayoni va uning o'tkazish tartibi qanday?
5. Attestatsiya necha bosqichda o'tkaziladi?
6. Attestatsiya natijalariga ko'ra qanday tadbirlar amalga oshirilishi ko'zda tutiladi?

9-bob. MA'MURIY BOSHQARUVDA AXBOROT TIZIMLARI

9.1. Axborotlarning ma'muriy boshqaruvdagi o'rni

Axborot texnologiyalari bugungi kunda hayotimizning hamma sohalarini qamrab olgan. Axborot texnologiyasi - ob'ekt, jarayon yoki hodisalarning holati haqida yangi sifat axboroti olish uchun ma'lumotlar yig'ish, qayta ishlash va uzatish vosita va uslublari jamlanmasidan foydalanadigan jarayondir. Texnologiya - so'zi yunoncha "techne" san'at, mahorat, uquv ma'nolarini anglatadi va ma'lum hususiyatga ega jarayonlarni ifodalaydi.

Jarayon deganda oldiga qo'ygan maqsadga erishishga yo'naltirilgan harakatlarning muayyan yig'indisi, jamlanmasi tushuniladi. Jarayon inson tomonidan tanlangan strategiyaga qarab belgilanishi va turli vosita va uslublar jamlanmasi yordamida amalga oshirilishi kerak.

Moddiy ishlab chiqarish texnologiyalari deganda xom-ashyo yoki materiallarning holati, xususiyatlari, shakllarini qayta ishlash, tayyorlash, o'zgartirish vosita va uslublari jamligini belgilovchi jarayon tushuniladi.

Axborot neft, gaz, foydali qazilmalar va boshqalar kabi an'anaviy moddiy zahira turlari kabi jamiyatning qimmatli zaxiralardan biridir. Demak, uni qayta ishlash jarayonini moddiy zaxiralardan qayta ishlash jarayonlari bilan qiyoslaganda texnologiya sifatida qabul qilish mumkin.

Axborot texnologiyalarining maqsadi inson tahlil qilishi uchun axborotlarni ishlab chiqarish va uning asosida biror-bir xatti-harakatni bajarish bo'yicha qaror qabul qilishdir. Axborot texnologiyalari jamiyat axborot zaxiralardan foydalanishning eng muhim jarayonlaridan biridir. Hozirgi paytga kelib u bir necha evolyutsion bosqichlarni bosib o'tdi, ulardan har birini almashinuvi asosan fan va texnika taraqqiyotining rivojlanishi, axborotni qayta ishlashning yangi texnik vositalari paydo bo'lishi bilan belgilanadi. Hozirgi jamiyatda axborotni qayta ishlash texnologiyalarni asosiy texnik vositasi bo'lib, shaxsiy kompyuter xizmat qilyapti, u texnologik jarayonlar konsepsiyasini qurish va undan foydalanishga ham, sernatija axborot tizimiga ham muhim ta'sir ko'rsatadi. Shaxsiy kompyuterning axborot sohasiga tatbiq etilishi va aloqaning telekommunikatsiya vositalaridan qo'llanilishi axborot

texnologiyalari rivojlanishidan, buning natijasida, «yangi», «kompyuterli» yoki «zamonaviy» sinonimlardan birini qo'shish hisobiga nomini o'zgartirishida yangi bosqichni belgilab berdi. Zamonaviy sifati bu texnologiyaning evolyutsion xususiyatni emas, balki novatorlik jihatini ta'kidlaydi(9.1-jadval).

Zamonaviy axborot texnologiyalari – shaxsiy kompyuterlar va telekommunikatsiya vositalaridan foydalangan holda foydalanuvchi ishini qulaylashtirishga qaratilgan kompleks yechimlarga ega axborot texnologiyasidir. Zamonaviy axborot texnologiyalarining asosiy tamoyilllari quyidagilardan iborat:

- interaktiv (o'zaro muloqotli) ish rejimi;
- boshqa dasturiy mahsulotlar bilan integratsiyalashgan o'zaro aloqa;
- ma'lumotlar va vazifaning qo'yilishi bilan bog'liq o'zgarishlar jarayoniga moslashuvchanlik.

9.1-jadval

Zamonaviy axborot texnologiyalarining asosiy hususiyatlari

Uslubiyat	Asosiy belgilari	Natija
Axborotni qayta ishlashning prinsipial yangi vositalari	Boshqaruv texnologiyasi «ichiga o'rnashish»	Kommunikatsiyalarning zamonaviy texnologiyasi
Yaxlit texnologik tizimlar	Mutaxassis va menejer ishining integratsiyasi	Axborotni qayta ishlashning zamonaviy texnologiyasi
Axborotni maqsadga yo'naltirilgan holda yaratish, uzatish, saqlash va aks ettirish	Ijtimoiy muhit qonuniyatlarini hisobga olish	Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning zamonaviy texnologiyasi

9.2. Ma'muriy boshqarish muammolarini hal qilishda axborot texnologiyalarining roli

Axborotlar asosan menejment tizimida loyihalashtirsh, loyihalarni ishlab chiqish va joriy etish yo'llariga va ilmiy bilimlar majmuasiga tayanadi. Menejmentda axborot texnologiyalar tizimi konkret yo'nalishga ega bo'lib, konkret masalalarni hal etishga tayanadi va shu

asosda boshqaruv va uning strategiyasini rejasini ishlab chiqish va joriy etish masalalariga asoslanadi. Axborotlar yordamida boshqaruv qarorlari ishlab chiqiladi va joriy etiladi. Umuman axborot texnologiyalarni menejmentda qo'llash tarixi quyidagi uch pog'onadan iborat:

1. Axborotlarni qo'lda ishlash usullari.
2. Qisman mexanizatsiyalashgan uslublari.
3. Avtomatlashtirilgan tizimlar.

Hozirgi sharoitda menejmentda EHMlarni qo'llash juda katta ahamiyatga ega. EHMlar menejerlarni ko'pgina kerakli axborotlar bilan ta'minolaydilar. Masalan, moliyaviy ahvol to'g'risidagi axborot, tovarlarni realizatsiyasi to'g'risida axborot, tovarlar zaxirasi to'g'risidagi axborotlar va hokazo.

Bu axborotlar menejerlar uchun eng kerakli axborot hisoblanadi, chunki bu axborotlarsiz hozirgi sharoitda biznesni to'g'ri yo'lga qo'yib bo'lmaydi. Menejerlar ko'pgina axborotlar asosida mavjud muammolarni hal qilish uchun ulardan keng foydalanadilar. Korxona boshqaruv faoliyati bo'yicha axborotlar bankini tuzishda asosan uch muammoda duch kelishi mumkin:

a) qabul qilinayotgan axborotlar hajmi juda katta bo'lishi natijasida qo'llash jarayonining murakkablashuvi;

b) juda katta miqdordagi axborotlarni bir vaqtning o'zida korxona boshqaruv faoliyati uchun ishlatilishi o'z o'rnida salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin;

v) axborotlar tizimini bunyod qilish uchun ketgan harajatlar o'zini oqlamasligi.

Yuqoridagilarni e'tiborga olgan holda axborotlarni tuzishdan oldin ma'muriy xodimlarning axborotlarga bo'lgan talab darajasini o'rganish kerak, aks holda, ma'lum bir miqdordagi ma'lumotlar umuman kerak bo'lmay qolishi ham mumkin.

Ma'muriy boshqarishda axborot texnologiyalarni qo'llashdan maqsad tashkilotda boshqaruv qarorlarini qabul qilishga aloqasi bo'lgan barcha ma'muriy xodimlarning axborotga bo'lgan ehtiyojlarini qondirishdir. Bu texnologiya boshqarishning axborot tizimi muhitida ishlashga yo'naltirilgan va boshqaruvning barcha darajalariga joriy etilishi mumkin.

Boshqaruvning zamonaviy axborot texnologiyalari turli funksional kichik tizimlar (bo'linmalar) xodimlari yoki firma boshqaruvi darajalarining mos axborot ehtiyojlarini qondirishga to'g'ri keladi. Ular

yetkazib beradigan axborot firmaning o'tmishi, hoziri va ehtimoldagi kelajagi haqida ma'lumotni saqlaydi. Bu axborot doimiy yoki maxsus boshqaruv hisobotlari turlariga ega.

Avtomatlashtirish tarixan ishlab chiqarish jaaryonlarida qo'llanila boshlangan va keyinchalik ofislarda tarqalgan. Boshqaruvda dastlab kotibalik ishini avtomatlashtirish amalg oshirilgan. Kommunikatsiya vositalari rivojlangan sari mamuriy xodimlarida ofis texnologiyalarini avtomatlashtirishga qiziqish kuchayib bordi. Avtomatlashtirish ma'muriy xodimlar mehnati unumdorligini keskin oshirish imkoniyatini tug'dirdi.

Ofisni avtomatlashtirish boshqaruv kommunikatsiyasining an'anaviy tizimini (majlislar, telefon qo'ng'iroqlari va turli ko'rinishdagi buyruqlar) inkor etmaydi, balki uni to'ldiriladi. Avtomatlashtirilgan ofis tashkilot boshqaruvining barcha darajalaridagi menejerlar uchun tashkilot ichida kechadigan xizmat aloqalarini qo'llab-quvvatlashi uchungina emas, balki tashqi muhit bilan ham aloqalarni takshil etishda muhim ahamiyatga ega.

Avtomatlashtirilgan ofisli axborot texnologiyasi – kommunikatsiya jarayonlarini ham tashkilot ichida, ham tashqi muhit bilan axborot uzatish va u bilan ishlashning kompyuter tarmoqlari va boshqa zamonaviy vositalar negizida tashkil etish va qo'llab – quvvatlashdir. Ofisli avtomatlashtirilgan texnologiyalar boshqaruvchilar, mutaxassislar, kotibalar tomonidan foydalaniladi, ular, ayniqsa, muammolarni guruhli hal etishda e'tiborga loyiq. Bu afzalliklar ofisni avtomatlashtirish tufayli yuzaga keladigan qulayliklarning bir tomnoni hisoblanadi. Bundan tashqari, avtomatlashtirilgan ofis vositasida ma'muriy xodim qabul qilinadigan qarorlarning turli variantlarini taqqoslash, boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish imkoniyatiga ham ega bo'ladi. Shu sabali kompyuter menejerlarga kundalik operativ aloqalarni ta'minlash va va istiqboldagi rejalarni tuzishda zarur, shuning uchun ham ma'muriy xodimning ish joyi kompyuter va boshqa axborot texnologiyalari bilan jihozlanishi maqsadga muvofiq.

9.3. Axborotlarni qayta ishlash texnologiyalari va boshqarishning kommunikatsiya vositalari

XX asr oxiri va XXI asr boshi – jamiyatning sanoatlashgan tizimdan axborotlashgan tizimga o'tishni nishonlash davri bo'ladi.

Axborotlashgan jamiyatda axborot –ijtimoiy boylik yaratuvchi sohada ishlab chiqarishning asosiy omili hisoblanadi.

Ammo shuni aytish kerakki, axborotlashgan jamiyat insoniyat rivojlanishining modeli sifatida «kimsasiz joyda» namoyon bo'lmaydi. Buning uchun jiddiy intellektual-texnologik asos zarur. Bugungi kunda esa, G'arb iqtisodiyotida axborot biznesi ana shunday zamin hisoblanadi.

Axborot biznesi o'zining murakkab infrastrukturasi va ko'ptarmoqli (kompleks) ko'rinishi bilan tadbirkorlik faoliyatining yangi bir sohasini ifodalaydi. Bir tomondan qaraganda, axborot biznesi – banklar, birjalar, auditorlik kompaniyalari qatorida tadbirkorlik faoliyatining yaxlit tizimi infrastrukturasiga tegishli, ikkinchi tomondan qaraganda esa u – biznesning mustaqil bir sohasidir.

Axborot biznesi g'arb mamlakatlarida 60- yillarida paydo bo'ldi va 70-yillarda mustaqil tarmoq sifatida shakllandi. 80-yillarda esa o'zining infrastrukturasi bilan yirik ko'p tarmoqli kompleksga aylandi. Zamonaviy g'arb iqtisodiyotidagi bu yangi sohaning juda keng rivojlanish miqiyosini quyidagi raqamlar tasdiqlaydi. Jahon bo'yicha axborotlar bilan ishlash texnologiyasi iste'moli 1990 - yilda 2 trln. AQSH dollariga yetgan, 1995 - yilda esa shu ko'rsatkich 3,2 trln.AQSH dollariga yetdi.

AQSH va Yaponiyada aholining bandlilik me'yori bo'yicha, axborot texnologiyalari bilan bog'liq sanoat moddiy ishlab chiqarish sohasidan o'zib ketdi. Hatto XX asrning 90-yillarda AQSH da barcha ishchilarning 60 foizi axborot sanoati sohasida band edi. Axborot biznesi rivojlanishining bugungi yo'nalishlari shundaki, u o'sish surati bo'yicha, bandlilik va qator iqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha boshqa an'anaviy ishlab chiqarish tarmoqlaridan o'zib ketgan.

Axborot tarmog'ining infrastrukturasi ustida to'xtalar ekanmiz, shuni aytish lozimki, axborot biznesi sohasi juda keng bo'lib, o'z ichiga axborot bilan bog'liq bo'lgan qator faoliyat turlarini oladi. Shuning uchun ham axborot infrastrukturasi tarkibi o'zgarib, hajmi oshib bormoqda.

Biznesning zamonaviy infrastrukturasini qarar ekanmiz, turli mamlakatlardagi turli mutaxassislar uni har xil tavsiflaydilar. Shulardan ayrim qarashlarni keltirib o'tamiz. Yu.M.Kanigin axborot infrastrukturasida quyidagi asosiy elementlarni ajratib ko'rsatadi: turli tipdagi hisoblash markazlari; abonentlarni turli axborot resurslaridan foydalanish imkoniyati bilan ta'minlaydigan abonement punktlari;

elektron hisoblash va axborot salohiyatini potensialini boshqarishni ta'minlaydigan tashkiliy elementlar to'plami; programma va axborot ta'minotida hisoblash markazining ehtiyojlarini qondiruvchi tarmoqning tashkiliy elementlari va boshqa ta'minlovchi elementlar. Axborot infrastrukturasi sxemasi quyidagi segmentlarni o'z ichiga oladi:

I. Mazmuniy axborot: kinofilmlar; gazeta, jurnallar; mikrofilmlar; axborot byuletenlari, ma'lumotnoma ko'rsatmalari; kitoblar, dokladlar, yozuvlar; videodisklar, plyonkalar.

II. Yordamchi xizmatlar: tahlika (risk)li kapital, banklar; sun'iy intellekt tizimlarni loyihalashtirish; tizimlar ish vaqtini taqsimlash; dasturlash; hujjatlarni elektron uzatish, ma'lumotlarni kiritish; bozor va biznes shartlari tadqiqotchilari, reklama agentlari; xizmatlar byurosi, birjalar.

III. Axborotlar bilan ishlash texnologiyasi: kompyuterlar, qurilmalar; idora (kontora) jihozlari; optik apparatlar; mikrofilmlar, lazer disklar; pechat qilish uskunalari, hisob varaqlari; kseroks yordamida nusxalash.

IV. Integrallovchi texnologiya: qurilmalar; shaxsiy kommutatorlar; muloqot tizimlari; raqamli ma'lumotlar.

V. Aloqa vositalari: radio, televideniye, telefon; uzatish vositalari; videodisklar, tola optikasi; pochta aloqasi vositalari, kommutatorlar.

VI. Aloqa kanallari: maxsus yetkazmalar, pochta; telegraf, telefon; xalqaro aloqa vositalari, sun'iy yo'ldoshlar orqali aloqa, aloqaning tijorat vositalari; ko'chuvchi va blokli apparatura.

VII. Maqsadli xizmatlar: yangiliklar xizmati; elektron va noelektron ma'lumotlar banki uchun dastlabki axborotlar; fond birjalari haqidagi axborotlar; kutubxonalar, videotekalar; statistik indekslar; ma'lumotlar banki egalari; muloqot tizimlari.

Ko'rinib turibdiki, infrastruktura bu yerda o'z ichiga faoliyatning turli ko'rinishlarini oladi. Biz ushbu maqolaning o'ziga har bir faoliyatning xususiyatlari to'g'risida batafsil to'xtalib, tahlil qilishimiz tabiiyki, noreal bo'ladi. Shuning uchun bu sxemadan juda zarur bitta segmentni to'laligicha olib, butun e'tiborni shunga qaratamiz va shu asosda axborot biznesi rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini ko'rsatamiz.

Yuqorida aytib o'tganimizdek, juda zarur segment sifatida uchinchi segmentni, ya'ni axborotlar bilan ishlash texnologiyasi segmentini oldik. Bu segment o'z ichiga zamonaviy axborot biznesining asosiy ustuvorliklarini oladi: kompyuterlar qurilmalar, kompyuter

jihozlari, optik apparaturalar, mikrofilmlar, lazer disklar, chop qilish qurilishlari va kseroks yordamida nushalash.

Boshqarish sohasidagi amerikalik mutaxassislardan biri G.Poppelning fikricha, axborotlar bilan ishlash texnologiyasi deganda quyidagilarni tushunish lozim:

Ijtimoiy turmushning barcha sohalarida hisoblash texnikasidan foydalanish va aloqa tizimlarini tashkil qilish, axborotlarni yig'ish, uzatish, saqlash va qayta ishlash. Axborotlar bilan ishlash texnologiyasi axborot biznesining texnologik asosi bo'lib, u ko'pincha, mustaqil tarzda rivojlanadi. Axborotlar bilan ishlash texnologiyasi sohasidagi olamshumul yutuqlarni haqiqiy tan olgan amerikalik mutaxassislar XXI asrning boshlaridayoq bu sohadagi taraqqiyotni bashorat qildilar. Ular bu taraqqiyotning harakatlantiruvchi kuchi deb quyidagi asosiy «axborot tendensiyalarini» sanab o'tdilar:

1) axborot mahsuloti rolining oshib borishi;
2) o'zaro hamkorlikda harakat qilish ehtiyojining rivojlanishi;
3) oraliq darajalarni yo'qotish;
4) globallashuv;

Axborot mahsuloti programma vositalari, ma'lumotlar jamlamasi va ekspert ta'minot sifatida namoyon bo'ladi. Axborot mahsuloti axborotning turli xil shakli sifatida inson bilimlarining manbai hisoblanadi. G.Emerson axborotga «yig'ilgan fikrlar va sanoqsiz aql tajribalari» deb ta'rif bergan edi. Demak, yuqoridagilardan kelib chiqib, aqliy mehnat vakillarining faoliyati, olinayotgan axborotning mazmuni, aniqligi va vaqtida olinganligiga ko'proq darajada bog'liq bo'ladi. Axborotlar bilan ishlash texnologiyasi va axborotni hosil qilish o'rnigacha yetkazib berish va bilimlardan foydalanish uchun zarurdir. Axborot mahsulotining ma'lumot qismi kishilarning fikrlash doirasini kengaytiradi, namoyish qismi esa xordiq chiqarishni ta'minlaydi.

Biznes olamida aqliy mehnat vakillari firma ishi ilgarilab ketishini ta'minlaydigan qarorlar qabul qiladi, mahsulotlarini ishlab chiqaradi, tovarlarni va xizmatlarni sotadi va sotib oladi. Biznes operatsiyalarini muvaffaqiyatli amalga oshirish aqliy mehnat vakillari tomonidan olinadigan axborot mahsulotiga bog'liq. Amerikaliklar tajribasi shuni ko'rsatadiki, firmalarning ko'pchiliga axborot mahsulotiga haddan ortiq mablag'larni sarflashadi. Buning evaziga esa, aqliy mehnat vakillari ijodiy unumdorlik «sifatida» juda kam «qaytim» olishadi.

AQShda aqliy mehnat xodimlari deb ataluvchi 30 million menejerlar va boshqa mutaxassislar o'z firmalariga 1 trln. dollar

sarflashadi. Shu bir yilni o'zida boshqa sarflarning samaradorligini oshirish mumkin bo'lgan axborotlar bilan ishlash texnologiyasi tizimiga 75 mlrd. dollarni sarflashadi. Bu esa barcha harajatlarning 7 foizini tashkil qiladi. Bu harajatlarning mohiyatlarini «Buz Allen Gamilton ink» firmasining tekshirishlari ko'rsatadi, ya'ni aqliy mehnat harajatlarining 30% eng yaxshi axborot mahsulotini izlash uchun sarflanadi. Barcha sohalardagi kabi ishbilarmonlikda ham yuqori darajada axborot bilan ta'minlanganlik va axborotning yuqori darajada ishonchliligi juda katta bir iqtisodchi mutaxassis tasdiqlashi mumkin. Shuning uchun ham, kompaniya va firmalarda zarur axborot yetishmasligi tufayli, har yili 200 mlrd. dollar «yo'qotish» sodir bo'lishi hayron qolarlidir.

Axborotlar bilan ishlash texnologiyasi biznesning turli sohalariga chuqur kirib borar ekan, u raqobatni asoslaydigan turli xil qiymat ko'rsatkichlarini o'zgartiradi. Bu esa iqtisodiyotning turli tarmoqlarida oraliq bo'g'inlarini tugatib, yangi yo'nalishlarni ifodalovchi ulkan tarkibiy o'zgarishlarini amalga oshirishni taqozo etadi. Bunda oraliq bo'g'inlar iste'molchi bilan ishlab chiqaruvchi o'rtasidagi vositachilarni o'z ichiga oluvchi bosqichlarni bildiradi.

Hozirgi vaqtda axborotlar bilan ishlash texnologiyasi allaqachon kompaniyalararo va kompaniyalar ichida oraliq vazifalarini tugatish imkoniyatlarini ta'minlamoqda. Telemarketing va «kompyuter-kompyuter» buyurtmalar tizimi, masalan, oraliq savdo tashkilotlarini qisqartirmoqda yoki umuman yo'q qilmoqda. Umumiy foydalanuvchi terminallarga (qurilmalarga, «elektron kioska») «kira olgan» haridorlar, sotuvda bor bo'lgan tovarlarni buyurtma qiladilar va elektron kupon oladilar. Shunga o'xshash misollarni bank ishidan va boshqa qator tarmoqlardan keltirish mumkin.

- Axborotlar bilan ishlash texnologiyasini bunday buyuk kuchga aylanishning asosiy sababi shundaki, u bitimlarni tuzishdan asosiy ayriboshlash mahsuloti sifatida qatnashadi, masalan, o'rgatuvchi dasturlarni sotib olinayotgan vaqti yoki «maslahat» xizmatlarini ko'rsatish bo'yicha shartnoma tuzilayotgan vaqtda. Bu korxona ichidagi o'zaro munosabatlarda (ishlab chiqarish, ta'minlash), korxonalararo munosabatlarda yaqqol ko'rinadi. Axborotlar bilan ishlash texnologiyasi rivojlanishining yana bir yo'nalishi axborot biznesining globallashuvidir. Nazariy nuqtai nazaridan istalgan odam bugungi kunda axborot iste'molchisi hisoblanadi. Shuning uchun ham axborot bozori imkoniyatlari hozirgacha ham cheksiz hisoblanadi. Dunyodagi

raqobatning kuchayishining asosiy sabablardan biri axborotlar bilan ishlash texnologiyasining konkret bir turlariga bo'lgan talabning dunyo miqiyosida tarqalishidir.

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, axborot biznesining mamlakatlar iqtisodiyotiga ta'siri kunda-kunga ortib bormoqda. Jumladan, bizning respublikamizda ham bu sohaga katta e'tibor qaratilmoqda. Ayniqsa, respublikamizda mustaqillikka erishgach, mazkur sohada qator tadbirlar amalga oshirildi. Respublikamizdagi barcha biznes infrastrukturasiga kiruvchi bank tuzilmalarining, birjalarining kompyuterlashtirilganligi, zamonaviy kommunikatsiya vositalari bilan jihozlanganligi va bu tuzilmalarda jahonning istalgan bir davlati bilan axborotlar almashinuvi amalga oshirilayotganligi, elektron reklamalarning hayotimizda tobora muhim ahamiyat kasb etayotganligi, umuman aytganda, yuqorida keltirib o'tilgan axborot biznesi segmenti ichiga kiruvchi barcha elementlarning respublikamizda vujudga keltirilganligi, amal qilayetganligi buning yorqin dalilidir.

Demak, iqtisodiyotimizda axborot mahsulotining, axborotlarni qayta ishlash texnologiyalari, boshqaruv-kommunikatsiya vositalarining rolini ortib borishi axborot biznesining iqtisodiyotimiz tayanchi ekanligini ko'rsatmoqda.

9.4. Axborotlashtirish infrastrukturasi va taraqqiyoti

Iqtisodiy muhitdagi tub o'zgarishlar, bozor munosabatlarining rivojlanishi tadbirkorlik faoliyati an'anaviy turlarining o'zgarishiga, yangi-yangi ko'rinishlarining paydo bo'lishiga olib keldi. Hozirgi paytda har qanday tashkilot ishlab chiqarish salohiyatining shakllanishi va personal malakasi axborot texnologiyalarini qo'llash bilan bog'liq. Bu gap avvalo, axborot infrastrukturasi – axborotlarni qayta ishlovchi va axborotga oid boshqa xizmat ko'rsatuvchi, xodimlar va foydalanuvchilarga o'rgatuvchi, maslahat beruvchi va uslubiyatga doir ishlarni bajaruvchi tuzilmalarning faoliyatiga taalluqlidir.

Hozirgi kunda axborot infrastrukturasi sohasidagi tashkilotlar amalga oshiradigan faoliyat halq xo'jaligining «axborot xizmati» tarmog'ini tashkil etadi. Hozirgi vaqtda respublikamizda hisoblash markazlarini, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini barpo etish, samarali axborot texnologiyasini joriy qilish bo'yicha tadbirlar yetarli darajada tashkil etilmagan. Jami vazirlik va boshqalarmalarning 70%

igina axborot-hisoblash tizimlarini yaratish bilan shug'ullaniyapti, xolos.

Bu qoloqlikni bartaraf etish maqsadida jamiyatni axborotlashtirishning loyihalari ishlab chiqildi va qo'yidagi vazifalarni amalga oshirish ko'zda tutiladi:

•jamiyatni axborotlashtirishga tayyorlashning tadbirlar majmuasini amalga oshirish, ya'ni bu muammoni hal etish uchun zarur siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy mutaxassislar tayyorlash va boshqa shu kabi shart-sharoitlarni yaratish;

•aholining kompyuter savodhonligini ta'minlash, yangicha fikrlash va axborot madaniyatini shakllantirish;

•o'qish-o'qitish jarayonlarini qayta qurish va o'quv muassasalarining texnik bazasini yangi hisoblash vositalari bilan ta'minlash;

•mutaxassislarni qayta tayyorlash tarmoqlarini rivojlantirish, informatika, kibernetika, bir-biriga bog'liq bo'lgan boshqa fanlar bo'yicha olib borilayotgan asosli tadqiqotlarni yanada kuchaytirish;

•xo'jalik mexanizmini takomillashtirish, tashkiliy tuzilmalar, xo'jjatlar oqimi, boshqaruv tartibotlarini qayta qurish axborotlashtirish industriyasining xo'jalik mexanizmini vujudga keltirish, axborotlashtirishning huquqlarini ishlab chiqish;

•EHM va hisoblash tizimlarining istiqbolli loyihalarini ishlab chiqish va shaxsiy EHM hamda boshqa hisoblash texnikasi vositalarining asosiy quvvatlarini ommaviy ravishda ishlab chiqarishni tashkil qilish va o'zlashtirish;

•matematik va dasturiy ta'minotni ishlab chiqish, ma'lumotlarning banklarini va bilimlarning manbalarini vujudga keltirish;

•axborotlashtirish sohasida samarali halqaro hamkorlik qilish yuzasidan keng ko'lamli tadbirlarni amalga oshirish.

Yuqorida keltirgan vazifalarni amalga oshirish, eng avvalo, zamonaviy EHM bilan tu'minlash, axborotlashtirish industriyasini rivojlantirish bilan bog'liqdir. Bundan tashqari, dasturiy va kommunikatsion jihatlar ham takomillashtirilishi lozim.

Dasturiy jihat dasturlashning avtomatlashtirilgan texnologiyasini kompyuterlashtirilgan kutubxonalar, matnli, tasvirli va ovozli axborotni qidirish hamda o'zgartirish uchun dastur bilan ta'minlashni, ma'lumotlar bazavlarini boshqarish tizimlari, ekspert tizimlari va sun'iy intellekt, dasturlash tillari, qarorlar qabul qilishni qo'llab-quvvatlashning universal tizimlarning, ma'lumotlarning tashqi bazalarida axborotni tezkor

qidirish, so'rov tillari, statistik paket, matnni qayta ishlash uchun dastur bilan ta'minlashni rivojlantirishni o'z ichiga oladi.

Kommunikatsion jihat teleanjuman aloqa, elektron pochta, faks axborotini uzatish, lokal tarmoqlar, ovozli pochta, yalpi va mintaqaviy tarmoqlarni rivojlantirishga qaratishi lozim. Axborotlashtirish infrastrukturasi rivojlanishining hozirgi yo'nalishlarining tahlili axborot xizmati tarmog'ini takomillashtirishning huquqiy, tashqi va iqtisodiy jihatlarini tadqiq qilish bilan bog'liq vazifalar majmuasini tezroq hal etish zaruriyatini ko'rsatmoqda.

Tayanch iboralari: Axborot texnologiyasi, texnologiya, jarayon, moddiy ishlab chiqarish texnologiyalari, zamonaviy axborot texnologiyalari, boshqaruvda axborot texnologiyalarini qo'llash, ofisni avtomatlashtirish, avtomatlashtirilgan ofisning axborot texnologiyasi, axborot infrastrukturasi, mazmuniy axborot, yordamchi axborot xizmatlari, integrallovchi texnologiya, aloqa vositalari, aloqa kanallari, maqsadli xizmatlar, axborot texnologiyasini rivojlantirishning asosiy tendensiyalari.

Nazorat uchun savollar

1. Jamiyat rivoji va axborotlashtirishning darajasi o'rtasidagi bog'liqlikni tavsiflang.
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda axborotlarning o'rni.
3. Axborot biznesining ma'muriy boshqaruv samaradorligiga ta'sirini ko'rsatib bering.

10-bob. MA'MURIY MENEJMENTDA ISH HUJJATLARINING AYLANISHINI TASHKIL QILISH

10.1. Ma'muriyatda ish hujjatlari bilan ishlash

Ma'lumki, axborot boshqaruv faoliyatida qaror qabul qilish uchun asosiy manba hisoblanadi. Shu tufayli ma'muriy menejmentda ish hujjatlari bilan ishlash va ularning aylanishini tashkil qilish muhim vazifalardan biri bo'lib hisoblanadi. Bu vazifani tashkilotlarda alohida bo'limlar (ish yuritish, umumiy bo'lim, kotibiyatlar, devonxana) yoki kichikroq korxonalarda kotib-referentlar bajaradi.

Ma'muriy apparat xodimlarining ishlari asosan hujjat bilan bog'liq bo'ladi. Mutaxassislarning fikricha, hujjatlar bilan ishlash menejer ish vaqtining 20-50 %ni tashkil qilar ekan. Ish hujjatlar bilan ishlashni ko'rib chiqish avvalo "hujjat" atamasiga aniqlik kiritishni taqozo qiladi. Odatda, hujjat deganda ma'lum vosita orqali boshqaruv axborotini aks ettirish tushuniladi. Hujjat asosidagina boshqaruv axborotini tasdiqlash, saqlash, yetkazish va o'zgarmasligini ta'minlash funksiyalarini bajarish imkoniyati vujudga keladi.

Jumladan, axborotni tasdiqlash funksiyasi axborotni ishonchligi, to'liqligi va dolzarbligi uchun mas'ul shaxsni (hujjatni imzolovchi) belgilash bilan ta'kidlanadi. Axborotni saqlash funksiyasi hujjatni aks ettirish vositasi bilan belgilanadi (qog'ozdagi yozuv, elektron yozuv, videotasvir, fotosurat, ovoz yozuvi). Axborotni yetkazish funksiyasi hujjatni uzatish vositalari orqali ta'minlanadi (aloqaning tashkiliy va texnik vositalari). Axborotni o'zgarmasligini ta'minlash funksiyasi hujjatning ma'lum shaklda bo'lishi va bir xil talqin qilinishi bilan amalga oshiriladi.

Yuqoridagi funksiyalarning mavjudligi hujjatlarga bir qancha talablar qo'yilishiga asos bo'ladi:

1) axborot bilan ta'minlanganlik, ya'ni har bir hujjat minimal hajmda bo'lsada axborot berishi zarur;

2) rasmiylik, ya'ni har bir hujjat boshqaruv tizimidagi aloqalarni o'zida mujassamlashtirishi, bundan tashqari, hujjat imzolovchi shaxs statusi va ijrochi ko'rsatishi zarur;

3) muvofiqlik, ya'ni har bir hujjat axborot oqimlari tizimiga mos bo'lishi zarur;

4) asoslanganlik, har bir hujjat negizida real vaziyat yotishi zarur;

5) samaradorlik, ya'ni hujjatning aylanishi tashkilot uchun ma'lum iqtisodiy samara berishi zarur.

Belgilangan talablarga qat'iy rioya qilinishga qaramay, boshqaruv apparati bo'g'inlarida axborotni uzatishda turli tashkiliy va psiholik omillar ta'sirida axborot mazmunining o'zgarishi kuzatiladi. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, ma'muriy boshqaruvda axborotlarning o'zgarishga quyidagi holatlar sabab bo'lar ekan:

1. Istiqbol xatosi, ya'ni ikkita bir xil hodisaning turlicha baholanishi. Ancha ilgari bo'lib o'tgan hodisa yaqinda sodir bo'lgan aynan shunday hodisadan yumshoqroq talqin qilinadi.

2. Emotsional holat xatosi. Jahl, qo'rquv, quvonch kabi ruhiy holatlar ta'sirida axborot notug'ri talqin etiladi.

3. Diqqatni jalb qilish xatosi. Ayrim hodisalarga diqqatimizni oshirishimiz ularni qayd qilish tezligini oshiradi, axborotning ahamiyatini so'n'iy ravishda oshiradi. Holbuki hodisaning uchrash davriyligi o'zgarmagan bo'ladi.

4. Shaxsiy nuqtai nazar bilan bog'liq xatolar. Ko'pincha shaxslar haqiqiy holatni o'zlarining tasavvuridagi vaziyatdan kelib chiqib baholaydilar va axborotni shuning asosida talqin qiladilar.

5. O'rinsiz ogohlantirishdan kelib chiqadigan xato. Ma'lum hodisa to'g'risida oldindan ogohlantirish uni, albatta, qayd qilinishiga olib keladi. Oldindan, turlicha ogohlantirish olgan ikkita kuzatuvchi bitta voqeadan turlicha xulosa chiqarishlari mumkin.

6. Maqsadlarning mos kelmasligi bilan bog'liq xato. Odatda boshqaruvning turli pog'onalarida aynan bir hodisa har xil talqin qilinadi. Buning sababi boshqaruv tizimi pog'onalari turli maqsadlarga ega ekanligidir.

7. "Nurlanish samarasi" bilan bog'liq xato. Yaqinda bo'lib o'tgan voqealar va hodisalar ilgari sodir bo'lgan hodisalarga boshqacha ko'z bilan qarashga majbur qiladi va ularning mohiyatini noto'g'ri tushunishga sabab bo'ladi. Psihologlar bunday holatni "Nurlanish samarasi" deb ataydilar.

8. Boshqaruv faoliyatining me'yordan oshishi bilan bog'liq sabablar. Ma'lumki, har bir shaxs belgilangan vaqt ichida cheklangan axborot hajmini o'tkazish qobiliyatiga ega. Agar u orqali o'tadigan

axborot hajmi ma'lum chegaradan oshsa, bu axborotning bir qismi yo'qolishi, ya'ni e'tibordan chetda qolib ketishga olib keladi.

9. Obro'-martaba to'siqlari ta'siridagi xatolar. Odatda, rahbar va xodim o'rtasida erkin munosabatlar bo'lmasligi xodim tomonidan axborotni ongsiz ravishda ijobiy tomonga o'zgartirishga olib keladi.

10. Fikrni qisqa bayon qilish zarurati bilan bog'liq sabablar. Ma'muriy xodim axborot aniq va qisqa bo'lish zarurligini tushunadi hamda undagi ma'lumotlarning shaxsiy nuqtai nazaridan keraksiz qismini olib tashlaydi. Buning natijasida hujjatning ma'nosi sezilarli o'zgarishi mumkin.

Boshqaruv axborotlarini o'zida mujassamlashtiruvchi hujjatlar ham ma'lum tartib va qoidalar asosida tizimlashtiriladi. Ish hujjatlari bilan ishlashni tartibga soluvchi hujjatlarni ikkiga ajratishimiz mumkin:

1. Umumdavlat doirasida amal qiladigan me'yoriy-xuquqiy hujjatlar. Bularga turli faoliyat sohalarini tartibga solishga qaratilgan huquqiy-me'yoriy hujjatlar, ish yuritish bo'yicha namunaviy yo'riqnomalar, ish yuritishning asosiy qoidalari, hisobot shakllari kabilarni kiritish mumkin.

2. Tashkilotning o'zida shakllanadigan me'yoriy-uslubiy hujjatlar. Bularga tashkilotning nizomi, tarkibiy tuzilish haqidagi nizom, tashkilotning ichki ish yuritish yo'riqnomasi, ishlar tavsifnomasi, lavozim yo'riqnomalari kabilarni kiritish mumkin.

Hujjatlar bilan ishlashning eng asosiy muammosi - bu ortiqcha axborotning mavjudligi hamda aynan bir axborotning bir necha marta to'planishi va saqlanishidir. Ortiqcha axborot deganda yangi ma'lumot bermaydigan yoki ushbu vaziyatda zarur bo'lmagan hujjatning qismi tushuniladi. Masalan, xodim rahbariyatga hujjat jo'natganda vaziyatni yoritib, keyin asosiy masalaga o'tishni to'g'ri deb hisoblaydi, chunki rahbar nimani bilishi va nimani bilmasligi unga noma'lum. Natijada hujjatda yangi axborot bilan birgalikda eski ma'lumot ham o'z aksini topadi. Ularni ajratish imkoni bo'lmagandan keyin rahbar hujjatni to'liq va diqqat bilan o'qib chiqishga majbur bo'ladi.

Bundan tashqari ko'pchilik tashkilotlar amaliyotida aynan bir vaziyat to'g'risida bir nechta bo'limga axborot to'plash vazifasi yuklatish yoki aksincha, ilgaridan mavjud axborotni qayta yig'ish bo'yicha ko'rsatma berish holatlari uchraydi. Bu esa axborot to'plash bo'yicha ortiqcha harakatlarning amalga oshirilishiga olib keladi. Hujjat bilan ishlashning yana bir muammosi rahbarning imzosini olishga harakat qilishdir. Ma'muriy xodim tashkilot nomidan axborot berganda

iloji boricha hujjatga rahbar imzosini qo'ydirishga intiladi. Birinchidan - bu hujjatning obro'sini oshirsa, ikkinchidan mas'uliyat ikki kishiga taqsimlanadi. Biroq rahbar uchun bu ortiqcha axborot bilan ishlashni anglatadi. Yuqori pog'ona menejerlarining fikricha, qo'llaridan o'tadigan hujjatlarning uchdan bir qismigina bevosita ularga taalluqli. Qolganlari ijrochilarga taqsimlash va jo'natish uchungina rahbarga taqdim qilinadi. Bu tartibdagi ish yuritish natijasida rahbar ish vaqtining asosiy qismini hujjatlar bilan ishlashiga sarflashga majbur bo'ladi.

Zamonaviy ish yuritish tizimida hujjatlarni standartlashtirish orqali ma'muriyat vaqtini tejash tendensiyasi mavjud. Ofis texnikasining rivojlanishi standart axborot dasturlari yaratilishiga va hujjatlarning alohida zarur qismini qidirib topishga imkoniyat yaratadi. Bundan tashqari, insonning sezish organlariga ta'sir ko'rsatish vositalaridan foydalanish yaxshi samara berishi mumkin (ko'rish, eshitish, kuzatish va hokazo). Tashkilotlarda hujjatlar aylanishining elektron tizimi joriy etilishi matnli, "ozozli", "tasvirli" axborotlarni uzatish imkoniyatini tug'diradi.

10.2. Hujjatlarni ro'yxatga olish va aylanishini tashkil qilish

Tashkilotda hujjatlarning tuzilgan yoki qabul qilib olingan vaqtidan boshlab ijro etilgunga qadar yoki javobi jo'natilgangacha bo'lgan vaqtdagi harakati hujjatlar aylanish davri deyiladi. Yil mobaynidagi jami hujjatlar oqimining miqdori tashkilotdagi hujjatlar aylanish hajmini ifodalaydi. Bu ko'rsatkich ish hujjatlari bilan ishlaydigan xodimlar sonini aniqlashda katta ahamiyatga ega.

Ma'muriyatdagi hujjatlashtirish jarayoni qo'yidagi hujjatlar oqimiga bo'linadi:

- kiruvchi (kelib tushuvchi) hujjatlar;
- chiquvchi (jo'natiladigan) hujjatlar;
- ichki hujjatlar.

Boshqaruvning turli sohalariga oid hujjatlar oqimining har biri o'z xususiyatiga ega. Bu ularning tarkibi, qayta ishlanishi va harakati bilan bog'liq. Masalan, marketing, moliviy boshqaruv, buxgalteriya hisobi bo'limlarida turli ma'umotlarni aks ettiruvchi o'ziga hos hujjatlar ko'rinishlari mavjud. Shunday bo'lsada, texnologik jihatdan hujjatlar bilan ishlash va aylanishini tashkil etishni umumiy hususiyatlarga ega bo'lgan quyidagi asosiy bosqichlarga bo'lish mumkin (10.1-rasm):

- hujjatlarni qabul qilish va dastlabki qayta ishlash;
- ro'yxatdan o'tkazish;

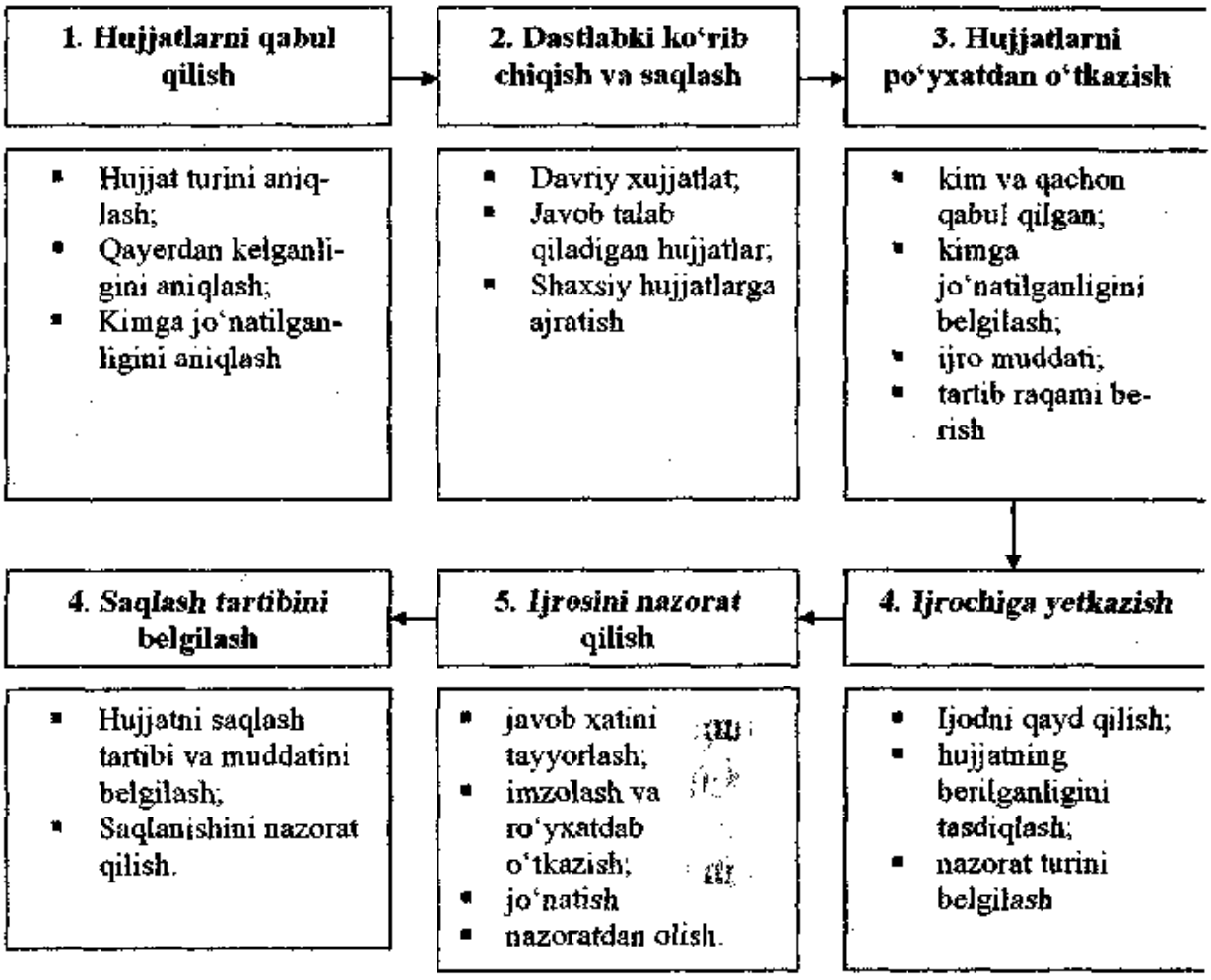
- dastlabki ko‘zdan kechirish va ijrochilar bo‘yicha taqsimlash;
- bajarilishini nazorat qilish;
- ma’lumot-so‘rov ishi;
- hujjatlarni ijro etish va tasdiqlovchi axborotlarni jo‘natish.

Hujjatlarni ro‘yxatga olish uchta maqsadni ko‘zda tutadi:

1. Hujjatlarni hisobga olish.
2. Bajarilishini nazorat qilish.
3. Hujjatlar bo‘yicha ma’lumot ishi.

Ma’muriy menejmentda ro‘yxatga olish jarayoni tashkilotda hujjat haqida ma’lumotlar bankini yaratish uchun uning asosiy ko‘rsatkichlarini ko‘chirib olishni anglatadi.

Hujjatdan, odatda, olingan vaqti, kirish raqami (indeksi), hujjatning sanasi, indeksi (uning asosiy belgilari), muallifi-kimning hujjati ekanligi, mavzusi-nima haqdaligi, rezolyutsiya, ijro muddati, ijrochi (kim ijrosi ustida ishlashi), harakati, hujjat saqlanadigan yig‘ma jild raqami kabi ko‘rsatkichlar olinadi.



10.1-rasm. **Tashkilotlarda hujjatlar aylanishining asosiy bosqichlari**

Ro‘yxatga olish jurnal, kartochka va avtomatlashgan qayd etish shakllarida amalga oshirilishi mumkin.

Hujjatlar aylanishini tashkil qilishda muhim jarayonlardan biri - nazoratdir. Nazorat ishlab chiqarishning haqiqiy manzarasini ko‘rishga imkon yaratadi. Nazorat natijalari qabul qilingan qarorlarning ta’sirchanligi va o‘z vaqtida bajarilishiga og‘liq. Bularning barchasi ma’muriyatdan tezkor va mustaqil nazorat tizimini o‘rnatishni taqozo qiladi. Ijro etish muddatlari, ijro sifati qonunchilik va tashkilot ichki tartib-qoidalari asosida belgilanadi.

Hujjatlarning aylanishini samarali tashkil qilishda bir qancha tavsiyalar ishlab chiqilgan bo‘lib, ulardan ayrimlarini keltirib o‘tish maqsadga muvofiq. Avvalo, ushbu tavsiyalar hujjatning belgilangan manzilga to‘g‘ridan-to‘g‘ri yetkazilishi bilan bog‘liq. Devonxona (kanselyariya) tomonidan hujjatning bevosita ijrochiga yuborilishini ta’minlash rahbarga kelib tushadigan qog‘ozlarni 30%gacha kamayishiga olib keladi, noto‘g‘ri hujjat yoki tijorat sirini tashkil qiluvchi axborotning chiqib ketish ehtimoli esa atigi 5%ga oshadi. Bu tadbirlar tashkilotga kelib tushadigan xatlarning 30%ini quyi xodimlar tomonidan qayta ishlanishiga imkon beradi.

Bundan tashqari hujjatlarni saralashda kotib-referentning vakolatlarini oshirish ham yaxshi natija beradi. Ko‘p hollarda, telefon orqali so‘zlashuv yozma hujjatdan ko‘ra samaraliroq bo‘lishi mumkin, shu sababli yozma hujjatdan masalaga nuqta qo‘yish uchungina foydala-nish tavsiya etiladi. Hujjatlar aylanish samarasini oshirishning yana bir yo‘nalishi ijrochini to‘g‘ri tanlash tanlash va unga aniq ko‘rsatma berishdir. Hujjatning yuqori chap burchagida qo‘yiladigan yozuv (rezolyutsiya, viza) ushbu hujjat bo‘yicha aniq mas’ul shaxsni tayinlaydi va undan nima kutilayotganini, ijro muddatlarini yoritib beradi. Shu sababli rezolyutsiya aniq tadbirlarni belgilashi lozim. "Ko‘rib chiqilsin", "Ma’lumot uchun", "Taklif kiritish uchun" kabi rezolyutsiyalar xodimlarni harakatga undamaydi va qo‘shimcha tushuntirishlarni talab qiladi. Shu sababli rezolyutsiya mazmuni ma’lum ma’noda rahbarning axborot bilan ishlash madaniyati va axborotni qayta ishlash tezligiga e’tiborini ko‘rsatib beradi.

Hujjat bilan ishlash uning ma’nosini anglash va uni qayta ishlash texnologiyasi bilan bog‘liq holda qo‘yidagi bosqichlarga bo‘linadi:

- hujjatda ifodalangan axborotni qabul qilish;
- axborotni qayta ishlash;

- yechimni yoki harakatlar modelini shakllantirish;
- hujjatga rezolyutsiya qo'yish.

10.3.Hujjatlarning jo'natilishi va saqlanishini tashkil qilish

Hujjatlarni jo'natishdan oldin uning to'g'ri rasmiylashtirilganligi tekshirib ko'riladi:

- imzoning borligi;
- sananing borligi;
- mavzusining borligi;
- barcha betlarining mavjudligi va shu kabilar tekshirib ko'riladi.

Hujjatlarni pochta, faks, kompyuterlar orqali jo'natish mumkin. Ma'muriyat faoliyatida ichki hujjatlarni tarqatish tizimi alohida e'tiborga ega. Agar tashqi hujjatlarni jo'natish tartibi standartlashgan bo'lsa, ichki hujjatlarni ijrochilarga yetkazish tizimi har bir tashkilotda alohida ishlab chiqiladi. Masalan, bir qancha tarmoq bo'limlardan tashkil topgan korxonalarda ichki hujjatlar muntazam ravishda o'tkaziladigan yig'ilish davomida tarqatib beriladi, boshqa bir tashkilotlarda bo'lim boshliqlariga yozma axborot beriladi va hokazo. Ichki hujjatlarni jo'natishning yagona samarali texnologiyasi mavjud bo'lmasada, ammo manzilga hujjatni yetkazish bo'yicha bir qancha umumiy qoidalar ishlab chiqilgan:

1) hujjatning mazmuni va ahamiyatidan qat'iy nazar unga tartib raqamini berish;

2) barcha xodimlar uchun tushunarli yagona hujjatlashtirish tizimni qo'llash, ya'ni tashkilotdagi har bir bo'limning hujjatlar yig'majildi nomenklaturasini tuzish, har bir yig'majildga taalluqli hujjatga indeks berish tartibini ishlab chiqish kerak;

3) hujjatni jo'natishda an'anaviy axborot kanallaridan foydalanish;

4) rahbar va ijrochi o'rtasidagi uzviy aloqalarni ta'minlovchi tizimini rivojlantirish;

5) hujjatlarni saqlashda ulardan qayta foydalanish uchun qulaylik yaratish.

Hujjatlarning saqlanishini ta'minlash uchun idora arxivi tashkil qilinadi va ularning saqlanishi bo'yicha mas'ul shaxs tayinlanadi. Tugallangan hujjatlar yig'ma jildlari ma'lumot olish uchun foydalanish maqsadida ma'lum muddat (ko'pincha, ikki yil) bo'limda saqlanadi, so'ngra dalolatnoma tuzilib, idora arxiviga topshiriladi. Hujjatlar yig'ma jildlari bo'limlarda shkaflarda, seyflarda saqlanadi. Hujjatlar yig'ma

jildlari muqovasida tashkilotning nomi, bo‘limning nomi, yig‘ma jildlarning nomeklatura bo‘yicha indeksi, sarlavhasi, saqlash muddati, yig‘ma jild ochilgan va yopilgan sanalar ko‘rsatiladi.

Doimiy va uzoq muddat saqlanadigan yig‘ma jildlar (10 yildan ortiq) ikki nusxada tuziladigan ro‘yxat bo‘yicha dalolatnoma asosida arxivga topshiriladi. Bu hujjatlar kamida har uch yilda bir marta ko‘zdan kechirilib, tartibga solinishi kerak.

Tayanch iboralar: Ma`muriy boshqaruv hujjatlari, axborotni tasdiqlash funksiyasi, axborotni saqlash funksiyasi, axborotni yetkazish funksiyasi, boshqaruv hujjatlariga qo‘yiladigan talablar, umumdavlat doirasidagi me’yoriy-xuquqiy hujjatlar, tashkilotning o‘zida shakllanadigan me`yoriy-uslubiy hujjatlar, hujjatlar oqimi, hujjatlar harakatining bosqichlari, hujjatlarni ro‘yxatga olish va saqlanishini tashkil etish.

Nazorat uchun savollar

1. Boshqaruvda ish hujjatlariga qo‘yiladigan asosiy talablar nimalardan iborat?
2. Boshqaruvda axborotlar bilan ishlashda yuzaga keladigan asosiy muammolar nimalardan iborat?
3. Hujjatlar aylanish jarayoni qanday bosqichlardan iborat?
4. Ichki hujjatlarning jo‘natilishi va saqlanishi qanday tartibda tashkil etiladi?
5. Hujjatlar aylanishining nazorati qanday tartibda amalga oshriladi?

11-bob. MAJLISLARNI TASHKIL QILISH VA OLIB BORISH

11.1. Ma'muriy menejmentda majlis o'tkazishning ahamiyati

Ma'muriy menejmentda ishlab chiqarishga oid har xil yig'ilishlar o'tkazish va o'tkazilayotganlarida ishtirok etish katta ahamiyatga ega. Bunday yig'ilishlarda faoliyatning ustuvor masalalari muhokama etiladi va hal etiladi. Majlislarda ma'muriyat a'zolari va xodimlar bilan kelishiladigan masalalarni muhokama qilib, barchaga ma'qul keladigan qarorlar qabul qilish imkoniyati yaratiladi. Bundan tashqari, korxona rahbarlari xodimlar bilan yuzma-yuz bo'ladilar. Natijada ma'muriyat ishining samaradorligini oshirish imkoniyati tug'iladi.

Korxonaning mulk shakli va boshqaruv uslubiga qarab majlislarni olib borish, muhokama etishda o'ziga xos yondashuvlar qo'llaniladi. Muayyan vaqtda, muddatda majlis o'tkazish katta amaliy ahamiyatga ega. Bunda yig'ilish mavzusi va maqsadiga qarab qatnashuvchilar doirasi aniqlanadi. Yig'ilishda rahbar ma'ruza qilishi yoki so'zga chiqishi mumkin. Shuning uchun u yaxshi tayyorgarlik ko'rishi, notiqlik san'atiga ega bo'lishi, maqsadini aniq tushuntira olishi kerak. Har qanday yig'ilishdan so'ng uning ishini tahlil qilish samaralidir. Bunda maqsadga qay darajada erishilgani ma'lum bo'ladi.

Ish yuzasidan uchrashuvlar davomida rahbarning o'z xodimlari bilan uchrashib, yig'ilish o'tkazib turishi muhim ahamiyatga ega. Yig'ilishlarning mazmuni, vazifasi va natijasi har xil bo'lishi mumkin. Yig'ilishlarni ma'noli, madaniyatli va kerakli mavzuda o'tkazish ham rahbarning malakasidan darak beradi. Majlis va kengashlar quyidagi belgilarga asosan tasnif etilishi mumkin.

a) Majlis maqsadi bo'yicha: xodimlardan axborot yig'ish; murakkab qarorlarni qabul qilish uchun axborot shakllantirish; fikr almashish; g'oyalar shakllantirish; xodimlarga ko'rsatma berish; kollegial qaror qabul qilish; bo'linmalar faoliyatini uyg'unlashtirish.

b) Davriyligi bo'yicha: muntazam chaqiriladigan; vaqti-vaqti bilan tashkil qilinadigan; zarurat tug'ilganda chaqiriladigan.

v) Oldindan ko'ra bilish imkoni bo'yicha: rejali; rejadan tashqari.

g) Ishtirokchilar tarkibi bo'yicha: o'zgarmas; o'zgaruvchan.

d) Ko‘riladigan masalalar doirasi bo‘yicha: doimiy; noaniq (rahbar hohishiga ko‘ra); aralash; me’yoriy hujjatlar tomonidan belgilangan; yuqori tashkilot tomonidan belgilangan.

e) Ishtirokchilar soni bo‘yicha: cheklangan; o‘rta; kengaytirilgan.

j) Qarorlarni rasmiylashtirish bo‘yicha: rahbarning og‘zaki faromoyishi; hujjatlashtirilgan; aqliy hujum; munozara, fikr almashish.

11.2. Majlis chaqirish tartibi

Majlislarning o‘tkazilishi murakkab jarayon bo‘lib, ma’muriyatdan puxta tayyorgarlik, tajriba va intizomni talab etadi. Majlislarni o‘tkazish tartibi umumiy holda ma’lum ketma-ketlik asosida amalga oshiriladi (11.1-rasm).

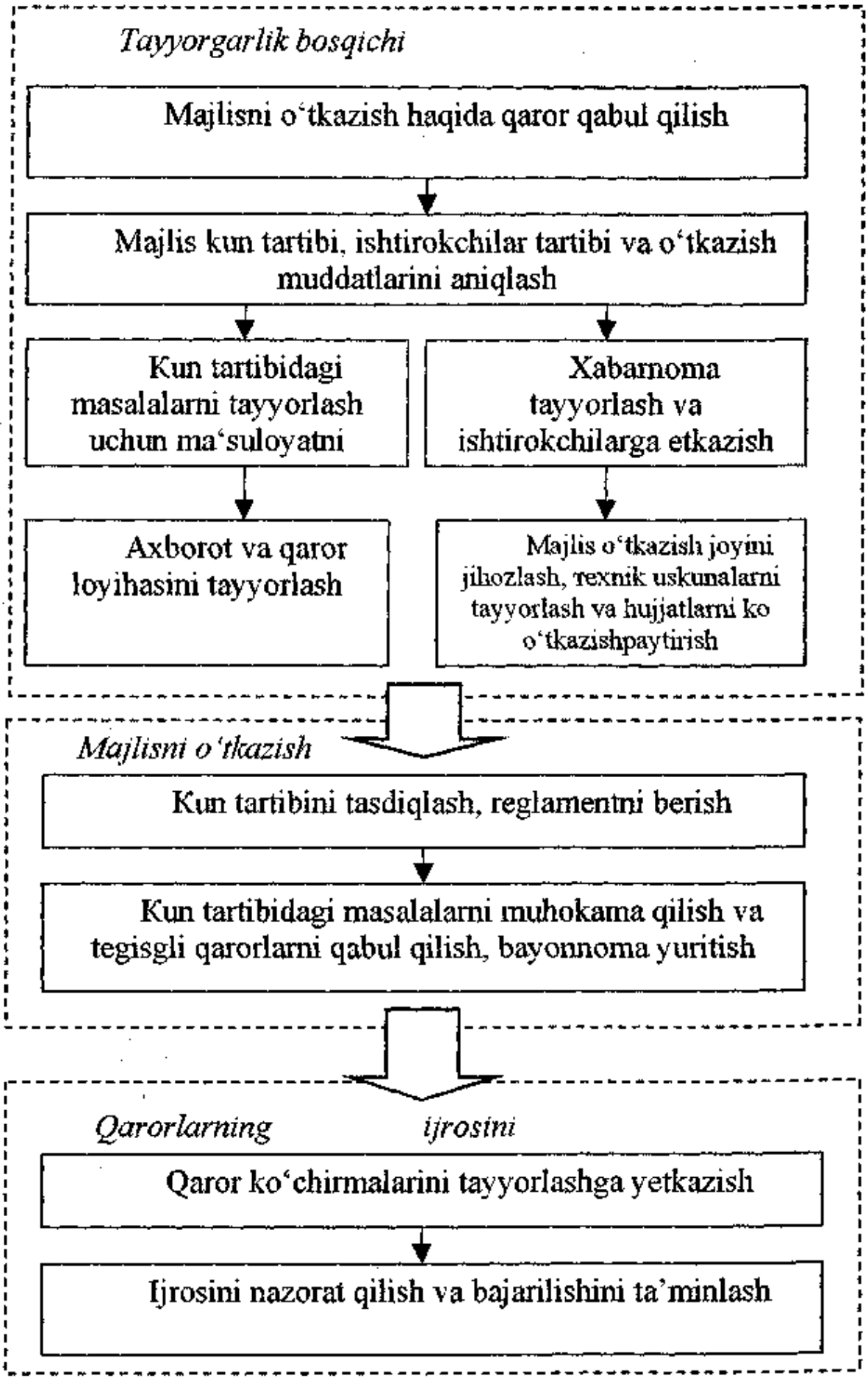
Ma’muriyatda yig‘ilishlar belgilangan rejalar asosida yoki vazyaitdan kelib chiqib chaqirilishi mumkin. Har qanday majlisni o‘tkazishda tayyorgarlik bosqichi muhim o‘rin tutadi. Bunda majlislarni chaqirish tartibi alohida ahamiyatga ega. Majlis chaqirish tartibi shu korxonada ish yuritish bo‘yicha yo‘riqnoma va boshqa dalolatnomalar bilan tartibga solinadi.

Har qanday majlisni boshlashga qadar uning vazifasini (mehnat intizomini mustahkamlash, umumdorlikni oshirish, rag‘batlantirish va hokazo), majlisni olib borish usulini (nimadan boshlash, nimalarni gapirish va hokazo) va uni o‘tkazish vaqtini aniqlash maqsadga muvofiq bo‘ladi.

Majlis chaqirish uchun rahbar o‘rinbosari yoki tegishli xodimga majlis chaqirish haqida xabarnoma tayyorlash haqida topshiriq beradi. Xabarnoma telefon orqali yoki boshqa aloqa vositalari orqali yetkazilishi mumkin. Xabarnomada taklif etilgan xodimning ismi va sharifi, majlis qachon va qayerda o‘tkazilishi, qanday masalalar ko‘rilishi, tayyorgarlik qurilishi lozim bo‘lgan masalalar va boshqalar ko‘rsatiladi. Qo‘shimcha ma’lumotlar olish uchun murojaat qilinadigan kishining telefon raqamlari ko‘rsatilishi maqsadga muvofiq.

Majlisni samarali o‘tkazish uchun rahbar unga puxta tayyorgarlik ko‘rishi zarur. Tayyorgarlik davrida majlisning kamida uch tomonini o‘ylab ko‘rish kerak: iqtisodiy-moliyaviy (qancha harajat talab qiladi?) huquqiy (qanday savollar ko‘riladi?) va tashkiliy (kimni, qachonga, qanday, masala bilan chaqirish zarur?).

Majlisga tayyorgarlik ko‘rish jarayoni quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:



11.1-rasm. **Majlisni o'tkazish bosqichlari**

Muntazam chaqiriladigan majlislar grafigini tuzish, odatda har qanday qo'shimcha masala ushbu rejali majlis davrida ko'rib chiqilishi mumkin.

1. Kun tartibiga kiritiladigan masalalar soni va tarkibini belgilash.

1. Majlis ishtirokchilari soni va shaxsiy tarkibini belgilash.

2. Majlis o'tkazish sanasi va soatini aniqlab olish.

3. Kun tartibining har bir bandi bo'yicha ma'ruzachi va so'zga chiquvchilarni aniqlash.

4. Majlis o'tkazish joyini belgilash.

5. Majlis olib boruvchi shaxsni aniqlash.

6. Majlisga tayyorgarlik ko'rish uchun mas'ul shaxsni tayinlash.

7. Majlis ishtirokchilariga majlis o'tkazish vaqti, joyi, kun tartibi va tayyorlash zarur bo'lgan ma'lumotlar to'g'risida xabarnoma tarqatish.

8. Oldingi majlislarda qabul qilingan qaror va tavsiyanomalarning bajarilishini tekshirish.

9. Ishtirokchilarga tegishli hujjatlarni tarqatish uchun ko'paytirish;

10. Zarur bo'lgan vaqtda ayrim masalalar bo'yicha turli nuqtai nazarlardan o'rganish.

11. Qaror yoki tavsiyanomalar loyihasini tayyorlash.

12. Kun tartibi masalasi bo'yicha ma'ruza matni bilan oldindan rahbarni tanishtirish.

13. Majlisga o'tkaziladigan xonani tayyorlash.

14. Bayonnoma olib borish uchun mas'ul shaxsni tayinlash.

Majlis chaqirilganlar belgilangan vaqtda, belgilangan joyda kechikmasdan, odatda, 3-5 minut oldin hozir bo'lishlari kerak.

Tayyorgarlik bosqichida majlisning kun tartibi ishlab chiqiladi. Majlis bayoni (qarori) loyihasi tayyorlanadi.

11.3. Majlisni olib borish. Bayonnomalar yuritish

Ish yuzasidan yig'ilishlar boshqaruvchilik faoliyatining muhim shakllaridan biri. Uchrashuv (yig'ilishlar) chog'ida rahbar va uning qo'l ostidagilar o'rtasida axborot almashinadi, boshqaruv qarorlari qabul qilinadi. Jahon amaliyoti va tajribasi ko'rsatishicha, ish yuzasidan o'tkaziladigan yig'ilishlar ko'pchilik rahbarlar uni tashkil etish va o'rganish texnikasini yaxshi bilmaganliklari, tushunmaganliklari uchun ko'zlangan samarani bermaydi.

Ayrim hollarda, ish yuzasidan yig'ilishlar juda tez chaqiriladi va yomon tayyorlanadi; uni o'tkazishga ko'p shaxslar ko'pincha "birinchi"

rahbarlar jalb qilinadi, yig'ilishlarni asossiz cho'zilishi ularning samaradorligini, mahsuldorligini kamaytiradi; nihoyat, ish yuzasidan yig'ilishlarda chiqariladigan qarorlar, ko'pincha qoniqarsiz hujjatlashtiriladi, bajarilishi yomon nazorat qilinadi va bu qarorlar samaradorligini sezilarli pasaytiradi, bir xil masala yuzasidan takroriy yig'ilishlar o'tkazishga olib keladi.

Ish yuzasidan o'tkaziladigan yig'ilish korxonada - yuzaga keladigan dolzarb va juda murakkab masalalar bo'yicha optimal qarorlarni ishlab chiqarishida jamoaning fikr-muloxazalarini jalb qilish usulidir. Bu munosabatda boshqarish jarayoni uchta asosiy bosqichda umumlashtiriladi.

- axborotni yig'ish va qabul qilish;
- firma (korxona)ning barcha xizmat faoliyatlarini va barcha xodimlarni tartibga solish, yo'naltirish;
- qaror qabul qilish. Har bir ratsional tashkil etilgan yig'ilish o'zining to'g'ridan-to'g'ri vazifasidan tashkari o'quv-tarbiyaviy vazifani ham bajaradi. Yig'ilishlarda xodimlar jamoada ishlash, muomala madaniyatini o'rganadilar va hokazo. Bundan tashqari, ish yuzasidan yig'ilishlarda rahbarga o'zining menejerlik faoliyatini ko'rsatish imkoniyati tug'iladi. Shunday qilib, menejerning boshqaruvchilik harakatlari kundalik ishbilarmonlik masalalari va muammolar yechiluvchi jamoa yng'ilishlari bilan to'ldiriladi. Shu munosabat bilan ish yuzasidan o'tkaziladigan yig'ilishlar yordamida yechiluvchi quyidagi asosiy vazifalarni ta'kidlash mumkin:
- korxonani rivojlantirish va mustahkamlash, uni hayotga joriy qilish;
- korxona (firma)ning umumiy maqsadlarini hisobga olgan holda, barcha bo'limlar va xizmatlar tadbirlarining integratsiyalashuvi;
- jamoa natijalarini aniqlash va hisob-kitob qilish;
- muammolarni jamoa bo'lib yechish.

Ish yuzasidan yig'ilishlar juda qisqa muddatlarda o'tkaziluvchi va ma'lum bir maqsadga yo'naltirilgan, mehnatni tashkil etishning o'ziga xos turini ifoda etadi. Har bir rahbar o'z ko'zlagan maqsadlariga erishish uchun yig'ilishni yetarli darajada tayyorlashi va o'tkazishi kerak. Yig'ilishlarda maqsadga erishish uchun juda muhim bo'lgan bir qancha majburiy omillar mavjud, yig'ilishni tayyorlash uning maqsadga muvofiqligini aniqlashdan boshlanadi. Yig'ilish zarurligi masalasini hal qilayotgan menejer unda yechiladigan vazifalarni o'ylashi kerak

(yig'ilishning qaysi shakli boshqalariga qaraganda ancha mahsuldor bo'ladi). Yig'ilishni axborot almashish, fikrlar va muqobil yechimlarii aniqlash, murakkab holatlar bo'yicha qarorlar qabul qilishda, ularni tahlil qilish zaruriyati tug'ilganda o'tkazish zarur.

Bundan tashqari, ushbu bosqichda menejer bu yig'ilish tahlili, barcha muqobil shakllarni tahlil qilishi kerak: yuqori turuvchi rahbariyat qarori; masalani telefon orqali yechish imkoniyati; reja asosidagi boshqa yig'ilishlarga birlashtirib yuborish imkoniyati. Agar shundan keyin menejer yig'ilishning kerakligiga ishonch hosil qilsagina, uni amalga oshirish mumkin. Aks holda, uni o'tkazmagan ma'qul.

Yig'ilish o'tkazish zarurligi to'g'risida qaror qabul qilingandan keyin, kun tartibi va qatnashchilar tarkibi aniqlanadi. Kun tartibini tuzishda quyidagilarni aniqlash zarur:

- muhokama qilinuvchi muammolar mazmuni va yig'ilishning bosh mavzusi;
- yig'ilishiing oxirgi natijasi javob berishi kerak bo'lgan shartlar, ular yig'ilish maqsadlarini aniqlaydi. Shuni aytish kerakki, masalan, har bir majlis ham tayyor qarorlar bera olmaydi, ya'ni muammolar yechilmasligi mumkin;
- kim va qanday tayyorgarlik ishlari olib borilishi kerak. Ba'zan kun tartibini tayyorlovchi, dastlabki qisqa yig'ilishlar o'tkazuvchi, bo'limlarda muhokama qilinuvchi ishchi guruhini tuzishi maqsadga muvofiq.

Kun tartibini shakllantirishda yo'l qo'yiladigan asosiy xatolar quyidagilardir:

- yig'ilishning asosiy mavzusi yo'q. Agar ular bir qancha bo'lsa, u holda ularni aniq chegarasini taminlash va mos analitik muhokamasini qilish mumkin emas.
- qatnashchilarga oldindan muhokama qilinadigan mavzu tushuntirilgan emas;
- kun tartibiga har xil hajmdagi va mazmundagi masalalar kiritiladi, natijada yig'ilish muhokamaga aylanadi va ko'pincha, ayrim qatnashchilar o'rtasida bahs boshlanib ketadi, passiv eshituvchilar qatoriga qo'shilib ketadigan qatnashchilar soni oshadi;
- kun tartibi ushlab turilmaydi, undan chetlaniladi va yig'ilishga aloqasi yo'q mavzular ko'riladi.

Qatnashchilar tarkibi to‘g‘risidagi masalani yechishda ro‘yxatni ham miqdoran, ham sifat nuqtai nazaridan shakllantirishga e’tiborni qaratish kerak.

Shuni aytish kerakki, masalan, har bir yig‘ilishga bo‘linmalar rahbarlarini taklif etish shart emas. Yig‘ilishlarga shunday mansabdor shaxslarni taklif etish kerakki, muhokama etilayotgan muammo ularning vakolatlari doirasiga kirsin. Amaliyotning ko‘rsatishicha, bular bo‘lim, bo‘linma, xizmatlar rahbarlari hisoblanadi.

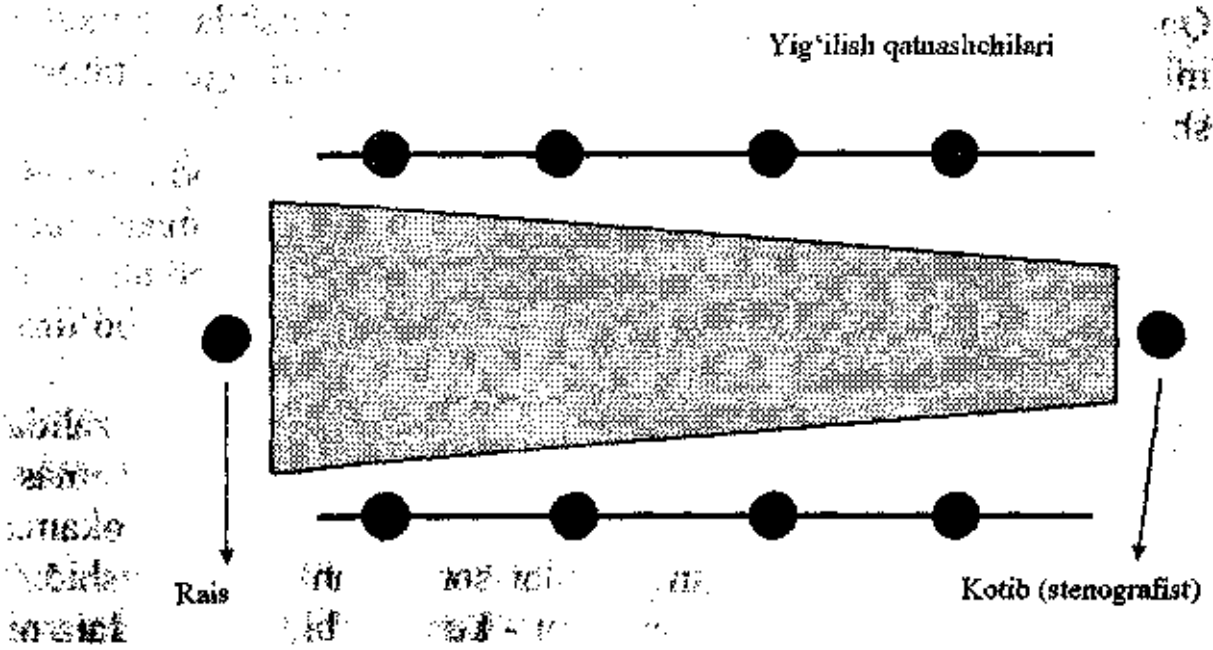
Yig‘ilish qatnashchilari soniga kelsak, u holda yig‘ilish zalida qancha stul bo‘lsa, shuncha kishini taklif etish maqsadga muvofiq emas. Optimal varianti - yig‘ilish qatnashchilari sonining masalani muhokama qilishda faol ishtirok etadigan qatnashchilar soni bilan mos tushishidir. Qatnashchilarni tanlashning asosiy mezoni - kun tartibidagi masalalarni ular vakolati doirasiga tegishligidir.

Qatnashchilar tarkibi aniqlangach, yig‘ilish o‘tkazish un va vaqti belgilanadi. Qoidaga ko‘ra yig‘ilish uchun, haftada ma’lum bir kun belgilanadi. Bu esa, uning qatnashchilariga o‘z ish vaqtini to‘g‘ri rejalashtirish va yig‘ilishga zarur tarzda tayyorlanishga imkon beradi. Yig‘ilish uchun eng yaxshi kun - chorshanba yoki payshanba hisoblanadi, chunki ishga qobiliyatlilikning haftalik egri chizig‘i dushanba va jumada sezilarlicha pasayadi.

Yig‘ilishlar kunning 2-yarmida o‘tkazilgani ma’qul. Bioritmlar nazariyasiga ko‘ra, kishining ish kuni davomida mehnatga qobiliyatliligi 2 marta eng yuqori cho‘qqisiga yetadi; birinchisi 11.00. dan 12.00. gacha va kechkisi 16.00. bilan 18.00. o‘rtasida. Eng yaxshisi yig‘ilishlarni 2-cho‘qqiga mo‘ljallagan ma’qul. Bu esa, ishtirokchilar uchun qo‘shimcha rag‘bat bo‘ladi, ularni tez va samarali ishlashga, "o‘tirib" qolmaslikka undaydi. Har qanday yig‘ilish odamdagi kundalik ish tartibining o‘zgartirishi sababli uni ish kunining birinchi yarmida o‘tkazmagan ma’qul. Bunda yig‘ilish o‘tkaziladigan xona maxsus jihozlangan va ishtirokchilarning o‘rni oldindan belgilab qo‘yilgan bo‘lishi kerak (11.2-rasm).

Yig‘ilishlarni o‘tkazgan vaqtda yo‘l qo‘yiladigan asosiy kamchiliklar:

- uning davomiyligi belgilanmaydi;
- belgilangan davomiylik kuzatilmaydi;
- yig‘ilish juda uzoq davom etadi;
- tanaffus qilinmaydi;
- ma’ruza va chiqishlar uchun vaqt belgilanmaydi;
- qatnashchilar o‘z fikrlarini qisqa va aniq bayon eta olmaydilar.



11.2-rasm. **Yig'ilish ishtirokchilarini joylashtirish sxemasi**

Qoidaga ko'ra, ko'pchilik ish yuzasidan yig'ilishlarni o'tkazish joyi (70 foizdan ortig'i) tashkilot rahbarining xonasi hisoblanadi. Biroq yig'ilishni shu maqsadda maxsus jihozlangan xonalarda chaqirish maqsadga muvofiq.

Yig'ilishga taklif qilinganlar stolda, ko'pincha, to'g'ri to'rtburchak shaklida o'tirishadi. Bu rahbar uchun ham, yig'ilish qatnashchilari uchun ham juda noqulaydir. Stolda o'tirishning nisbatan qulay shakli "trapetsiyasimon stol" keng tarqalgan. Bunday stolda hech kim bir biroviga halaqit bermaydi, har bir qatnashchi barcha qolgan qatnashchilarni yaxshi ko'radi, rais va kotibaga yig'ilishning har bir ishtirokchisi yaxshi ko'rinadi. Yig'ilish o'tkaziladigan bino normal temperaturaga va normal nisbiy havo namligiga, ishlash uchun qulay mebelga, shamollatish, sovutish, isitish tizimlariga va boshqalarga ega bo'lishi kerak. Yig'ilish o'tkazish joyini aniqlashda yo'l qo'yiladigan asosiy kamchiliklar:

- katta yig'ilishlar boshliq (rahbar) kabinetida o'tkaziladi;
- yig'ilish paytida telefonda gaplashiladi yoki yig'ilishga aloqasi yo'q shaxslar qabul qilinadi;
- yig'ilish uchun bino jihozlanmagan va yetarlicha yoritilmagan.

Qatnashchilarni yig'ilishga tayyorlash ish yuzasidan yig'ilishlar o'tkazishdagi amalga oshiriladigan oxirgi bosqichdir. Bunda barcha

qatnashchilar kun tartibi va zarur materiallar bilan tanishtiriladi. Har bir kishi yig'ilishdan oldin yig'ilish mavzusi va vazifalarini bilishi lozim.

Yig'ilishlarni o'tkazishda vaqtga alohida e'tibor qaratish kerak. Ko'pchilik kishilarning aqliy faoliyatining optimal davomiyligi, odatda, 40-45 daqiqani tashkil etadi, ya'ni undan keyin tez charchab qolishadi. 50-60 daqiqadan keyin yig'ilish qatnashchilarining diqqati bo'shashadi: shovqin, ortiqcha harakatlar, o'zaro "gurung"lar boshlanadi. 30-40 daqiqa tanaffusdan so'ng, qatnashchilarning o'zini his qilishlari yaxshilanadi, normal holat tiklanadi va muammoni muhokama qilishni davom ettirish mumkin. 90 daqiqadan keyin muhokama qilinayotgan muammoga nisbatan diqqat va qiziqish deyarli yo'qoladi. Yig'ilishning bu bosqichini mutaxassislar salbiy faollik davri deb atashadi.

Bu paytda kishi boshqarib bo'lmaydigan, har bir narsaga ishonchsiz va asabiylashgan holda yondashadigan bo'lib qoladi. Bunday paytda qabul qilinadigan qaror, odatda, ekstremistik ruhi bilan farqlanadi.

Agar yig'ilish tanaffussiz ikki soat davom etsa, u holda uning qatnashchilarining 90 foizi bir qarorga rozi bo'lishadi, ular uchun tezroq yig'ilish tugasa bo'ldi. Shunday qilib, yig'ilishning optimal davomiyligi 1 soatdan oshmasligi kerak. Agar sharoit yig'ilishning biroz cho'zishini taqozo etsa, u holda 40 daqiqadan keyin 10-15 daqiqalik tanaffus e'lon qilish kerak.

Hamma reglament nimaligini biladi, lekin hech kim unga amal qilmaydi. Agar yig'ilish boshlangunga qadar reglament o'rnatilmagan bo'lsa, bu bilan yig'ilishning o'zida ish yaxshi olib borilmasligiga sharoit tug'iladi. Reglamentga bo'ysunishda asosan yig'ilish raisining roli katta. Biroq, nafaqat rais, boshqa har bir qatnashchi egallagan lavozimidan qat'iy nazar o'rnatilgan reglamentga bo'ysunishi kerak.

Yig'ilish bayoni rahbariyatga o'z xodimlaridan topshirilgan vazifalarni talab qilish huquqini beruvchi dastlabki rasmiy hujjatdir. Yig'ilish kotibi bayonnomada yig'ilish topshirig'iga ko'ra, eng zarur holatlarni qayd qiladi:

- yig'ilishda maqsadga erishish;
- qarorlar;
- vazifani bajaruvchilar va muddatlari.

Bayonnomani yuritishning umumiy modelini ko'rib chiqish maqsadga muvofiq (11.3-rasm).

Qarorlar qabul qilish va yakun yasash yig'ilishlar o'tkazishning oxirgi bosqichidir. Shuni aytish kerakki, yig'ilishda qaror hamma bilan birgalikda va alohida qabul qilinadi. Yig'ilish qatnashchilari o'z g'oya va fikrlarini umumiy qarorga kiritishga muvaffaq bo'lishiga qarab, yig'ilish samaradorligi belgilanadi. Bu bosqichda ish jarayonida va qanday hajmdagi ishlar qaysi muddatda bajarilishi kerak, degan masala yechiladi. Keyin qarorlar aks etirilgan bayonnoma yoki uning ko'chirmalarini jo'natish bilan bog'liq ishlar amalga oshiriladi.

Qaror ikki xil usul bilan ishlab chiqiladi:

- qarorni ishlab chiqish bo'yicha maxsus saylangan komissiya tomonidan uning loyihasi tuziladi, loyiha o'qiladi. Yig'ilish qatnashchilari unga tuzatishlar kiritadi va ovoz berish natijasi bo'yicha qabul qilinadi;
- yig'ilish raisi muhokamaga yakun yasaydi va qarorni o'qib eshittiradi.

Shundan keyin qarorni bajaruvchi va bajarilishini nazorat qiluvchi kishi yoki kishilar guruhi aniqlanadi.

<table>
<tr><td colspan="3">Majlis o'tkazish sanasi va joyi
Muhokama qilinayotgan masalaning qisqacha mavzusi</td></tr>
<tr><td colspan="3">Ishtirok etdilar:
Ishtirok etmadilar:
Nusxasi (kimga):</td></tr>
<tr><td>Kun tartibi:</td><td colspan="2">1.
2.
3.</td></tr>
<tr><td>Mavzu (kun tartibi punkti)</td><td>Muhokama qilindi.
Tegishli qaror qabul qilindi (qabul qilingan qaror matni keltiriladi)</td><td>Qaror ijrosi ... ga yuklatildi.
Ijro muddati ...</td></tr>
</table>

11.3-rasm. **Bayonnomani yuritishning umumiy modeli**

Menejerning boshqarish san'ati va qobiliyati ish yuzasidan yig'ilishni qanchalik samarali o'tkaza olishi bilan ham aniqlanadi. Shu tufayli har bir boshqaruvchi (rahbar) yig'ilish (majlis) bahosini hisoblay olishi lozim. U quyidagicha hisoblanadi: yig'ilish qatnashchilari soni, yig'ilish davomiyligi va har bir ishtirokchining soatlik tarif stavkasi aniqlanadi. Hisob-kitob quyidagi formula bo'yicha amalga oshiriladi:

Yig'ilish bahosining minimal qiymatini olish uchun, menejer yig'ilishlarni o'tkazishning omillarini bilishi kerak. Ular juda ko'p, ya'ni sub'ektiv va ob'ektiv omillari bor, ulardan eng asosiylarini sanab o'tamiz:

- jamoa bo'lib ishlash va qaror qabul qilish uchun qulay sharoitlarni yaratish;
- yig'ilishlarni belgilangan vaqt bo'yicha o'z vaqtida boshlash;
- ishbilarmonlik, yaxshi kayfiyat, ixtiyoriylik muhitini shakllantirish;
- yig'ilishlarda yozuvlardan samarali foydalanish, ya'ni yig'ilishlarda har bir fikr, mulohazalarni imkon qadar o'zida qayd qilib borish;
- yig'ilishning barcha qatnashchilari faolligini ta'minlash;
- maxsus, alohida fikrlarni muhokama qilish.

Shuni alohida ta'kidlash joizki, yig'ilish oxirida har bir qatnashchiga takliflar berish mumkin, ularni hisobga olish va bajarish so'zsiz yig'ilishning samaradorligini oshiradi, masalan:

- sizning ushbu yig'ilishda qatnashishingiz juda zarurligiga ishonasizmi (to'liq yoki qisman)?
- yig'ilishni muvaffaqiyatli o'tkazishda sizning hissangiz qanday? Yig'ilishda qatnashayotganlar yagona ishchi guruhini tashkip etishlari kerak va ularning vazifasi har bir ishtirokchi alohida vakolati doirasida yecha olmaydigan korxona (tashkilot) muammolarini tahlil qilish hisoblanadi;
- yig'ilishda boshqa birovlarni eshita bilish va tahlil qila bilish eng muhim va zarur sifatlardir;
- yig'ilishda o'z nuqtai nazarini bayon qilgani holda imkoniyatiga ko'ra, ravon va aniq holda gapirish kerak, so'zga chiquvchining so'zini bo'lish mumkin emas. To'ldirish uchun so'z navbat bilan beriladi;
- yig'ilish qatnashchilariga masalani muhokama qilishda e'tibor berib borish kerak. Yig'ilish qatnashchilari nisbatan kamroq faol a'zolarni o'z fikrlarini bayon etishlari uchun qaror ishlab chiqish jarayoniga jalb qilishlari kerak;
- ishga doir umumiy muammoni ijobiy hal qilish har bir alohida xodim talab va istaklarini yaxshi qondirish bilan bevosita bog'liq. Qaror qabul qilishda va muammoni tahlil qilishda hech bir qatnashchi boshqalarga rahbariyat fikriga to'la yon bosuvchi fikrni uqtirmasligi

kerak. Boshqalar fikrini "Bosib tashlash" ahamiyatli darajadagi axborotning yo'qolishiga olib keladi;

- har bir chiqishda hech bo'lmaganda bitta ahamiyatli g'oya (taklif) bo'lishi kerak;

- har bir ma'ruza qisqacha xulosa bilan yakunlanishi kerak;

- har bir yig'ilish samarasi uni tayyorlash va o'tkazish darajasiga bog'liq.

Demak, yetarli darajada tayyorlangan va o'tkazilgan yig'ilish - boshqaruvchilik faoliyatining samarali usuli hisoblanadi.

Majlisni rahbar yoki uning muovini, yoxud boshqa kishi olib borishi mumkin. Asosiy ma'ruzachilar (tegishli masalalar bo'yicha rahbar, uning o'rinbosarlari yoki boshqa xodimlar) so'zi tinglanadi.

Muhokama jarayonida so'zga chiquvchilar majlis raisining ruxsati bilan muhokama etilayotgan masalalar yuzasidan yoki asosiy ma'ruzachining so'ziga nisbatan munosabatlarini bildirishlari mumkin.

Yig'ilishda rahbarning o'rinbosarlari kun tartibi va ish vaqti bo'yicha qo'shimcha takliflar kiritishi. ma'ruzachidan muhokama etilayotgan masalalar bo'yicha tushuntirish berishni so'rashlari mumkin.

Majlisda ishtirok etuvchilar masalalar muhokamasida ishtirok etishlari, qarorlar loyihalariga o'zgartirish yoki qo'shimchalar kiritish yoki ularni qayta ishlash to'g'risida takliflar berishlari, zarur hollarda muhokama etilayotgan masalalarni chuqurroq o'rganish to'g'risida takliflar kiritishlari mumkin. Muhokama etilayotgan masalalar bo'yicha ma'ruza qilish va nutqlar uchun reglament shu korxona rahbarlari tomonidan tasdiqlanib tartibga solinadi. Odatda ma'ruza qilinayotgan masala bo'yicha ma'ruza qilish uchun 10 minutgacha, qo'shimcha ma'ruzalar va nuqtlar uchun 5-7 minut, ma'lumotlar berish uchun 3 minutgacha vaqt ajratilishi mumkin. Zarur hollarda majlisga raislik qiluvchi boshqa vaqtni belgilaydi.

Yig'ilishda muhokama etilgan masalalar yuzasidan qaror loyihasi ham o'qib eshittiriladi va tasdiqqa qo'yiladi. Majlislarni ish hujjatlari tegishli bo'limlar va mas'ul xodimlar tomonidan tuziladi, so'ngra chaqirish va keyinchalik saqlash uchun tashkilotning kanselyariyasiga topshiriladi.

Majlis o'tkazilgan sana bayonnoma sanasi hisoblanadi. Bayonnoma matni kirish va asosiy qismdan iborat bo'ladi.

Yig'ilishning yakuniy natijasi qarorlar qabul qilish bilan bog'liq. Qarorlarni qabul qilish jarayoni asosan quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Vazifani oydinlashtirish.

2. Vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash.

3. Qarorlarni tanlash va ularni uzil-kesil qabul qilish.

4. Qarorlarning ijrosiga rahbarlik qilish.

Boshqaruv qarorlarini bajarish korxonalarning rejalarini va uning asosida tuzilgan sex, uchastka, brigada, smena va boshqa ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarishdir. Korxona rejalarini boshqarishga rahbarlik qilish sex uchastka boshqaruv apparatini muayyan masalalar bo'yicha ishlab chiqarish jarayonini boshqarishdan iborat bo'ladi. Bunda har qaysi bo'linmalar o'zlarining vazifalarini bajarish bilan band bo'ladi.

Yig'ilish qarori loyihasi qatnashuvchilarga oldindan tarqatilishi yoki majlis nihoyasida o'qib eshittirilishi mumkin. Unga tegishli o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish haqida takliflar olinganidan so'ng belgilangan muddatda (odatda, 2 kundan kechikmasdan) yakuniy qaror qabul qilinadi.

11.4. Majlis samaradorligining sharoitlari

Har qanday majlis (kengashining) samaradorligi quyidagi beshta shart-sharoitdan kelib chiqadi:

1. Ma'muriy - huquqiy sharoitlar. Boshqaruvning boshqa faoliyat turi kabi majlislar ham ma'lum vazifa, majburiyat va huquqlarni aks ettiruvchi ma'muriy me'yorlar va huquqiy asoslarga tayanadi. Mazkur shart-sharoitning bajarilmasligi foydasiz majlislar yig'ishga olib keladi.

2. Tashkiliy-texnologik shart-sharoitlar. Har bir majlis uchun kuritiladigan masalalar doirasi, ishtirokchilar soni va tarkibi, davom etishi va vakolatni belgilanishi zarur. Bundan tashqari turli xalaqit beruvchi to'siqlarni yo'qotish masalasi ko'rilishi zarur.

3. Ijtimoiy psihologik shart-sharoitlarga rahbarning shaxsiy fazilatlari va tashkilotdagi o'rni kiradi.

4. Fiziologik shart-sharoitlar, ya'ni majlis o'tkaziladigan joylarning ishlashga moslashganligi (mebel, yorug'lik, havo almashish, harorat, shovqin va hokazo). Majlisning davom etishi ishtirokchilarning holatiga katta ta'sir o'tkazadi. Masalan: Majlisning 40-60 daqiqalarida e'tiborning pasayishi kuzatiladi, 60-70 daqiqada ishtirokchilar gaplashish va qimirlashni boshlaydilar, 70-80 daqiqada jismoniy charchash paydo bo'ladi, 80-90 daqiqada ayrim xodimlarda depressiya alomatlari paydo bo'ladi 90-100 daqiqada "salbiy faollik" belgilari

vujudga keladi, fikr o'zgarishi mumkin, 120 daqiqada majlis ishtirokchilari har qanday taklifni qabul qilishga tayyor bo'ladilar.

5. Texnik shart-sharoitlar, ya'ni majlis ishtirokchilarining qurollanganligi. Bunga tarqatma materiallarning mavjudligi, asosiy mavzuni bayon etishda video va audio qurilmalar LCD proyektorlari, kodoskopdan foydalanish imkoniyati nazarda tutiladi.

Majlis samaradorligini oshirish bo'yicha rahbar quyidagilarga rioya etishi tavsiya etiladi. Kengash (majlis) - bu xizmat faoliyatining eng qimmat turlaridan biridir. Majlisni o'tkazishdan olidin o'zingizni tekshirib ko'ring: Uning zarurligiga aminmisiz? Odamlarni chaqirdingizmi, muhokama qilinadigan masalalar bo'yicha ularning fikrlarini aniqlang. Majlis davrida telefonda so'zlashishdan o'zingizni torting. Majlisning davom etishini qisqartirmoqchi bo'lsangiz, uni tayyorlashga vaqtni ayamang. Qisqa bo'ling! Majlis reglamentiga rioya qiling! Majlisga faqat kerakli xodimlarni chaqiring. Majlisga shaxsiy javobgarlikdan jamoatchilik himoyasi vositasi sifatida qaramang!

Tayanch iboralar: Majlis, majlis chaqirish tartibi, majlis qarorlari loyihalari, majlisga tayyorgarlik ko'rish jarayoni bosqichlari, yig'ilish, yig'ilishlarning asosiy vazifalari.

Nazorat uchun savollar

1. Boshqarish qarorlarini qabul qilishda yig'ilishlarning roli qanday?
2. Majlis bayonnomalarini yuritish tartibini aytib bering.
3. Qaror loyihalari, qarorlarni qabul qilish va ijrosini ta'minlash qanday amalga oshiriladi?
4. Majlislarning qanday ko'rinishlari mavjud?
5. Majlislarni o'tkazish jarayoni qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
6. Majlislarning samaradorligini belgilovchi asosiy omillarni aytib bering.

12-BOB. MULOQOT OLIB BORISHNI TASHKIL ETISH

12.1. Ma'muriy menejmentda muloqot tushunchasi

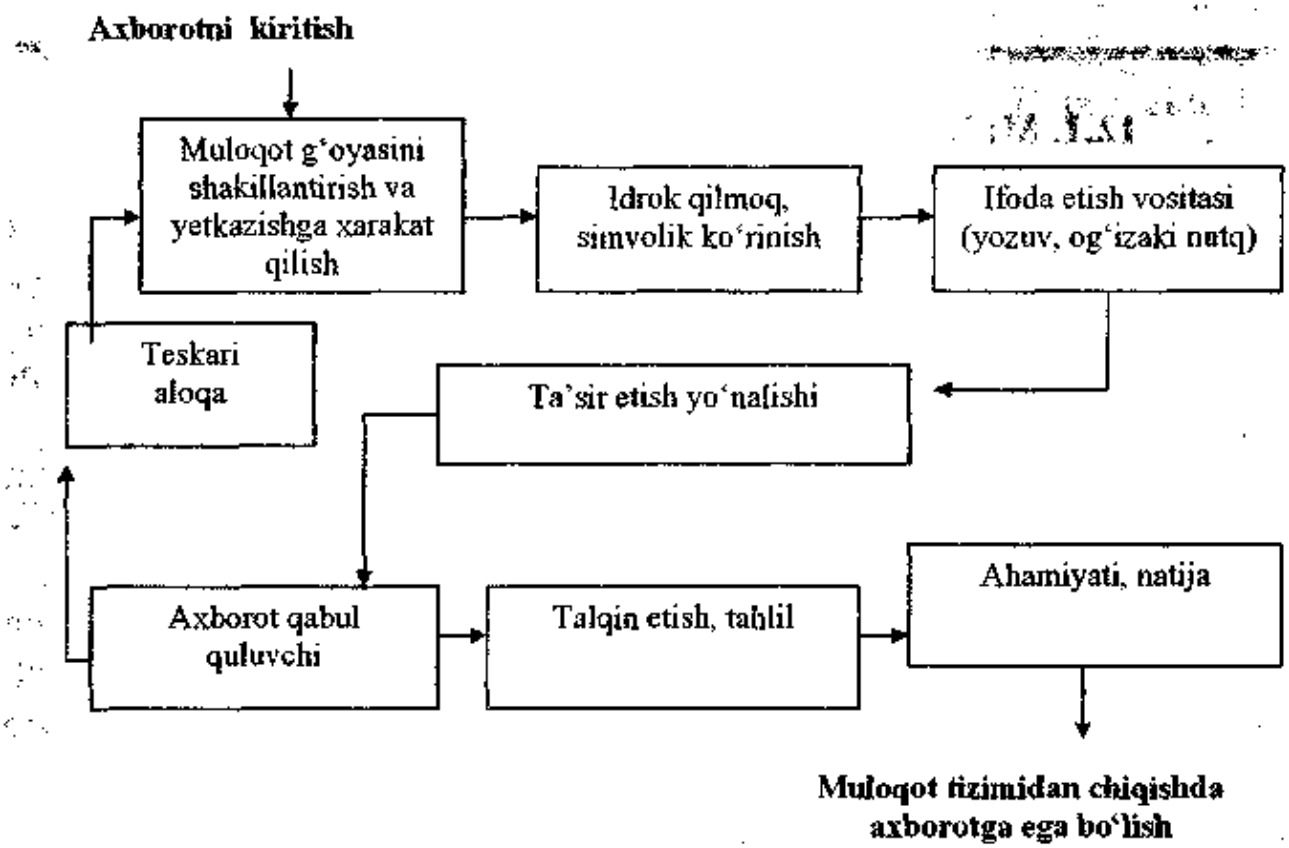
Ma'muriy menejmentda muloqotlar tushunchasi. Ziddiyatlarni tartibga solish yo'li bilan kelishuvga erishish jarayoni ko'p qirrali va murakkab jarayon. Kelishuvlar deganda o'zaro ziddiyatda, qarama-qarshilikda bo'lgan tomonlarni murosaga keltirishga qaratilgan tadbirlar tushuniladi.

Aflotun hakim: "Insonning saodati qanoatni qo'lda tutmoqda, sarvat va maishat to'g'risida janobi haqning tag'diriga rozi bo'lmoqdadur", - deganlar. Darhaqiqat shunday ekan, bizning mamlakatimizda ham iqtisodiy islohotlarning yangi davriga qadam qo'yar ekanmiz, barcha sohalarda ma'naviyatimizni rivojlantirish vazifalarini ham belgilab olishimiz kerak, deydi mamlakatimiz Prezidenti Islom Karimov. Ammo ishlab chiqarish va mehnat qilish jarayoni bor ekan, xodimlar o'rtasida har xil ziddiyatlar va nizolar mavjud bo'ladi.

Har qanday muloqot ma'lum maqsadga qaratilgan bo'lib, rahbar tomonidan vaziyatni chuqur o'rganish, muloqotga puxta tayyorgarlik ko'rishni taqozo etadi. Muloqatni yo'qligi yoki kamligi inson shaxs sifatidagi faoliyatini cheklaydi. Shunday qilib, muloqot insonning jamiyatdagi faoliyatining eng muhim shaklidir. Muloqat jarayonida bir odamlar ikkinchilariga o'z g'oyalarini uzatadilar. Ular orasida teskari aloqa o'rnatiladi, ular hulqiga ma'lum muvofiqlashtirish kiritiladi (12.1-rasm).

Muloqotga qobiliyati - odamni eng muhim fazilatidir. Muloqatga tez kirishadigan va o'ziga jalb etadigan odamlarni biz yoqtiramiz, odamovi odamlar bilan esa iloji boricha muloqot qilmaslikka, yoki zaruriy ehtiyoj sharoitida muloqot qilishga harakat qilamiz. Amaliyotda biznesni barcha muammolari muloqot bilan bog'liqdir, chunki muloqot-g'oya, fikr va hislarni uzatish, boshqa odamlar ongiga yetkazish jarayonidir. Ko'pchilik muloqot bu inson tajribasini universal unsuri deb hisoblashadi va shuning uchun uni taqdim etilishi lozimdek qabul qilishadi. Puxta tashkil etilgan muloqotga ko'p narsa bog'liq: muzokaralarning natijasi, sheriklar, mijozlar va xodimlar bilan o'zaro tushunish darajasi; Firma ishchilarini o'z mehnatidan qoniqqanligi;

jamoada axloqiy-psihologik muhit; boshqa tashkilot va korxonalar bilan, shuningdek, davlat organlari bilan o‘zaro muloqot.



12.1-rasm. **Muloqat jarayonining umumiy modeli.**

Zamonaviy menejmentda muloqot hal qiluvchi rolni o‘ynaydi. Bu menejer ega bo‘lishi kerak bo‘lgan eng muhim ko‘nikmadir. Muloqatga zaruriy ta’sirchanlikka ega bo‘lmagan menejer, odatdagidek, ko‘p vaqt va energiyasini bekorga sarflaydi, shu bilan xodimlar o‘rtasidagi tushunmovchilikni oshiradi. Har qanday muloqot faqatgina o‘zining mazmuni emas, balki shakllari bilan farqlanadi.

Muloqot shakllari - bu odamlarni o‘zaro harakat jarayoni, bir-biriga nisbatan bo‘lgan hulqlarining xususiyati hisoblanadi. Muloqotlarning quyidagi tarkibiy qismlarini ajratish mumkin:

- kommunikatlar-muloqot tashabbuskori, axborotni shakllantiruvich va uzatuvchi;
- auditoriya (resipiyentlar)- axborotni qabul qiluvchi;
- g‘oya (xabar) - axborot mazmuni;
- muloqot vositasi – og‘zaki suhbat, yozma matn, texnik vositalar, ular tufayli axborot qabul qiluvchiga yetkaziladi.

Ko‘pincha, holatlarda muloqotlarning mazmuni, uni ma’no bilan to‘laligi ishni hal etuvchi ahamiyatga ega. Muloqotni eng yaxshi shakli ham mazmun bo‘lmasa, istalgan natijaga olib kelmaydi. Turli sharoitlar uchun omadli tanlangan muloqot shakli har xil bo‘ladi. Shu tufayli muloqotlarning ikki asosiy shaklini ajratish mumkin:

- bilvosita, ya’ni vositachilar orqali - telefon, faks, modem orqali, telegramma va xat yozishmalari va boshqalar.

- bevosita - suhbatdoshlarning bevosita yuzma-yuz muloqotga kirishi. Bevosita muloqot ko‘p afzalliklarga ega, chunki sheriklarni va ularning qrorlarini to‘g‘ri talqin etishni ta’minlaydi. Bu holatda kommunikatsiyani ikki turi qo‘llaniladi:

Verbal (og‘zaki nutqqa asoslangan) va noverbal (mimika va pantomimikaga, ya’ni imo-ishora, qo‘l harakati, ovoz tembri va boshqa harakatlarga asoslangan).

Muloqotda verbal kommunikatsiya ko‘proq salmoqqa ega, shu tufayli, menenjerning notiqlik ko‘nikmalari uning nufuzini oshiradi. Ravon nutqqa ega bo‘lmaganlarga xodimlar shubha bilan qaraydilar, aksincha, so‘zlarni ishonchli, yengil ishlatadigan odamlarga nisbatan hurmat bilan qarashadi.

Rahbar haqida birinchi taassurot uning so‘zlardan foydalanishiga qarab shakllanadi. Rahbar nutqiga qo‘yiladigan talablarga soddalik va tushunarlilik, ma’nodorlik, ta’sirchanlikni kiritish mumkin.

Muloqot kanallari orqali o‘tadigan axborot uch kategoriyaga bo‘linishi mumkin:

Funksional - hammaga yoki ma’lum guruh shaxslarga, ular o‘z funksiyalarini bajara olishlari uchun uzatiladi,. Bunga tashkilot vazifasi va maqsadi, siyosati, ko‘rsatmalarni kiritish mumkin. U firmaning markazlashganligi yoki nomarkazlashganligidan qat’iy nazar mavjud bo‘ladi hamda vertikal va gorizontal yo‘nalishlarga ega bo‘ladi. Bu axborotlar tashkilotning rasmiy kanallari orqali uzatiladi.

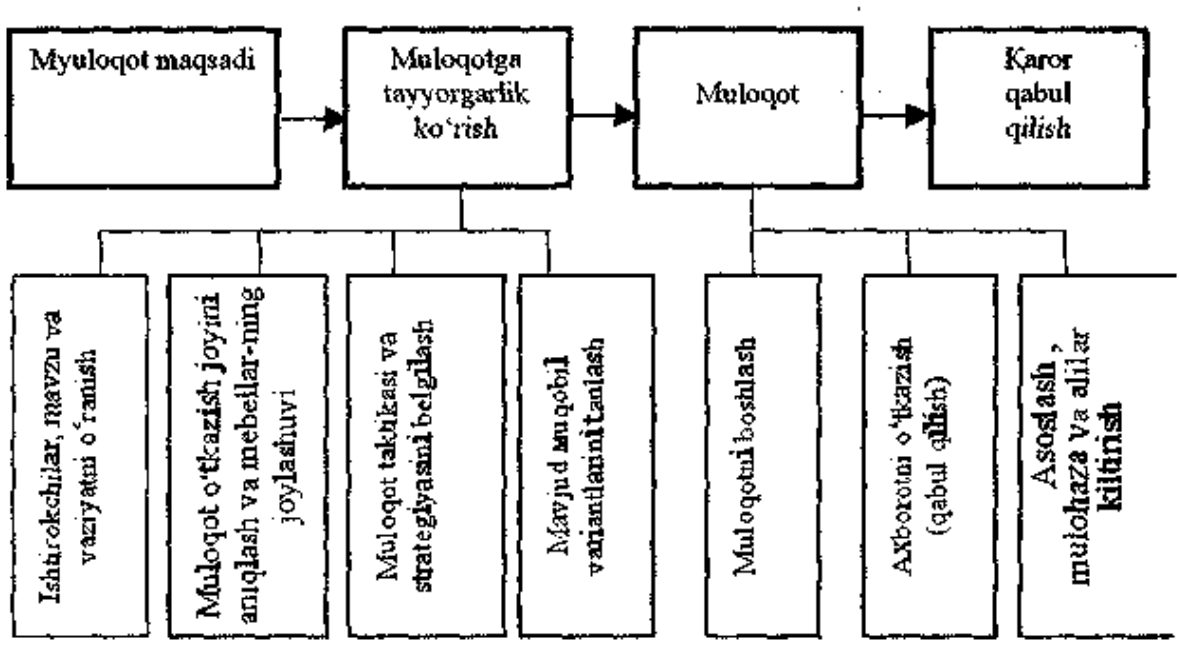
Muvofiqlashtiruvchi - tashkilotning funksional bo‘limlari o‘rtasida, masalan, ta’minot bo‘limi va marketing bo‘limi o‘rtasida yuzaga keladi. Muvofiqlashtiruvchi axborot oqimi, odatda, gorizontal yo‘nalish bo‘yicha harakatlanadi. Bu holda zaruriy muloqot uchrashuvlar paytida, telefon orqali, xizmat holatlari, e’lonlar orqali amalga oshadi. Mazmuniy jihatdan bunday muloqotlar firma masalalarini yechish bo‘yicha hamkorlik faoliyatni tashkil etish bilan bog‘liq.

Baholashni ifodalovchi – bu turdagi axborotlar xodimlarning tashkilotdagi mavqei va o‘zaro qiziqishlariga asoslanadi. Baholash

axborotlarini uzatish kanallari odatda, xizmatlari uchun mukofotlar, taqdirlash, rag'batlantiruvchi maqtov yorliqlaridan iborat.

12.2. Muloqot jarayonini amalga oshirish bosqichlari

Muloqot shu bilan farqlanadiki, uni jarayonida axborot faqatgina uzatilmasdan, balki shakllanadi, aniqlanadi va o'zgartiriladi. Menejer hamsuhbatiga uzatgan axborot asosiy maqsadga erishishni ta'minlashi kerak. Shu sababli, menejer muloqotlarni tegishli ravishda tashkil etishi lozim. Bunda muloqot unsurlari, ya'ni maqsadni ifodalash va muloqotga tayyorgarlik, muloqotni bevosita amalga oshirish va qaror qabul qilish muhim ahamiyatga ega (12.2-rasm).



12.2-rasm. **Muloqot jarayonini tashkil etish texnologiyasi**

Muloqotning maqsadi. Muloqot jarayoni g'oyani ifodalashdan boshlanadi. Menejer ifodalaydigan maqsadlar turli xil bo'lishi mumkin: bitim tuzish, shartnomani imzolash, nizoli masalani hal etish, hamsuhbatni biron narsaga qat'iy ishontirish, zaruriy axborotni olish va boshqalar.

Ishbilarmonlik suhbatining maqsadi qancha aniq ifodalansa, keyinchalik suhbat natijasi shuncha aniq bo'ladi. Bu, ayniqsa, muloqot taktikasini tanlashda muhimdir. G'oyasini hamsuhbatga tushuntirish va anglatish uchun menejer o'z g'oyasining natijasi hamda hamsuhbatiga qanday ta'sir etish usullarini qo'llash mumkinligi haqida aniq tasavvirga ega bo'lishi kerak. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, ko'pincha, masalani

qo'yishda menejerlarda suhbatga puxta tayyorlanmaslik holatlari g'oyalar tatbiq etilmay qolishining asosiy sababi hisoblanadi.

Muloqotga tayyorgarlik. Muloqotga tayyorgarlik jarayoni mamuriy xodimning muloqot jarayonida o'zini tutishini ifodalaydi. Shunday qilib, quyidagi jihatlardan iborat bo'lgan o'ziga hos rejani tuzib olishni ko'zda tutish maqsadga muvofiq:

1. Suhbat qatnashchilari batafsil, osoyishta suhbat qilishi uchun yetarli vaqtga ega bo'lishlari kerak.

2. Suhbatga halaqit berishi mumkin bo'lgan holatlarni ko'zda tutish lozim va ularni bartaraf etish kerak (shovqin, baland musiqa, suhbatga boshqa shaxslarni aralashish ehtimoli va boshqalar).

3. Suhbatga ruhiy tayyor bo'lish, ya'ni muloqotga tayyorgarlikka salbiy ta'sir qiluvchi his-hayajonlar bo'lmasligi, agar bo'lajak suhbat qattiq ta'sirlanishga sabab bo'lsa, o'zini tinchlantirish lozim.

4. Hamsuhbatning qarashlarini ob'ektiv qabul qilishga salbiy ta'sir etadigan shaxsiy his-tuyg'ularga e'tibor bermaslik lozim. Masalan, yoqtirish yoki yoqtirmaslik tuyg'usi.

Agar imkoniyat bo'lsa suhbatdan oldin hamsuhbat anketa ma'lumotlari bilan tanishib chiqishi lozim. Hamsuhbat berishi mumkin bo'lgan savollarni oldindan tuzib olish kerak va javob berishga tayyor bo'lish kerak. Xullas, suhbatdoshning barcha jihatlari e'tibordan chetda qolmasligi lozim: jinsi (erkak, ayol), ularning temperamenti, hulq-atvori, kasbiy tayyorgarlik saviyasi va boshqa sifatlari.

Muloqot o'rni. Tayyorgarlik tadbirlar kompleksi o'tkazilgandan so'ng, suhbat o'tadigan joyni tayyorlash lozim. Qoida bo'yicha u ikki shartni qoniqtirishi kerak:

1. Muloqotga hech narsa halaqit bermasligi yoki chalg'itmasligi kerak.

2. Xizmat yuzasidan muloqot joyi yaxshi jihozlangan, yordamchi materiallar (qo'shimcha axborot, rasmiy va me'yoriy hujjatlar va boshqalar) bilan ta'minlangan bo'lishi kerak.

Shunday qilib, ishdagi elementar tartib muloqot muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Agar menenjer o'zi hokimiyati va ustunligini namoyish etmoqchi bo'lsa, suhbatni o'z xizmat xonasida belgilashi lozim. Agar rahbar ma'muriy xodim bilan yaxshi munosabatga erishishni va uning qo'llab-quvvatlashini istasa, uchrashuv ma'muriy xodimning xonasida o'tishi kerak. Bu holda hududiy tamoyil qo'llaniladi: xodimlarning asosiy qismi o'z xonasiida o'zlarini erkin his qilishadi.

Rasmiy muloqotda ma'muriy xodimning odatdagi joyi – stol to'rida bo'ladi. Yarim rasmiy muloqotda rahbar tashrif buyuruvchini qarshisida qo'shimcha stolga yoki majlislar stoliga joylashtiradi. Shu bilan o'z mavqeini tashrif buyuruvchi mavqei bilan tenglashtiradi.

Norasmiy muloqot zonasi ikki-uch kreslo (iloji boricha qulay, ishchanlik kayfiyatini yuzaga keltiradigan) va jurnal stolidan iborat. Vaziyatdan kelib chiqib, noqulaylikning oldini olish va vaziyatni nazorat qilish nuqtai nazaridan suhbatdoshlarni qarama-qarshi, yonma-yon, 90 gradusli burchakda joylashtirish mumkin. Hamsuhbatlarning muloqoti davrining kamida uchdan bir qismida ularning nigohlari doim uchrashsa, muloqot samaradorligi ortadi.

Muloqot strategiyasi va taktikasini aniqlash. Bu bosqichda muloqotning asosiy va ikkinchi darajali maqsadlarini aniqlash lozim. Muloqot taktikasida kerakli savollar berish asosida suhbat yo'nalishini muvofiqlashtirish mumkin. Savollar «ochiq»va «yopiq» bo'lishi mumkin. «Hamsuhbatni tinglashni bilishlik»- mamuriy xodimning asosiy kamchiligi bo'lib, uni yechishning bir nechta tavsiyalari mavjud:

- tinglayotgan vaqtda qog'ozga tegishli belgilar qo'yishingiz kerak (bu telefon orqali gaplarga ham tegishli), hech qachon telefon chaqirig'iga qo'lda qalamsiz javob bermaslik lozim;
- diqqatni chalg'itadigan holatlarni minimumga keltirish yoki umuman bartaraf etishga intilish;
- olingan ma'lumotlardan eng qimmatli axborotni topa olish;
- qanday so'zlar va g'oyalar hayajonlantirishini o'rganish va ularning ta'sirini bartaraf qilish;
- tinglayotganda, gapiruvchini maqsadi va tinglovchi sifatida o'z maqsadini aniq belgilab olish;

Mulohaza va dalillar keltirish vaqtida beradigan savollarni o'ylab chiqish kerak, shuning bilan ularga, bo'lishi mumkin bo'lgan javob variantlarini ko'zda tutish kerak. Shu bilan birga, muloqot bo'yicha sherigingiz sizga berishi mumkin bo'lgan savollar javoblar variantlarini hisoblab chiqish lozim. Ushbu ish jarayonida o'z pozitsiyangizni tasdiqlash uchun foydalanishingiz mumkin bo'lgan dalillar ham paydo bo'ladi (hujjatlarga, raqobatdosh korxonalarga, mavjud bo'lgan tajribaga tayanib).

Dalillar yordamida o'z hamsuhbatingizning fikrini va pozitsiyasini qisman yoki butunlay o'zgartirish mumkin. Dalillar keltirish jarayonida samaraga erishish uchun quyidagi qoidalarga asoslanish kerak:

■ hamsuhbatni hulq-atvori, hususiyatlarini hisobga olgan holda dalillar keltirishning mavzu va usullarini tanlash lozim;

■ dalillar keltirishda sodda, aniq, ravshan va qat'iy ishonchli tushunchalar bilan harakatlaning;

■ hamsuhbatga nisbatan keltirilayotgan dalillar hushmuomalali bo'lishi kerak;

■ o'z nutqingizda qolipli va jargon so'zlarga yo'l qo'ymaslik kerak.

Muloqotning natijaviyligi so'zlashib bo'lingandan so'ng tekshiriladi. Suhbat natijalarini haddan tashqari yuqori baholab bo'lmaydi, chunki bitta suhbat asosida hamsuhbatni tushunish va muloqotning strategik maqsadiga erishishni ta'minlash qiyin. Suhbat tahlili davomida hamsuhbatning suhbat sababi bo'lmish voqealar, odamlar va faktlarga munosabatini diqqat bilan baholash lozim. O'z yozuv va natijalarni ko'zdan kechirishda yechilmagan masalalarni o'rgatish va bo'lajak suhbat rejasini tuzib olish mumkin.

Qaror qabul qilish. Bu muloqot jarayonini xulosaviy qismidir. Suhbatni xususiy va umumiy yakunlari chiqariladi: olingan natija kelishib olinadi: keyin yechiladigan savollar konkretlashtiriladi, shuningdek, yechilmagan muammolar ajratiladi.

12.3. Suxbatlar o'tkazish samaradorligini oshirish

Suhbat deganda, aksariyat ko'z oldimizga 2-3 kishining vaqt o'tkazayotganligi keladi. Xizmat yuzasidan bo'ladigan suhbat esa professional mavzularda o'tkaziladi. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha madaniyati yuksak kishilarning faolligi hayron qolarli darajada bir xil. Ya'ni ular o'zlarining faol vaqtidan 9%ini yozuvga, 16%ini mutolaga, 25%ini so'zlashuvga, 50%ini tinglashga sarflashar ekan. Ko'rinib turibdiki, odamlar 70%dan ko'proq vaqtlarini suhbatlarda o'tkazadilar ekan. Kishilar gapirishni va tinglashni istaydilar. Menejer kishilarning bu moyilligidan foydalanib suhbatdoshining ichki dunyosini bilib olish uchun suhbatdan foydalanishi kerak. Bir qarashda bu osondek tuyulishi mumkin. Biroq rahbarlar bilan o'tkazgan muloqotlarimizdan shuni ilgab oldikki, ularning ko'pchiligi suhbatni to'g'ri o'tkaza olmaydilar. Aksariyat rahbarlarimiz suhbatdoshining ahamiyat kasb etuvchi sifatlariga e'tibor bermasdan, uning yuz ko'rinishi, gavdasi, qo'llariga qarab o'z xulosalarini chiqaradilar. Bu borada menejer kuchli psiholog bo'lishi va xodimlar bilan ishlash eng nozik masala ekanligini anglashi

lozim. Ma'muriy xodimning muloqoatga kirishuvchanlik darajasi va faoliyati samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik o'rganilganda, haddan tashqari ochiq muloqot, suhbat davomidagi ortiqcha yaqinlik ham muloqot natijasiga salbiy ta'sir etishi aniqlangan (12.3-rasm).

Shu sababli har qanday suhbatga tayyorgarlik ko'rayotganda quyidagi omillarni hisobga olish kerak:

- suhbat ishtirokchilari so'zlashuv osoyishta va mulohazali o'tishi uchun yetarli vaqtga ega bo'lishlari kerak:
- suhbatga halaqit beruvchi holatlarning oldini olib qo'yish;
-muloqotga salbiy ta'sir etuvchi xavotirlaringizni yo'qotib xotirjam bo'lishga intilish;
- hamsuhbatni holisona qabul qilish uchun ta'sir etish mumkin bo'lgan hissiyotlarni jilovlash;
- berilishi mumkin bo'lgan savollarga oldindan tayyorlanish.

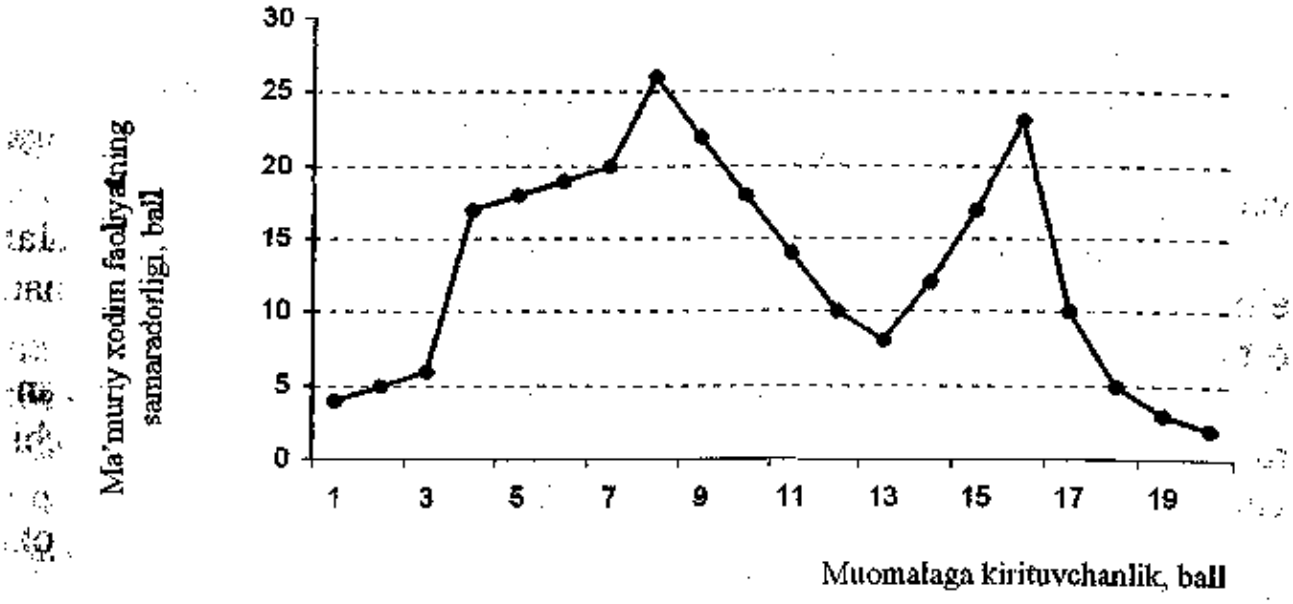
Suhbatning muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz o'tishi odatda, uning boshlanishiga bog'liq. Shuning uchun erkinlik va ishonchlilik sharoitini yaratish suhbatni boshlashni zaruriy shartidir. Ko'p hollarda suhbat muvaffaqiyati savollarni qo'yilishiga ham bog'liq. Amaliyotda ma'muriy xodimlar quyidagi usullardan foydalanishi kuzatiladi:

- hamsuhbat uchun qiziqarli, ahamiyatli bo'lgan muammolarni ko'tarish;
- hulq-atvorlarni o'zida mujassam etuvchi savollarni munozara etish;
- shaxsiy ishlaringiz va ehtiyotlaringiz to'g'risida so'zlash;
- suhbatdoshni maqtash.

Hamsuhbat gaplarini samimiy ekanligini tekshirib ko'rish uchun kim? qachon? kabi savollarni berish kerak. Suhbatlashish mahorati o'z ichiga uchta tarkibiy qismni oladi: hamkorni suhbatga jalb eta olish, uni tinglash va to'g'ri xulosa chiqarish. Savolni to'g'ri qo'yish, o'z o'rnida pauzani qo'llash orqali hamsuhbatni gapirishga undash mumkin bo'ladi. Savollarni berishda quyidagilarni inobatga olish tavsiya etiladi:

a) ko'chirma savollar samaraliroq ta'sir etadi;

b) "ochiq"savollar, ya'ni "ha" yoki "yo'q" deb javob berib bo'lmaydigan, batafsil javob talab qiluvchi savollar ham suhbatdoshni ko'proq gapirishga undaydi;



12.3-rasm. **Ma'muriy xodimning muomalaga kiruvchanlik darajasi va korhonaning muvaffaqiyatli faoliyati o'rtasidagi bog'liq**

v) agar savollar hozirgina berilgan javobdan kelib chiqsa, bu suhbat olib boruvchining e'tiborliligidan dalolat beradi.

Savollar berish bilan birga pauza yoki jimlikdan foydalanish ham bo'ladi. Pauza - bu ko'ngildagini aytishga undaydigan usuldir. Pauzani qo'llaganda ikki qoidani esda tutish kerak:

- pauzani savolni qo'ygandan keyin qo'llash;
- pauza 5-6 soniyadan oshmasagina, kishini ko'ngildagini aytishga chorlaydi.

Savolni takrorlanishi suhbatdoshni tinglayotganligi va tushunishga harakat qilayotganligidan darak beradi. Baholash uchun o'tkaziladigan suhbatning muvaffaqiyati, odatda, uni olib boruvchi kishining o'zini tuta bilishi va hamsuxbatini kuzata bilish mahoratiga bog'liq. Kishilar kuzatish usuli bo'yicha uch toifaga bo'linadilar:

1. O'zini to'g'ri baholovchilar. Bular insoniy hissiyotlarga boy kishilar.

2. O'z do'stlarini va tanishlarini to'g'ri baholay oluvchilar. Bular o'ta nozik ta'b bo'ladilar.

3. Notanish kishilarni yaxshiroq baholaydiganlar. Bu toifa kishilar aqlli, badiiy qobiliyatli bo'ladilar.

Ko'pchilik korxonalarda ma'muriy xodimlar faoliyatini kuzatish natijasida ahamiyatsizdek tuyulgan, lekin suhbat samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan ba'zi kamchiliklar aniqlangan bo'lib va ular asosida quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

- stulning bir chetida o‘tirmang;

- stulda o‘tirganda ko‘p qimirlayvermaslik kerak;

- vaqtni cho‘zmang, chunki muhim bo‘lgan masalani hal etishga vaqtingiz yetishmaydi;

- shoshilmang, chunki bunda muhim tafsilotlar, xulosalar e’tibordan chetda qoladi. Shoshib suhbat o‘tkazgandan ko‘ra umuman o‘tkazmaslik kerak;

- savolni shunday qo‘yish kerakki, xulosa chiqarishga to‘g‘ridan-to‘g‘ri sha’ma qilmasin. Bunda xulosa chiqarishga imkon beruvchi, vaziyatga aniqlik kirituvchi savollar berilishi maqsadga muvofiq;

- men so‘zini kamroq ishlating. Ma’muriy xodim tashkilot yoki jamoa manfaati nuqtai nazaridan ish olib borar ekan, imkoni boricha jamoa nomidan so‘zlagani ma’qul;

- o‘zingizni suhbatdoshdan yuqori tutmang, uni har tomonlama o‘ziningizga teng biling. Suhbatdoshingiz uchun xulosalar chiqarmang, o‘zingizni dono qilib ko‘rsatmang;

- hovliqib va’da bermang, ba’zi vaqtlarda va’dangizni bajara olmay qolasiz;

- suhbat davomida faqatgina o‘z huquq doirangiz va vakolatingizga oid savollarni hal eting.

Tinglay olish mahorati haqida gap ketar ekan, bu eshitish, tinglash va eslab qolishni nazarda tutadi. Odatda, suhbatda eshitganlardan 25 foizi esda qolar ekan. Amaliyotda o‘tkazilgan kuzatuvlar natijasida rahbarlarga so‘zlovchini tinglay olishga quyidagi omillar to‘sqinlik qilishi aniqlandi:

- voqealar rivojidan oldinlab ketish, oxirigacha tinglamay, navbatdagi savol ustida bosh qotirish;

- sabrsizlik, so‘zlovchini diqqat bilan eshitmaslik;

- impulsivlik, ya’ni harakatlarga haddan tashqari ta’sirchanlik;

- vaziyatga oldindan baho berib, suhbatdoshni eshitishga erinish;

- ortiqcha hissiyotlarga berilish.

Eshitish yo‘rig‘iga qarab tinglovchilar uch toifaga bo‘linadilar: diqqat-e’tiborli, passiv va agressiv. Shartli ravishda suhbat jarayonini, kirish, asosiy, yakuniy qismlarga ajaratish mumkin. Kirish qismiga umumiy vaqtning taxminan 15% ajratiladi va bir-birini tushunishga harakat qilinadi. Asosiy qismning maqsadi mazkur masala uchun kerakli bo‘lgan ma’lumotlarni to‘plash. Yakuniy qismda natijalarni aniqlash va qaror qabul qilishda yagona yechimga kelish. Tadqiqotlarimiz ko‘rsatishicha quyidagi talablarga yetarli e’tibor bermaydilar:

- suhbatdoshning fe'l-atvoridagi ba'zi bir hususiyatlar qanchalik yoqimsiz bo'lmasin, ular ikkinchi darajali ahamiyatga ega bo'lib, asosiy e'tiborni maqsadga erishishga qaratish;

- yakuniy baho va hulosalarni suhbatdan keyin chiqarish.

Qo'shimcha tarzda suhbat davomida quyidagilarga e'tiborni qaratgan holda harakatlarni oldindan rejalashtirishni tavsiya etish mumkin: suhbatdoshning nutqi; muloqot davomida egallagan o'rni; suhbat mavzusiga qiziquvchanlik yoki ezmalik, o'z fikrlarini tiqishtirish; muloqot mavzulariga diqqatni jalb eta bilish darajasi; vaziyat o'zgarganda o'zini tuta bilishi; yakkama-yakka suhbatlashish yo'rig'i; suhbat chog'idagi masofa; o'z fikriga qarshi bo'lgan g'oyaga bo'lgan munosabat; tinglash uslubi; harakatning erkinligi yoki siqiqligi; maqtov, iltifot va hazillarga munosabati.

Yuqorida muloqotni olib borishning asosiy jihatlari yoritilgan bo'lib, muloqot davomida yuzaga keladigan har qanday vaziyat uchun universal yechim bo'la olmadi. Har qanday muloqot jarayoni o'ziga xos hususiyatga ega bo'lib, ma'muriy xodimdan tashabbuskorlik va ijodiy yondashuvni talab etadi.

Tayanch iboralar: muloqot jarayoni, g'oyani shakllantirish, suhbat, muloqot bosqichlari, muamalaga kirishish darajasi, muloqot samaradorligini oshirish shartlari, suhbat samaradorligi.

Nazorat uchun savollar

1. Muloqot deganda qanday jarayon tushuniladi?
2. Boshqaruvda kommunikatsiya jarayoni nimalarni o'z ichiga oladi?
3. Nizolarning asosiy belgilari, ob'ektlarini sanab bering.
4. Nizolar va ularni boshqarishning mohiyati nimadan iborat?
5. Nizolarni bartaraf etishda ma'muriyatning o'rni.
6. Muzokaralar va ularni o'tkazish bosqichlari.

13-bob. RAHBARNING FAOLIYATIDA XODIMLARNI QABUL JARAYONI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH

13.1.Menejerning xodimlarni qabul qilishi

Har qanday tashkilotda rahbarning mijozlar, mehmonlar va xodimlar bilan shaxsan, yuzma-yuz muloqotda bo'lishiga zarurat tug'iladi. Bu uchrashuvlar xizmat yuzasidan yoki shaxsiy masalada bo'lishi mumkin. Menejerning xizmat yuzasidan xodimlar bilan uchrashuvlari ma'muriy menejmentda muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday uchrashuvlar boshqaruv faoliyatining bir qismi hisoblanadi. Bu vaqtda rahbar huzuriga boshqa kishilarning maqsadga nomuvofiq ishlar bilan tez-tez kirib turishi uning ish faoliyatiga putur yetkazishi, rahbar xodim bilan ko'zda tutilgan suhbatni o'tkaza olmasligi, xodim esa ko'nglidagi fikrini to'liq bayon qila olmasligi mumkin.

Xodimlarning rahbar huzuriga kirib-chiqishini maxsus jadval orqali tashkil qilish maqsadga muvofiq bo'ladi. Ya'ni maxsus kunlarda ma'lum vaqt belgilanib, o'sha vaqtda xodimlarni qabul qilish samarali bo'ladi.

Xodimlarni qabul qilish vaqtida rahbarning turli yig'ilishlardan ozod bo'lishi, telefon qo'ng'iroqlariga javob qaytarishi uchun kotibasi yoki yordamchisiga tegishli topshiriqlarni berishi kerak.

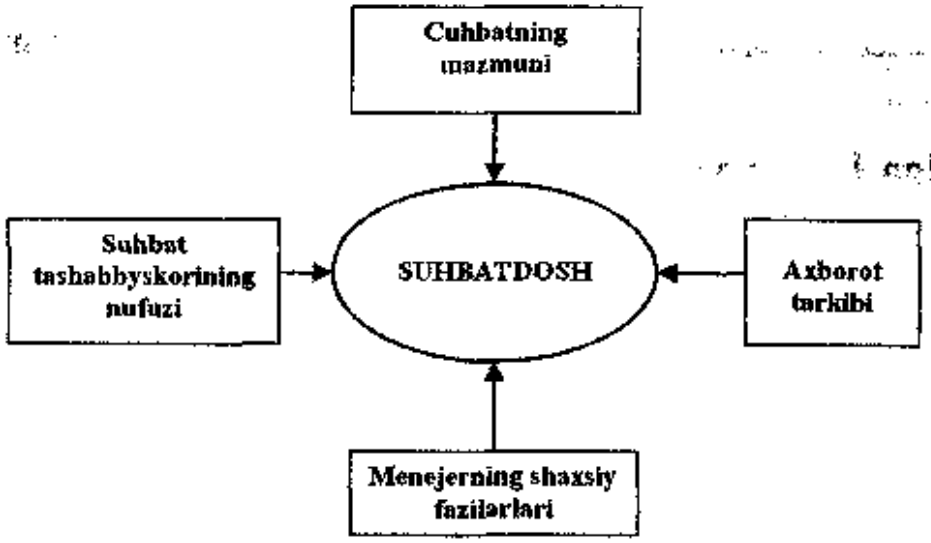
Rahbar ma'muriyat xodimlari bilan belgilangan yig'ilishlar va turli –tuman tadbirlarda uchrashib turishi mumkin. Ammo, bularda shaxsiy masalalarni hal etish imkoniyati bo'lmaydi.

Rahbar xodimlarni ish yuzasidan chaqirishi va suhbatlashishi mumkin. Bunday hollarda rahbar huzuriga kirmoqchi bo'lgan xodim, odatda, navbat kutmaydi. Ko'pchilik tashkilotlarda rahbar huzuriga navbatsiz kirish huquqi berilgan mansabdor shaxslar tarkibi belgilanishi an'ana tusiga kirgan.

13.2.Xodimlarni qabul qilishda muomala usullari

Ish yuzasidan uchrashuvlar oralig'ida rahbarning o'z xodimlari bilan suxbatni olib borish tarzi ham muhim ahamiyatga ega. Rahbarning muloqot uslubiga asosan suhbatlarning mazmuni, vazifasi va natijasi turlicha bo'lishi mumkin. Masalan, ma'lumot olish yoki berish, xodimlar bilan tanishish, ularga vazifa berish va shu kabilar. Suhbat xodimlarni ishga qabul qilishda va odatdagi ma'muriy jarayon davrida ham o'tkaziladi.

Suhbatlarni ma'lum izchillikda, madaniyatli va mavzudan chetga chiqmasdan o'tkazish ham rahbarning malakasiga bog'liq (13.1-rasm).



13.1-rasm. **Suhbatdoshga ta'sir ko'rsatish omillari**

Suhbatni oldindan tuzilgan reja asosida olib borish maqsadga muvofiq. Birinchi navbatda, suhbatning vazifasini (mehnat intizomini mustahkamlash, unumdorlikni oshirish, rag'batlantirish va hokazo), suhbatni olib borish usulini (nimadan boshlash, nimalarni gapirish, do'stona yoki rasmiy uslubda olib borish va hokazo) va uni o'tkazish vaqtini aniqlash muhimdir.

Ma'muriy xodim xodimlar bilan muomala jarayonida erkin gaplashish va ko'ngildagini ochiq aytish uchun yetarli-sharoit yaratishi kerak. Suhbatdoshlarning yaxshi muomalalaga kirishmasligining asosiy sabablari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- tomonlar muomalaning muhimligini to'g'ri tushunmasligi;
- fikr doirasining taraqqiy etmaganligi;
- axborotlarning noto'g'ri yetkazilishi va talqin qilinishi;
- zaif xotira;
- teskari aloqa vositalarining yaxshi shakllantirilmaganligi. Ayrim rahbarlar xodimlarning gaplariga yetarli e'tibor bermaydilar, ularni eshitadilaru, ammo kerakli tadbirni ko'rmaydilar. Bu juda yomon holat.

Muomalaga kirishganda oddiy so'zlar bilan, masalalarning mohiyatini to'g'ri tushuntirish va tushunish katta ahamiyatga ega. Rahbar xodimlarni tinglagandan so'ng, tegishli odamlar bilan maslahatlashishi, haqiqiy ahvolni to'g'ri ko'ra olishi va shunga qarab qaror qabul qilishi kerak.

Muomala jarayonida so'zlarni o'z o'rnida to'g'ri ishlata bilish juda muhim. Aytilayotgan gapga ishontira bilish ham katta ahamiyatga ega.

Ehtiyot bo'lib, o'ylab gapirish kerak. Xodimlar o'z muammosini aytayotganda rahbardan nimani so'rayotganini ochiq-oydin ifodalashi zarur.

13.3. Ma'muriy menejmentda rahbarning xodimlarga hamdardligi, odamlarni tushunish hissi

Qabulga kirgan xodimlarni tushunish va ularga hamdardlik qilish haqiqiy rahbarga xos fazilat. Odamlarga hamdard bo'lish, ular uchun qayg'urish rahbarning obro'sini oshiradi. Ekspertlar fikricha, kishining yoshi oshishi bilan uning boshqalarga nisbatan hamdardligi ortib boradi. Xodim qiyin ahvolga tushganda yordam berish, ruhan tushkun bo'lganda ko'nglini ko'tarish va boshqalar empatiyaning o'ziga xos shakllaridir. Bu jamoada birdamlik, o'zaro ishonch hissini tug'diradi, xodimni sadoqat, mehr, jonkuyarlik bilan ishlashga undaydi. Bu, ayniqsa, yapon korxonalarida ancha taraqqiy etgan, bunga "Insoniy munosabatlar ta'limoti nazariyasi" (asoschisi amerikalik psiholog E. Meyo o'tgan asrning 30-50 yillari) misol bo'ladi. Bizda keng ahloqiy qadriyatlar shakllangan bo'lib, kishilar dilini og'ritmaslik, andisha, ojizlarga yordam ko'rsatish, mehr-muruvvat, iymon kabi tushunchalar buning yaqqol misolidir.

Xodimlarni qabul qilish mas'uliyatli jarayon bo'lib, u katta ma'naviy-tarbiyaviy ahamiyatga ham ega. Rahbarning qabuliga shaxsiy masalalar bilan kelgan xodimlar o'z muammolarini hal etishga umid bog'laydilar. Rahbar ana shu ishonchni, hurmatni to'g'ri tushunishi va shunga muvofiq muammoni vakolati doirasida hal etish uchun tegishli ko'rsatmalar berishi kerak. Suhbat chog'ida rahbar xodimni e'tibor bilan tinglashi, uning gapini bo'lmasligi muhimdir. Masalan, korxona rahbari qabuliga ayol xodim o'z muammosi bilan kirdi. U o'ziga nisbatan nohaqliklar to'g'risida gapirib yig'ladi. Shu vaqtda telefon bo'lib qoldi va rahbar suhbatdan chetlashdi. Telefonda suhbat tugagandan keyin rahbar xodimaga aytganlarini qaytarishni, nima bo'lganini yana bir bor aytib berishini so'radi. Ammo ayol hech narsa deya olmadi. Chunki u ko'z yoshi to'kishga sabab bo'lgan holatni yana bir marta ayta olmasligi ayon edi. Shunday holatlar bo'lmasligi uchun rahbar qabul vaqtida telefon qo'ng'iroqlariga javob bermaslikka qaror qildi.

13.4. Muammoli va ziddiyatli masalalarni hal etish yuzasidan yondashuvlar

Ma'muriy menejmentda xodimlarni qabuli qilish jarayonida turli muammoli masalalarni hal etish yuzasidan har rahbar o'ziga xos yonda-

shuvlarga asoslanishi nazarda tutiladi. Ya'ni, bu rahbarning ish uslubiga, jamoadagi ijtimoiy ruhiy iqlimga, tashkiliy madaniyatga bog'liq. Shunga qaramay, bu borada umuman yo'nalishga ega ko'nikmalarga ega bo'lish kerak bo'ladi.

Xodimlarni qabul qilish jarayonida bo'ladigan muammoli masalalarni quyidagi guruhlarga ajratish mumkin:

-xizmat intizomi bilan bog'liq masalalar;

-xodimlar fikrini bilish, xodimlar faoliyatini tartibga solish va muovifiqlashtirish bilan bog'liq;

-masalahat olish, yo'l-yo'riq ko'rsatish bilan bog'liq;

-boshqa ishga o'tkazish yoki ishdan bo'shatish bilan bog'liq;

-ishdagi ziddiyatlarni hal etish yuzasidan yordam so'rash;

-shaxsiy masalalar.

Muammoli masalalar muxokamasiga bag'ishlangan suhbatlarni o't-kazishda quyidagilarga e'tibor qaratish lozim:

- muhokamaning maqsadini to'g'ri belgilash va zaruriy tayyorgarlikni ko'rish;

- suhbatning rejasini tuzish;

- suhbat jarayonida xodimni tinglash, gapini bo'lmasdan eshitish, undan so'ng fikr bildirish kerak;

- o'tmishdagi voqealar haqida, eski gaplarni ko'zlab gapirish yaxshi emas;

- o'zaro tushunishga erishish;

- muammoning ikki tomon uchun ham qoniqarli bo'lgan yechimini topish.

Tayanch iboralar: Menejerning xodimlarni qabul qilishi, muomala usullari, xodimlarga hamdardligi, muammoli va ziddiyatli masalalar, ularni hal etish yuzasidan yondashuvlar.

Nazorat uchun savollar

1. Menejer xodimlarni qabul qilishda nimalarga ahamiyat berishi kerak?

2. Xodimlarni qabul qilishda vaziyatga qarab rahbar qanday usullarni qullashi mumkin?

3. Menejer qabulllar jarayoni bilan bog'liq suhbatlarni qanday olib borishi kerak?

4. Menejerning qabul vaqtini belgilashiga ta'sir etuvchi omillarga nimalarni kirish mumkin?

14-bob. MA'MURIYAT ISHINI TASHKIL ETISHDA YORDAMCHI XODIMLARNING O'RNI

14.1. Ma'muriy boshqaruvda yordamchi xodimlarga ehtiyojning vujudga kelishi

Yordamchi xodim so'zi, odatda, aqliy va nojismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchi va ma'muriy boshqaruvda texnik harakterdagi vazifalarni bajaruvchi hamda belgilab qo'yilgan ish haqiga ega xodimlarga nisbatan ishlatiladi. Bu tushunchaning aniq va to'liq mazmuni oxirigacha ishlab chiqilmagan. Boshqaruv apparatining murakkablashuvi xizmatchilarning bu turiga bo'lgan talabning oshishiga olib keladi. Boshqaruvda idora xodimlarini ham ma'muriy xodimlar guruhiga kiritish joiz. Bunda kotiba-referent, ofis-menejer, kurer (chopar), direktor yordamchisi va boshqa kichik ma'muriy boshqaruv xodimlarini aytib o'tish mumkin.

Ma'muriy boshqaruv yoki boshqaruv apparati tarkibida kotiba-referent kabi lavozimlar ilgaridan mavjud bo'lib, bu bo'g'in xizmatchilari bilan, birinchi navbatda, tashkilotga chetdan tashrif buyuruvchilar muloqotda bo'lishadi va ularning xulq–atvoriga asosan tashkilot va undagi boshqaruv apparati haqida xulosa chiqaradilar.

Bundan tashqari, tashkilotdagi ma'muriy boshqaruvda yordamchi xodimlar sifatida faoliyat ko'rsatuvchi xizmatchilarga referent, mashinist, kur'er, chopar, idora xodimi va arxivarius, devon xodimi kabi lavozim egalarini kiritish mumkin. Bu xodimlar guruhi ma'muriyat boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishda bevosita ishtirok etmaydi, balki ma'muriyat faoliyati hujjatlarini yig'ish, chop etish, yig'ilishlarni tashkil etish kabi yordamchi vazifalarni bajaradilar. Zamonaviy tashkilotlardagi hujjatlar bilan ishlashni samarali tashkil etish, ko'p jihatdan ma'muriyatning tezkor va aniq faoliyat ko'rsatishini ta'minlaydi. Bundan tashqari, tashkilotda ma'muriyat ishini tashkil etish, majlislar o'tkazishda ham qo'shimcha xodimlar talab etiladi. Bunda ma'muriyat faoliyatini tashkil etishning ma'lum sohasiga ixtisoslashgan mutaxassislar zurur bo'ladi. Tashkilotning faoliyati ko'lami va xodimlar soniga qarab yordamchi ma'muriyat xodimlarga bo'lgan talab aniqlanadi.

14.2 Kotib-referentning faoliyat sohasi

Kotiblik bu kasbini tanlagan kishidan yuqori tayyorgarlik darajasi, shaxsiy va ishbilarmonlik sifatlarini talab etadi. Birinchi qaraganda, kotiblik ishida hamma narsa oddiy va alohida bilimlar keraksizdek tuyuladi, lekin bu unday emas. Kotiblik ma'muriyatga xizmat ko'rsatuvchi kasblardan biri hisoblanadi. Uning vazifasi rahbarni boshqaruv faoliyatiga bevosita bog'liq bo'lmagan, ijodiy yondashuv talab etmaydigan yordamchi–texnik jarayonlardan ozod etishdan iborat. Uning majburiyatiga og'zaki va hujjatli axborotlarni yig'ish, tuzish, rasmiylashtirish, qayta ishlash bo'yicha, shuningdek, tashrif buyuruvchilarni qabul qilishni tashshkil etish, yig'ilishlarga tayyorgarlik tadbirlarini amalga oshirish, telefon bo'yicha xizmat ko'rsatish kabi katta hajmdagi ishlarni bajarish kiradi. Kotibning rahbar bilan yaxshi xizmat munosabatlari, uning rahbar uslubiga mos holda ish yuritishi kotiba faoliyati samaradorligini belgilovchi muhim omillardan biridir.

Kotiblar mehnatini baholashda amaliyotda quyidagi xizmat sifatlari ajratib ko'rsatiladi: kasbiy mahorat, tashabbuskorlik, tashkilotchilik, javobgarlik hissi, har doim ishni vaqtida bajarish (punktuallik), zarur axborotga o'z vaqtida ega bo'lish, hammaga bir xilda munosabatda bo'lish, xizmat sirlarini saqlay olish, yaxshi xotira, o'z ishiga fidoyilik.

Yuqoridagi xizmat sifatlarini shakllantirish va rivojlantirish uchun kotiba o'zida bir qator shaxsiy sifatlarni tarbiyalashi kerak. Bu sifatlarning ko'pchiligi insonning maktabdagi, oiladagi tarbiyasi asosida vujudga keladi. Kotibga zarur bo'lgan eng muhim hususiyatlar sifatida quyidagilarni aytish mumkin:

1. Ziyolilik. Bu sifat kotibada suhbatni mohirona va odob bilan olib borishni nazarda tutadi; salbiy munosabatlarni ochiq oshkor etmaslik; jamiyatda qabul qilingan muloqot me'yorlariga rioya etish; o'zining tashqi ko'rinishi va ish joyi madaniyatiga e'tibor berish.
2. Mehnatsevarlik.
3. Har bir vazifani bajarishga jiddiy yondashish.
4. Hozirjavob bo'lish, vaziyatga moslashuvchanlik.
5. Kamtarinlik.
6. Har bir ishni nuqsonlarsiz bajarish. Hujjatlar bilan ishlashda, kiyinishda, ish joyini tashkil etishdagi har qanday pala-partishlik kotiba haqidagi salbiy taasuratga sabab bo'ladi. Shuni unutmaslik kerakki, «kotiba-tashkilot yuzidir; kotibaning yuzi bo'lib esa u bajarayotgan ishning sifati, ish joyi va kiyinishidagi madaniyat hisoblanadi.

7. Xushmuomalalik, tashrif buyuruvchilar, xodimlar, rahbar bilan muloqotda kotiba doim ularga yordamga tayyor bo'lishi, ularning muammolari hal bo'lishiga ijobiy ta'sir etish kerak.

Kotib uchun kerak bo'lgan barcha sanab o'tilgan xizmat va shaxsiy sifatlar insonga tayyor holda berilmaydi. Buning uchun har kuni aqliy va ruhiy mehnat, tanlangan kasbga chin dildan tayyorgarlik ko'rish lozim. Shu o'rinda kotib-referentning axborotlar bilan ishlashga bog'liq faoliyatini ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

A. Axborot sikli asosan rahbar qoshidagi shaxsiy apparat yordamchi-ma'muriy xodimlarining hujjatlar bilan ishlash faoliyatini aks ettirib, axborotlarni to'plash va saralash, ijrochiga yetkazilishini ta'minlash bilan bog'liq jarayonlarni mujassamlashtiradi. Bu sikl odatda quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Devonxonadan hujjatlarni olish, rahbariyatga u'zatish, ko'rib chiqilgandan so'ng ijro uchun tarqatish.
2. Kirish hujjatlari bo'yicha ma'lumot berish.
3. Ichki va tashqi hujjatlarni omzoga tayyorlash va olib kirish.
4. Imzolanmagan hujjatlarni izohlar bilan qaytarish.
5. Rahbar topshirig'i bilan hujjatlarni tayyorlash, ko'paytirish va rasmiylashtirish.
6. Qabuldagi shaxslarning shaxsiy hujjatlarini qabul qilish va harakatini kuzatish.
7. Belgilangan ro'yxat bo'yicha hujjatlar yig'majildlarini shakllantirish, ularni saqlash va arxivga topshirish.
8. Rahbar topshirig'i bilan tegishli ma'lumotlarni qabul qilish, qayta ishlash va taqdim qilish.
9. Rahbariyatga xodimlarni chaqirish.
10. Qabul qilinadigan shaxslarni ro'yxatga olish.
11. Telefonogrammalarni olish, ro'yxatdan o'tkazish va tegishli bo'linmaga yetkazish.
12. Telefondagi murojaatlarni yozib olish va rahbarga yetkazish.
13. Rahbarni tashqi abonentlar bilan ulab berish.
14. Telefon murojaatlarini filtrdan o'tkazish.
15. Rahbarning qayerda va qachon bo'lishi to'g'risida ma'lumot berish.
16. Majlis va kengashlar kun tartibi va tarkibini tayyorlash.
17. Xodimlarga majlis va kengashlar to'g'risida xabar yetkazish.
18. Bayonnomalarni yuritish, saqlash va qarorlarni ijrochiga yetkazish.

V. O‘z navbatida, qarorlarning bajarilishini tashkil qilish sikli yordamchi xodimlardan tashqari asosiy ma’muriy xodimlar faoliyati bilan ham bog‘liq bo‘lib, axborot siklining mantiqiy davomini tashkil etadi. Mazkur jarayon quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Rahbar boshchilik qiladigan kengashlarning ish rejasini ishlab chiqish va kelishish

2. Rahbarning ish kunini belgilash va uning bajarilishini ta’minlash;

3. Kengash va majlislar grafigini kelishish;

4. Kengashlar xonasini tayyorlash;

5. Rahbar ish joyini kerakli asboblar bilan ta’minlash;

6. Yuqori tashkilotning me’yoriy va farmoyish hujjatlarini hisobga olish;

7. Topshiriqlarni ijrochiga yetkazish;

8. Rahbar tashabbusi bilan tayyorlangan xatlarni rasmiylashtirish va jo‘natish;

9. Qaror, buyruq, topshiriqlar bajarilishini nazorat qilish;

10. Xodimlar qabulni tashkil qilish;

11. Rahbarning hujjatlar bilan bog‘liq alohida topshiriqlarini bajarish;

12. Delegatsiya va mehmonlar qabulini tashkil qilish.

14.3. Kur’er, arxivarius va boshqa yordamchi xodimlarning faoliyati

Axbrot va kommunikatsiya texnologiyalari taraqqiy etgan hozirgi zamonda kur’erlarga talab pasaygan bo‘lsada, yirik tashkilotlarda mazkur turdagi xizmatchilarga ehtiyoj hali mavjud. Odatda, kur’er (lotin va fransuz tillarida – “yuguraman”) ko‘pincha, tashkilotlarda ish hujjatlarini tegishli joyga yetkazish va tarqatish bilan shug‘ullanuvchi yordamchi xizmatchilarga nisbatan qo‘llaniladi. Kur’erlar muhim xat va xabarlarning asl nusxasini (ko‘pincha, yozma shakldagi) va buyumlarni yetkazish bilan shug‘ullanadilar. Ularning xizmat doirasi xat va xabarlarni o‘z vaqtida yetkazish bilangina chegaralanib qolmaydi. Odatda, yirik korxonalarda bir nechta kur’erlar faoliyat ko‘rsatadi. Kur’erlar oddiy pochtalonlardan farqli ravishda tarqatilayotgan xabarning mohiyati, bu xabarni kimga yetkazish kerak, uning ijrochisi kimligi haqida, tashkilotning asosiy faoliyat turi, kechayotgan boshqaruv jarayonlari, ma’muriyat tarkibi xaqida umumiy tasavvurga

ega bo‘lishi kerak. Bundan tashqari kur’erlardan tezkorlik bilan ishlash, kunlik rejalarini tuzishga oid bilim va tajriba talab etiladi. Chunki kur’erning vaqti noto‘g‘ri rejalashtirilishi boshqa tashkilotlar bilan zarur yozishmalarning o‘z vaqtida yetkazilishiga to‘sqinlik qiladi. Fan va texnikaning rivojlanishiga qaramay, tashkilotlarda ma’muriyatning bu yordamchi xizmatchilariga bo‘lgan ehtiyoj saqlanib qolgan.

Arxivarius ma’muriyat faoliyatida axborotlarni saqlashni tashkil etish bilan bog‘liq jarayonlarni tartibga solishda muhim o‘rin tutadi. Ma’muriyat faoliyati yirik hajmdagi axborotlarni to‘plash bilan bog‘liq tashkilotlarda bu hujjatlarga kerakli vaqtda qayta murojaat etish, ularni saqlash va tartibga keltirish muammosi har doim mavjuddir. Bu masalaning samarali yechimi arxivarius faoliyati bilan bog‘liq. Odatda, arxivarius vazifasiga muhim ma’muriy hujjatlarni ma’lum muddatgacha to‘la-to‘kis va maxfiy saqlanishini ta’minlash, zarur vaqtda ulardan foydalanish imkoniyatini yaratish va boshqalar kiradi.

Tayanch iboralar: yordamchi ma’muriy xodim, kotib–referent, axborot sikli, qarorlarning bajarilishini tashkil qilish sikli, kurer, arxivarius.

Nazorat uchun savollar

1. Ma’muriy menejmentda yordamchi xodimning ahamiyatiga ta’rif bering.
2. Ma’muriy xodimlar faoliyatini tashkil etishda ofis-menejerning o‘rnini tavsiflab bering.
3. Kur’erning xizmat sohasi qaysi sohalar bilan bog‘liq?
4. Arxivarius vazifalariga nimalar kiradi?

15-bob. XIZMAT ETIKETI

15.1. Xizmat etiketi haqida umumiy tushuncha

Etiket deyilganda ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'zia xos axloqiy talablar va xulq-atvor normalari tizimi nazarda tutiladi. Tegishli ravishda ishga doir munosabatlar etikasi jamiyat hayotning sohalaridan birini ajratib ko'rsatadi. Shu narsa tushunarliki, xizmatga doir munosabatlarning axloqiy normalari umuinsoniy normalarga va xulq-atvor qoidalariga asoslanadi, lekin o'zining ayrim farq qiluvchi xususiyatlariga ham ega bo'ladi.

Mehnat faoliyati jarayonida inson o'zaro shaxslararo munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlarini belgilab beruvchi qonuniyatlarni hisobga olishi kerak bo'ladi. Ular orasida eng asosiylaridan biri javobning noaqiligi qonuniyati, yoki boshqacha so'zlar bilan aytganda, kishilarning tashqi ta'sirlarni farqiga, muayyan vaziyatga bog'liqlik qonuniyati hisoblanadi.

Mazkur qonuniyat mexanizmini o'rganish shaxslararo munosabatlar jarayonida ko'pincha, vujudga keladigan bir qator savollarga: nega boshqa kishi siz undan iltimos qilgan va yoki siz ko'rsatib o'tgan narsalarni bajarmagan? Nega sizning so'zlaringiz, xatti-harakatingiz, ko'rsatmalaringiz boshqa kishini xafa qilib qo'ydi, nega kutilmaganda shunday bo'ldi? Nega boshqa kishi biror ishni siz aytgan yoki ko'rsatgan tarzda qilmadi? Va xoqazo savollarga javob berish imkonini tug'diradi.

Javobning noaniqligi qonuniyatining amal qilish mexanizmini mehnat faoliyatiga asoslash jarayoni nazariyalaridan birining yordamida – Porter-Louler modeli yordamida izohlab berish mumkin. Modelni mazkur holatda talqin qilish, asoslash nazariyasini tasvirlovchi boshqa manbalarga nisbatan ancha kengroq berilgan. Chunonchi, shaxslararo munosabatlar nuqtai nazaridan model bloklari o'rtasidagi qo'shimcha o'zaro bog'lanishlar joriy qilingan, ular puktir chiziq bilan ko'rsatilgan. Poter-Louler modelida foydalanilgan tashqi taqdirlash tushunchasiga yanada kengroq talqin berish mumkin. Tashqi taqdirlashlar – bu faqat rahbarni maqtash, mukofot, xizmat sohasida ko'tarilish emas, balki shu bilan birga biron-bir harakatni bajaruvchi uchun ahamiyatli bo'lgan shaxslar doirasi bilan bo'ladigan normal munosabatlarni qo'llab-

quvvatlashdan ham iboratdir, yoki muayyan harakatni bajarish natijasida yana shu shaxslar doirasi bilan munosabatlar o'rnatishdir, yangi kasbiy topshiriq olish, muayyan huquqlarga ega bo'lishdir. «Tashqi taqdirlashlar»ga baho berishda ularning salbiy ahamiyatga ham ega bo'lishi mumkinligini, masalan, qo'shimcha topshiriqlar olish, ijtimoiy muhitdagi muayyan topshiriqlar olish, ijtimoiy muhitdagi muayyan guruhdan chiqarib yuborilish ham mumkinligini nazarda tutish lozim.

15.2. Salomlashish, taqdim qilish va ishbilarmon kishining tashqi qiyofasi

O'zaro salomlashish (so'rashish) va taqdim qilish qoidalari biz o'zbek xalqi uchun o'zimning oddiy tuyulishiga qaramasdan ular muayyan bilimlar va yetarli darajada diqqat-e'tiborni talab qiladi. Assalomu alaykum bilan boshlanuvchi salomlashishning birinchi qoidasi shundan iboratki, u har qanday vaziyatda sizning iltifotli va xayrixohligingizni ko'rsatishi lozim. Salomlashishning qanday bo'lishiga sizning kayfiyatingiz yoki boshqa kishiga nisbatan salbiy munosabatingiz ta'sir qilmasligi lozim.

Salomlashuv musulmon dunyosida inson uchun eng yuqori qadriyat belgisidir. Ollohning suyukli habibi bo'lmish Muhammad Mustafo sallallohu alayhi vassallam janoblari odob-axloqqa oid xadislarida: «Uchrashganda qaysi biringiz birinchi bo'lib salom bersangiz, o'sha odam Tangriga ham itoatliroqdir», deb uqtirgan edilar. Demak, salomalik munosabatlari insonning buyuk burchi bo'lib uni o'rinli bajarish shaxslararo munosabatda katta o'rin egallaydi.

O'zaro munosabatlar jarayonida salomlashish, bir-biriga taqdim qilish yoki qo'l berishish, quchoq ochish jarayoni turli vaziyatlarda yuz berishi mumkin. bu o'ziga xoslik asosan ko'rsatib o'tilgan mazkur holatlarda kim birinchi bo'lib harakat qilishi lozimligi yoki shunday huquqqa ega ekanligida ifodalanadi.

Ayrim hollarda xodimlardan kimningdir «birinchi qadam» huquqi yoki majburiyatini yaqqol aks ettirish uchun odat va ahloq doirasida keng foydalaniladigan quyidagi tartib-qoidalarni keltirib o'tamiz (15.1-jadval).

Xizmat vaziyati ishbilarmon kishining tashqi qiyofasiga muayyan talablar qo'yadi. Moddalar olamida uzoq davrlardan buyon «ishchanlik kostyumi» degan muayyan tushuncha vujudga kelgan.

15.1-jadval

Turli vaziyatlarda salomlashish qoidalari

Xodimlarning uchrashish vaziyati va varianti	Quyidagilarda birinchi bo'lishi lozim		
	salom-lashish	qo'l berish	taqdim qilish
1. Erkak kishi uchun	+		+
Ayol kishi uchun		+	
2. Yoshi katta odam uchun		+	+
Yoshi kichik odam uchun	+		
3. Lavozimi bo'yicha katta odam uchun		+	+
Lavozimi kichik odam uchun	+		
4. Guruh yonidan o'tib kelayotgan kishi uchun	+		
Guruhda turgan kishi uchun		+	+
5. Xonaga kirayotgan kishi uchun	+	+	
Xonadagi kishi uchun			+
6. Ketayotgan odamni quvib yetgan odam uchun	+		
Quvib yetilgan odam uchun			
7. Xonaga kirayotgan delegatsiya boshlig'i uchun	+		+
Xonada bo'lgan delegatsiya rahbari uchun		+	
«+» belgisi ma'lum vaziyatda harakatni amalga oshirayotgan xodim uchun bajarishi lozim bo'lgan ishlar			

U, albatta, kiyimni modellashtirishdagi eng keyingi yangiliklarni hisobga oladi, lekin ma'lum daraja qat'iy va eskilik tarafdori bo'lib qoladi. So'zning tom ma'nosida kostyum tanlashni amalga oshirishda ishbilarmon kishi quyidagi umumiy qoidalarga amal qilishi lozim:

- uslub birligi;
- uslubning muayyan vaziyatga muvofiqligi;
- ranglar gammasining oqilona kamayib borishi (uch xil rang qoidasi);
- ranglar gammasida ranglarni qiyoslay bilish;
- kiyimning turli tarkibiy qismlarida rasm harakterini qiyoslay olish.

Erkaklar va ayollarning kasbiy imidji

Erkaklarning kasbiy imidji:

1. Kostyumlar: o'ziga mos bo'lgan, bitta tugmasi o'tkazilgan bo'lishi kerak. Jundan tayyorlangan kostyumlar, rangi qora yoki mayda vertikal chiziqli kostyumla yaxshi ko'rinadi.

2.Ko‘ylak. Oq ko‘ylak ancha rasmiy. Ko‘ylak ichidan mayka kiyish zarur. Bu odamning badanini ko‘ylak matosidan asraydi, terni o‘ziga olib qoladi, ko‘ylakka yaxshi ko‘rinish beradi.

3. Bo‘yinbog. Kengroq bo‘lgani (7-9sm) yaxshi. Galstukning oxiri shimning belbog‘idan pastga tushib ketmasligi kerak.

4. Qayish va oyok qiyimi. Qora ranglisi yoki tabiiy teri rangi yaxshi.

5. Chiroyli avtoruchka, bloknot va boshqalar ham kishilar e’tiborini tortadi. Yuqori sifatli ruchka sizning imidjingizni oshiradi.

6. Zargarlik buyumlari. Erkaklar uchun nikoh uzugidan boshqa taqinchoqlarni barmoqlarga taqish uncha xushlanmaydi. Qora charm belbog‘li soatlar yaxshi ketadi.

7. Norasmiy kunlar. Bunday kunlarda bo‘yinbog‘siz, kostyumlarni almashtirib ishlash mumkin. Masalan, juma, shanba, yakshanba kunlari.

Ayollarning kasbiy imidji elementlari:

1. Shunday kiyinishi kerakki, u o‘ziga alohida e’tiborni torsin.

2. Kostyum: yuqori sifatli, qoramtir-ko‘k, qoramtir yoki boshqa rangda bo‘lishi mumkin.

3.Yeng yaxshi mato – kostyum uchun – 100 foiz junlisi.

4. Ayollar uchun o‘z terisining rangiga mos keladigan paypoqlarni kiyish maqsadga muvofiq.

5. Kiyiladigan tuflining tovoni 5-7,5 sm bo‘lishi kerak.

6. Tabiiy teridan bo‘lgan sumkalar, portfellar ko‘targan yaxshi.

7. Kuzoynaklar. Bunga ehtiyot bo‘lib olish kerak. ish uchun alohida va uchsharuvlar va ko‘chada yurish uchun alohida ko‘zoynaklar taqish maqsadga muvofiq.

8. Taqinchoqlar. Xalqalar. Qichiqroq tilla xalqalar taqqan ma’qul. Soat nafaqat vaqtni ko‘rsatuvchi, balki o‘ziga e’tibor tortadigan taqinchoq bo‘lib hisoblanadi.

9. Sochni turmaklashga alohida e’tibor bergan ma’qul.

Menejerning axloqiy sifatlari kuyidagilarga asoslanishi kerak:

1.Sizning birinchi 10 ta so‘zingiz juda muxim bo‘lishi kerak. Tez tushunishning asosiy vositasi minnatdorchilik bildirish hisoblanadi. Masalan, «Rahmat sizga men bilan uchrashish uchun vaqt topganingiz uchun», «Men siz bilan uchrashganimdan juda xursandman». Bunday so‘zlarni birinchi marta uchrashganda aytish mumkin. birinchi aytiladigan 10-12 so‘z orasida iloji boricha hamsuxbatingizning ismini ishlatishga harakat qiling.

2. Boshqalarga e'tibor bering. Ko'zlariga qarang. Jilmaying. Ishonch bilan harakat qiling. Bu odamlarga yokadi.

3. Yurishga, o'zingizni tutishga e'tibor bering. Qadamlarni shaxdam bosing, jonli yuring. Ko'pchilikka harakatchan odamlar yoqadi. Ayniqsa, ish kuni tugashiga yaqin qolganda jonli yurishga harakat qiling.

4. O'z tashqi ko'rinishingizga e'tibor bering. Toza va ozoda kiyinish, sochlar taralgan bo'lishi juda muxim. Kuylak olayotganda ko'sratkich barmog'ingiz yoka va bo'yingiz orasida erkin turishi kerak.

Birinchi taassurotni buzadigan 7 imkoniyat:

1. Ehtiyotsiz til. Bir og'iz so'z bilan odamlarning ko'nglini qoldirish mumkin.

2. Madaniyatsiz, ko'p ishlatiladigan so'zlarni ishlatmaslik. So'zlarni to'g'ri tanlash kerak.

3. Xi-xilab kulmaslik. Bu yoqmaydigan holat.

4. Qo'l siqishib ko'rishganda noodatiy hollarni qilmaslik.

5. Qo'llarni yashirish, cho'ntakka solish yaxshi emas. Iloji bo'lsa stolning ustiga qo'yib turgan ma'qul.

6. Saqich chaynamaslik. Ish joyida hech qachon saqich chaynamang.

7. Esnash, yo'talishni kamaytirish zarur.

15.3. Ishga doir suhbat yuritish va telefonda gaplashish etiketi

Ishga doir suhbat o'tkazish malakalari kasb faoliyati jarayonida ham, shuningdek, kundalik maishiy sharoitda ham ishlab boriladi. Suhbat o'tkazish zarurligi bilan bog'liq har qanday vaziyatni suhbat olib borish qoidalarini ishlab chiqish bo'yicha teng imkoniyati sifatida qarash kerak bo'ladi. Ishga doir suhbatlarning qatnashchilari, ko'pincha quyidagi xatolarga yo'l qo'yadilar:

- bo'lajak suhbatning mumkin bo'lgan elementlariga asos yaratiladigan tayyorgarlik bosqichini nazarpisand qilmaslik;
- ayrim qatnashchilarning ba'zi bir, unchalik muhim bo'lib tuyulmaydigan joyni tanlashga yetarli e'tiborsizlik bilan qarashi. Masalan, suhbat o'tkaziladigan joyni tanlashga yetarli e'tibor bermaslik shunga olib kelishi mumkinki, hatto vaziyatga muvofiq kelmaydigan sharoit va qatnashchilarning o'zaro munosabatlari ishga doir suhbatning muvaffiyatli chiqishiga xalaqit berishi mumkin. Tabiiyki, ishga doir suhbatni o'tkazish malakalari quruq yodlab olish bilan vujudga

kelmaydi. Suhbat o'tkazish mahoratini egallash ko'p marta amalda sinab ko'rish bilan bog'liqdir.

Telefonda gaplashishlarni ishga doir suhbat o'tkazishning o'ziga xos bir turi sifatida olib qarash mumkin.

Ana shundan kelib chiqib, ikkita xulosa chiqarish mumkin. Birinchidan, ishga doir suhbatga tayyorgarlik ko'rish va o'tkazish qoidalari ko'p jihatdan telefonda suhbatlar olib borishda ham o'z ahamiyatini saqlab qoladi. Ikkinchidan, telefon orqali suhbat yuzma-yuz suhbat o'tkazishga nisbatan bir qator farq qiluvchi xususiyatlarga egadir. Bu o'ziga xos xususiyatlar shu bilan belgilanadiki, suhbatdoshlar bir-birlarini ko'rmaydilar, ko'pincha, telefondagi suhbat tomonlaridan biri uchun kutilmagan vaziyatda, voqealarning oldinga borishini buzgan holda olib boriladi: abonentlardan birining ochiq suhbati, uning qandaydir bir muhim yoki shoshilinch ishni ado etishi, orqaga ketishi mumkin va h.k. Bizning o'zimiz ham boshqa birovga telefon qilganimizda hamisha shunday bo'lishi mumkinligini nazarda tutishimiz kerak. Bu hol bizning xulq-atvorimizga muayyan ta'sir ko'rsatishi turgan gap. Ikkinchi tomondan, biror kishi bilan ochiq suhbat olib boruvchi kishi telefonda gaplashishdan oldin suhbatga ustuvorlik berishi lozim.

Shuni esda tutish zarurki, ko'p hollarda, telefon orqali qilingan aloqa biror narsa to'g'risida (bo'lajak uchrashuv haqida) oldindan kelishib olish vositasi bo'ladi. Shuning uchun ham xalqimizda «bu telefonda aytadigan gap emas» degan ibora mavjud. Telefonda qilinadigan suhbatning mavzusini belgilashdan oldin, uning uchun ajratiladigan vaqtni rejalashtirishni esdan chiqarmaslik kerak, bundan tashqari, suhbatdoshingizning hamkasblari, tashrif buyuruvchilar va boshqa begona kishilar davrasida bo'lishi mumkinligini ham esdan chiqarmaslik lozim, bu ham unga oshkora suhbatlashish imkonini bermaydi.

Telefon aloqasi va telefon apparati murakkab texnikaviy vositalar bo'lib, hamisha ham ishonchli va puxta bo'lavermaydi. Raqamlarni terish vaqtidagi nosozliklar, yaxshi eshitmaslik, to'satdan aloqaning uzilib qolishi – bularning hammasi suhbatdoshlardan qo'shimcha xushmuomalalikni, ehtiyotkorlikni talab qiladi. Bundan tashqari, telefondagi suhbat, odatda, muayyan axborot berish bilan bog'liq bo'ladi. «Yaxshi ovoz» va yaxshi «shaxsiy ish texnikasi» suhbatdoshning o'ziga uzatiladigan (yetkaziladigan) axborotni samarali qabul qilish va undan foydalanishga tayyor ekanligini bildiradi.

15.4. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalari

Mehnat faoliyati jarayonida ko‘pgina xodimlar o‘z xizmatdoshlari sha’niga, ishga doir suhbat qatnashchilariga, muzokara bo‘yicha sheriklari nomiga tanqidiy muloxazalar bildirish zaruratini, ayrim hollarda esa unga nisbatan o‘z istagini bildirishni xoxlab qoladilar. Biron-bir bo‘linma rahbarining vazifasi o‘ziga buysunadigan xodimlarning faoliyatiga, xatti-harakatlariga, hulq-atvoriga tanqidiy baho berish bilan, albatta, bog‘liq bo‘ladi. Ko‘pgina mutaxassislar, hatto rasman rahbarlik lavozimida bo‘lmaganlar ham bir qator tashkiliy, nazorat qilish funksiyalarini bajarish bilan bog‘liq bo‘ladilar, bu esa xodimlarning bajaradigan vazifalarini tanqidiy baholashni nazarda tutadi. Shuningdek, birgalikda ishlash jarayonida kengashlar, muzokaralar vaqtida tomonlardan birida boshqa tomonga nisbatan tashqi muhitga bog‘liq tanqidiy fikrlar paydo bo‘ladi. Kimningdir nomiga tanqidiy mulohazalar bildirishdan iborat ob’ektiv yoki sub’ektiv zaruratga duch kelinganda o‘ta xushmuomalalik va ehtiyotkorlik ko‘rsatish kerak bo‘ladi. Kishilarning bir-birlari bilan muomala qilishlari tajribasi asosida tanqid qilish qoidalari ishlab chiqilganki, ularga rioya qilmaslik vaziyatni tanqidiy tahlil qilishga qaratilgan kuch-g‘ayratni yo‘qqa chiqarishni ham mumkin. O‘zbek xalqining milliy xususiyatlaridan biri tanqid qilinadigan tomonda «himoya to‘sig‘i», arazlash, xafa bo‘lish, qadr-qimmatining yerga urilishi kabi tuyg‘ular seziladi. Natijada hatto foydali, holisona tanqid ham ijobiy qabul qilinmaydi.

Ko‘p hollarda, faqat tanqid qilish qoidasiga rioya qilish emas, balki suhbat jarayonida ularni izchillik bilan tatbiq etib borish muhim hisoblanadi. Bunday izchillikning buzilishi tanqidni idrok etish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Amalda har bir kishi butun hayoti mobaynida o‘z sha’niga bir necha marta tanqidiy mulohazalar eshitishga to‘g‘ri keladi. Hatto tanqid qiluvchi kishi tegishli odob qoidalarini bilsa va unga amal qilsa ham, tanqid baribir ma’lum ma’noda og‘rinib qabul qilinadi. Bu hol inson psihologiyasining ob’ektiv xususiyatlari bilan oldindan belgilab berilgan. Shuning uchun ham tanqidni qabul qilishning ayrim qoidalarini tavsiya qilish (ularni o‘z ongidan o‘tkazib, qarab chiqilayotgan muammoning keskinligini birmuncha pasaytirish) mumkin. hamisha quyidagilarni esda tutish lozim:

- foydasiz tanqid, u vujudga keladigan vaziyatlarni hal qilishda yordam ko'rsatish shakli hisoblanadi;

- kim tanqid qilishdan va qanday shaklda tanqid qilishidan qat'iy nazar tanqidni amaliy jihatdan qabul qilish zarur;

- tanqidni idrok etishning markaziy prinsipi – «qilgan narsalarimning hammasini ham boshqa, vaziyatda bundan ham yaxshiroq qilishim mumkin edi» mazmunida bo'lishi lozim;

- eng qimmatli tanqid normal hisoblangan narsaning hali mukammal emasligiga qaratilgan bo'ladi;

- tanqidning yo'qligi – bu uni normal qabul qilish qobiliyatini mensimaslik yoki unga ishonmaslik ko'rsatkichidir;

- tanqid tanqid qiluvchining boshqa tomonga munosabatini aniqlab olish imkonini beradi;

- agar tanqid qiluvchi xato qilganda ham uning ishni batafsil qarab chiqishga intilishini qo'llab-quvvatlash kerak.

Shu bilan bir qatorda, tanqid o'z doirasidan chiqib haqorat darajasiga ko'tarilmasligi lozim. Haqorat – bu kishining nafsiga, iffatiga tegadigan so'zlar bilan qadr va e'tiborni tushirish niyatida yomon muomala qilishdir.

Hadislarga asoslangan holda shuni aytish kerakki, haqorat – bu axloqsizlik bo'lib, taqid qilingan kishining diliga o'rnashib shunday yomon jarohatlarni ochadiki, fursatni g'animat topib o'ch va intiqom olmaguncha tuzalmaydi. Vaholanki shunday ekan har qanday tanqid o'z chegarasida faktlar bilan tasdiqlangan bo'lishi zarur. Aks holda, tanqid o'z doirasidan chiqib haqoratga aylanishi mumkin.

15.5. Notiqlik san'ati asoslari

Hozirgi zamon mutaxassisining kasb faoliyati uning notiqlik san'ati ko'nikmalarini, ya'ni turli shakllardagi nutqning (u xoh xizmat kengashidagi axborot berish bo'lsin, xoh konferensiyalar va seminarlardagi ma'ruza, munozaralardagi, taqdimotlardagi chiqishlar va shu kabilar bo'lsin) tuzilishi, uni tayyorlash malakalarini va turli shakllardagi nutqlarni tinglovchilarga yetkazish ko'nikmalarini egallash lozimligini talab qiladi. Ko'pincha, odamlar orasida nutq so'zlash ko'nikmalari tarbiya, ma'lumotning umumiy darajasi, insonning muayyan shaxsiy sifatlari bilan bog'liq bo'ladi. Shunga qaramasdan notiqlik san'ati ko'nikmalari notiqlik san'atining asosiy qoidalarini bilgan holda to'plangan kasb tajribasi jarayonida hosil bo'ladi. Bu qoidalarni bilish insonga o'z nutqini ancha qulayroq shaklda –

tinglovchilarning samarali qabul qilishi nuqtai nazaridan ham, shuningdek, tinglovchilarning nutq so'zlayotgan kishining kasbiy sifatlariga ijobiy baho berish nuqtai nazaridan ham taqdim etishiga imkon tug'diradi.

Notiqlik san'atining quyida tasvirlanadigan asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya'ni ular omma orasida nutq so'zlashning imkoni tug'ilgan ko'p vaziyatlarda tatbiq etiladi.

Notiqlik san'atining barcha qoidalarini xronologik tartibda bir necha shartli guruhlarga bo'lish mumkin:

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish;
- nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;
- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish tinglovchilar bilan ishlashga umumiy hozirlikni qo'llab-quvvatlash imkonini beradigan bir necha sun'iy usullarni nazarda tutishi mumkin:

- hayol qilingan tinglovchilar oldida oldindan berilgan mavzular va tinglovchilar tarkibi bilan so'zga chiqish;
- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifini ishlab chiqish;
- o'z chiqishlarining audio yoki video yozuvlaridan foydalanish va h.k.

Nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish notiqlik san'ati ko'nikmalari va qoidalarini ishlab chiqishning ancha muhim bosqichi hisoblanadi.

Ko'pincha, mazkur bosqichda vaqt yetishmasligi yoki o'z kuchiga ortiqcha ishonish tufayli unchalik e'tiborga olinmaydi. Shuni esda tutish kerakki, ko'pincha, mutaxassisning kasbiy sifatlari haqida uning so'zlariga qarab hulosa chiqariladi. U o'z navbatida, o'z-o'zini namoyon qilish vositasi bo'lib xizmat qiladi, o'zini ko'rsatish imkoniyati hisoblanadi.

Umumiy holatlarda nutqning quyidagi tizimi tavsiya etilishi mumkin bo'lib, unga mavzularga qarab, nutqning reglamenti va tinglovchilarning hozirligiga qarab tuzatishlar kiritilishi va muayyan mazmun bilan to'ldirilishi mumkin:

- kirish, nutq mavzusining g'oyasi;
- qarab chiqilayotgan muammoning qisqacha tarixi;
- muammoning rivojlanish tendensiyasi;
- muammoni hal qilish yuzasidan to'plangan tajriba (ijobiy va salbiy);

- muammoni hal qilish yuzasidan takliflar;
- xulosa.

So‘zga chiqish uchun tayyorlash vaqtida og‘zaki nutqning yozma matnidan farq qilishini esdan chiqarmaslik kerak. Bu hol agar notiq tayyor matndan foydalanadigan bo‘lsa, u holda tinglovchilar bilan o‘zaro munosabatlarda qo‘shimcha muammolar keltirib chiqaradi. Ayni vaqtda, og‘zaki nutq uni yozma ishidan farqlaydigan bir qator ustunliklarga ega bo‘ladi. Mazkur ustunliklarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- nutqning ohangdorligini o‘zgartirish;
- asosiy fikrlarni ajratib ko‘rsatish mumkinligi, tinglovchilarning diqqat-e’tiborini nutqning ayrim elementlariga qaratish;
- nutqning ifodaliligini oshirishning uslubiy shakllaridan (ritorik savollar, dialog shakllari va shu kabilardan) foydalanish.

Nutq so‘zlash vaqtida o‘zini tutish nutqning maqsadlariga erishishni, tayyorlagan nutq rejasini amalga oshirishni ta’minlashi (zarur bo‘lganda unga tuzatish kiritishi), og‘zaki nutqning avvaldan o‘ylab qo‘yilgan afzalliklardan foydalanishga imkon berishi lozim. Ayni vaqtda, notiqning o‘zini tutishi axborotni yaxlit idrok etishga xalaqit bermasligi kerak. Ma’ruzachining xulq-atvori tabiiy bo‘lishi, nutq muammosiga va tinglovchilar tarkibiga mos kelishi zarur. Ana shundagina nutq so‘zlash maroqli bo‘ladi.

15.6. Mehmon qabul qilish va qabullar etiketi

Ma’muriy xodimning faoliyat samaradorligi xizmat uchrashuvlarini tashkil etish, mehmonlarni kutib olish va rasmiy uchrashuvlar etiketiga rioya etishiga ham bog‘liq. Ma’lum shartnoma yoki hamkorlik bo‘yicha munosabatlarni o‘rnatishda mehmonlarni qabul qilish kerak bo‘ladi. Bunda quyidagilarga rioya etish lozim:

Mehmonlar uchun mas’ul tashrif buyurish vaqtini aytish kerak. keladigan mehmonning ismini aytish va tegishli yo‘l-yo‘riq ko‘rsatishni yoddan chiqarmaslik kerak. Masalan, bugun soat 17-00da Erkin Toshmatov keladi. U kelganda meni chaqiringlar, chiqib kutib olaman.

Mehmonlarni rahbar o‘zi chiqib kutib olishi, buning imkoni bo‘lmasa, biror mas’ul xodimni chiqarishi zarur. Agar mehmonni boshqa birov boshlab kelib qolsa, unda stoldan chiqib ko‘rishish, mehmondo‘stligini namoyish etishi kerak. Mehmonlarga kofe yoki

choyga taklif qilinishi mumkin. Buning uchun xodimlar oldindan tayyor bo'lishlari kerak.

Mehmonning quyidagi sezgilariga ta'sir ko'rsatish tavsiya etiladi:

1. Ko'rish. Nigoxingizni mehmonlardan uzmang.
2. Ko'rishish. Ishonch bilan qo'l siqib ko'rishning.
3. Eshitish. Mehmonning ismini ko'proq ishlating.
4. Ta'm. Mehmonga ichimlik ichishni taklif qiling. Ikki marta. Chunki ko'pchilik odamlar xurmat yuzasidan birinchisida yo'q deyishlari mumkin.
5. Xonada har xil hidlar bo'lishiga yo'l qo'ymaslik kerak. Masalan, sepilgan duxi yoki odekalon u darajada o'tkir bo'lmagani ma'qul.

Qabullar etiketi. Qabullar ma'muriyatdagi muloqotlarda katta o'rinni egallaydi. Ularning asosiy vazifasi – kerakli axborotni olish va muloqotni chuqurlashtirish bo'lib, qabulda ishtirok etish xizmat etiketining bevosita bir qismidir. Qabulga puxta tayyorgarlik ko'rish zarur, ya'ni kimlar bilan, nima to'g'risida gaplashib olishni rejalashtirib olish kerak. Qabullar kunduzgi va kechki, stol atrofida o'tirish va o'tirmasdan, ishchanlik yoki do'stona sharoitida o'tkazilishi mumkin.

Shu o'rinda xalqaro tajribada keng qo'llaniladigan bir qator qabullar turlarini keltirib o'tish maqsadga muvofiq.

Kunduzgi qabullarning turlari:

1) «Shampan vinosi bokali» yoki «vino bokali» soat 11 da boshlanib ikki soat davom etadi. Bunday qabul davrida faqat shampan vinosi, vino, ichimliklar uzatiladi. Qo'shimcha sifatida kichik pirojnoye, buterbrodlar tortiladi. Qabul tik turgan holda o'tkaziladi.

2) «Lanch» soat 12-15 atrofida o'tkaziladi va 1,5 soatgacha davom etadi, shulardan 45-60 daqiqa stol atrofida va 30 daqiqa kofe bilan mehmonxonada. Stolga bir-ikkita yaxna ovqat, bitta issiq ovqat va desert tortiladi.

3) Kunduzgi qabullarning eng nufuzli turi tushlik - "Dinner" hisoblanadi. Bunday qabul 13-14 larda boshlanadi va 2-3 soat davom etadi.

Kechki qabullar ishdan keyin tayinlanadi va quyidagi turlarga bo'linadi:

1) «Kechki kokteyl», odatda, 18-00 da boshlanadi va chamasi ikki soat davom etadi. Bunday qabulda 1,5 soat bo'lish qoida sifatida qabul qilingan. Qabulda vino, kokteyllar tortiq qilinadi va shirinliklar

qo‘yiladi. Marosimga rahbardan keyin kirib borish etiketni buzish hisoblanadi.

2) «A-lya furshet» (fransuz tilida – “sanchqida” ma’nosini beradi) qabuli kechki kokteyl o‘tkaziladigan vaqtlarda tashkil qilinadi. Uning boshqa qabul turlaridan farqi shundaki, stolga ko‘proq ovqat, shu jumladan, issiq ovqat tortiladi. Mehmonlar stol atrofida o‘tirishlari yoki tik turgan holda guruhlarga bo‘linib muammolarni muhokama qilishlari mumkin. Bunday qabulda, avvalo, uy egasini topib ko‘rishish etiketning muhim sharti hisoblanadi.

3) «Kechki ovqat», odatda, soat 20-21 larga tayinlanadi, mexmonlar stol atrofida joylashtiriladi. Har bir mexmonga oldindan alohida joy ajratiladi. Stoldagi asboblarning o‘ziga xos vazifalari mavjud. Ularning soniga qarab qanday ovqat tortilishini bilib olish mumkin. «Tushlik yoki kechki ovqat» qabullarida “Shved stoli” usuli qo‘llanishi mumkin. Bunda mehmonlar stol atrofiga o‘tirmaydilar. Ovqat va ichimliklar yagona stol ustida bo‘ladi va hohlagan odam o‘ziga tegishli ovqatni tanlab olishi mumkin.

15.7.Yozishmalar yuzasidan rasmiy etiket va xalqaro etiket

Ko‘pchilik rahbarlarning rasmiy ishlari yozishmalar orqali amalga oshadi. Ayniqsa, xatlar, murojaatlar, ma’lumotnomalar yozilganida so‘zlarni to‘g‘ri tanlash, takrorlanishiga yo‘l qo‘ymaslik, ortiqcha so‘zlarni ishlatmaslik, maqsadni aniq ifodalash muhim. Men degan so‘zni iloji boricha ishlatmaslik zarur. Yozishmalarni qo‘lda yozgandan ko‘ra kompyuterda tergan ma’qul. Yozilgan rasmiy hujjatda bitta ortiqcha so‘zning qo‘llanilishi ham ma’noni buzishi mumkin. Iloji boricha qisqa va aniq yozish kerak. Imzo qo‘yganda, odatda, ismning bosh harf va familiya to‘liq qo‘yiladi.

Turli mamlakatlar xalqlarining o‘ziga xos urf-odatlari, an’analari, qadriyatlari bor. Qo‘l siqib ko‘rishishni olsak. Ko‘rishayotganda qanday masofani saqlash kerak? Masalan, ayrim halqlarda juda yaqin turish haqorat qilish bilan barobar. Boshqa xalqlarda yengil ko‘rishsa, xafa bo‘ladi. Yevropada qo‘l siqib ko‘rishish keng amal qiladi. Bu yerda ayollar bilan ham shunday ko‘rishiladi. Suhbatlashishda gapirish ohangi ham muhim ahamiyatga ega. Odatda, sekin gapirish zarur. Hazilni ko‘p qilmaslik kerak. Ayniqsa, rasmiy tanishtiruvda xazil qilmagan ma’qul.

Tanishtiruv jarayonida turli sxemalar, moliyaviy va iqtisodiy ko‘rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq.

Tayanch iboralar: Etiket, salomlashish etiketi, notiqlik, telefonda so'zlashish etiketi, qabullar etiketi, kunduzgi qabullar, «Lanch», «Dinner», kechki qabullar, «Kechki kokteyl», «Alya-Furshet», «Kechki ovqat», «Shved stoli», yozishmalar yuzasidan etiket.

Nazorat uchun savollar

1.Xizmat etiketi deganda nima tushuniladi?

2. Salomlashish qoidalari haqida tushuncha bering.

3. Taqdim qilishning ahloqiy jihatlari haqida qanday me'yorlar mavjud?

4. Kasbiy imidj deganda nimani tushunasiz?

5. Ma'muriy xodimning tashqi qiyofasi, kiyinishiga qo'yiladigan talablar nimalardan iborat?

6. Telefonda suzlashishda qanday ahloqiy qoidalarga amal qilish kerak?

7. Tanqid qilish etiketi deganda nimani tushunasiz?

8. Qabullar etiketi qanday ahamiyatga ega?

9. Xat yozish etiketi nimadan iborat?

10. Halqaro etiket qanday xususiyatlarga ega?

16-bob. IJTIMOIY VA MODDIY SHART-SHAROITLARNI YARATISHDA MA'MURIY MENEJMENTNING O'RNI

16.1. Ijtimoiy-moddiy sharoitlarni yaratishda ma'muriy menejmentning vazifalari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ma'muriy menejmentda muhim masalalardan biri bu xodimlar uchun ijtimoiy va moddiy sharoitlarni yaratish hisoblanadi. Ijtimoiy moddiy sharoitlarni yaratish xodimlar uchun ish o'rni, ularning jihozlanishi, ishni rag'batlantirish, jamoada qulay muhitni yaratish, ijtimoiy xizmatlar ko'rsatish va shu kabi insonning yaxshi ishlashi uchun zarur sharoitlarni nazarda tutadi. Bu masalalar xodimlarni ijtimoiy himoyalash tushunchasi bilan chambarchas bog'lanib ketadi va uning ta'siridan ham kelib chiqadi.

Har bir xodimning o'z imkoniyatidan to'liq foydalanishi, salohiyatini ishga solish uchun zarur shart-sharoitni yaratish talab etiladi. Mamlakatimiz Prezidenti Islom Abdug'aniyevich Karimov ta'kidlaganlaridek, "insonning o'zi va oilasining baxt - saodati yo'lida mehnat qilishga shaxsan tayyor ekanligi"ni hisobga olib to'g'ri yo'naltirish boshqaruvchilarinng muhim vazifasi bo'lib hisoblanadi" (I.A.Karimov. O'zbekiston buyuk kelajak sari - T., 1998, 63-bet).

Xodimlarni ijtimoiy himoya etish deganda ularga ijtimoiy yengilliklar va imtiyozlar berish, hamdard bo'lish, qo'llab-quvvatlash, mehnat muhofazasini va sog'lig'ini ta'minlash kabilar tushuniladi. Bularning asosiy qismi mehnat kodeksi va fuqarolik kodekslari bilan kafolatlangan. Shu bilan birga, korxona darajasida ham ijtimoiy tadbirlar kompleksi ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi. Korxonalarda mehnatni muhofaza qilish, texnika havfsizligi, ishlab chiqarish sanitariyasining barcha masalalari tegishli qonun-qoidalar bilan boshqariladi. Ishlab chiqarishda texnika havfsizligi, ishlab chiqarish sanitariyasining barcha masalalari tegishli qonun- qoidalar bilan boshqariladi.

Ishlab chiqarishda texnika havfsizligini, ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlar sog'lig'ini saqlash va ularga yanada yaxshiroq sharoit yaratilishiga olib keladi.

Ishlab chiqarishda ishchilarning mehnat sharoitini yaxshilash, baxtsiz hodisalar, jarohatlanishlar kasb kasalliklarning oldini olishning

birdan bir chorasi mehnat havfsizligi qoidalarini o'qitish va ularga qat'iy rioya qilishdir. Mehnat havfsizligi tadbirlari ma'muriyat xodimlariga yo'riqnomalar, ko'rsatmalar berish va o'qitish usuli bilan amalga oshiriladi. Ma'muriyat va xodimlarning ishlab chiqarishda jarohatlanishining oldini olishda asbob-uskunalar, boshqaruv texnikasi va jihozlarning yangi turlarini yaratishda havfsizlik talablarini hisobga olishdir. Oddiygina elektron mashinalarning yangi turlarini yaratishda havfsizlik talablarini hisobga olish muhim, chunki kompyutersiz zamonaviy boshqaruvchini, ma'muriyat xodimini tasavvur qilish qiyin. Kelajakda, albatta, har bir ish o'rnida kompyuter xodimning eng yaxshi ko'makchisiga aylanadi. Bu jihoz ham odam organizmiga ta'sir qiladi. Undan muhofaza etish choralari ham ko'rilishi kerak. Yoki xonalarni yoritish, isitish tizimlari ahvolini yaxshilash ham moddiy shart - sharoitlarni yaratishga xizmat qiladi.

Bizning fikrimizcha, ma'muriy menejmentda ijtimoiy-moddiy shart-sharoitlarni yaratishda quyidagi jihatlar va vazifalarni inobatga olish maqsadga muvofiq bo'ladi:

Birinchidan, ishlash uchun zarur bo'lgan jihozlar, asbob-uskunalar, texnik vositalar bilan ta'minlash zaruriyati. Chunki zarur jihozlar ish unumini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Bunday jihozlarga hisoblash texnikasi, axborot va kommunikatsiya texnologiyalari, kartotekalar, xona haroratini mo''tadil saqlashga xizmat qiluvchi uskunalarni kiritish mumkin.

Ikkinchidan, o'rnatilgan jihozlardan foydalanishda havfsizlikni ta'minlash masalasiga e'tiborni qaratish zarur. Jihozlar va texnik vositalarning ishlashini nazorat qilish, ularning inson organizmiga zararli ta'sirini kamaytirish choralarini ham ko'rish talab etiladi.

Uchinchidan, xodim uchun shaxsiy manfaat ustuvor ekanligini unutmaslik kerak. Shaxsiy manfaatlar kishilarni harakatlantiradigan asosiy kuch bo'lib hisoblanadi. Shu sababli mehnatni rag'batlantirish, ish haqi va mukofotlash tizimlarini shakllantirishda bu holatni hisobga olish, rag'batlantirish vositalarini takomillashtirib borish lozim. Ma'muriy menejmentda xodimlarni faoliyatga undashda bu masala markaziy o'rinda turishi kerak.

To'rtinchidan, xodim o'z ishidan qoniqishi uchun jamoada ijobiy ijtimoiy-psiholik iqlimni yaratish kerak. Xodimlar o'rtasida o'zaro hurmat va yordam ko'rsatishga asoslangan iqlimni shakllantirish ham ma'muriy menejmentning vazifalariga kiradi.

Beshinchidan, xodim haqida g'amxo'rlik qilish, ijtimoiy xizmat ko'rsatish, ijtimoiy muhofaza etish choralarini ham ko'rish talab etiladi. Buni muvafaqqiyatli faoliyat ko'rsatayotgan yapon korxonalari amaliyotida ko'rish mumkin. Ayniqsa, erkin raqobat sharoitida korxona ma'muriyatini yaxshi ishlashga undaydigan omillardan biri ijtimoiy muhofaza bo'lib hisoblanadi.

Inson o'z havfsizligini ta'minlashni hohlaydi va shunga harakat qiladi. Bu vazifa ma'muriyat rahbariyati zimmasiga yuklatiladi. Agar ma'muriyat rahbariyati o'z xodimining havfsizligini kafolatlamasa, bu xodim o'z sog'lig'ini saqlash uchun jon koyitmasdan ishlashga harakat qiladi. Bu yerda mehnat gigiyenasi haqida to'xtalib o'tish zarur. Ma'muriy menejment mehnat sharoitining inson organizmiga ta'sirini ham nazardan chetga qochirmasligi lozim bo'ladi.

Inson ijtimoiy-ruhiy mavjudot. Ularning yaxshi ishlashi ko'p omillarga bog'liq. Bu haqda motivlash nazariyalari chuqur tadqiqotlarga ega. Jismoniy ehtiyojlarga (ovqat, suv, havo, jinsiy, uyqu) odamlarda unchalik farqlanmaydi. Normal jamiyatda yashagan va ishlaydigan odam uchun bu muammo emas. Havfsizlikni davlat ta'minlaydi, ammo odamlarni yaxshi ishlashga undash uchun yuqori darajali ehtiyojlari har xil bo'lib, ularga ta'sir etish uslublarini bilish zamonaviy rahbar uchun juda muhim. Shu boisdan boshqaruvning ijtimoiy-psihologik uslublari katta ahamiyatga ega.

Odamlar bir-birlari bilan o'zaro ta'sirlashadilar. Fikr-almashadilar, boshqariladilar. Rahbarning vazifasi esa ularni yagona maqsadga yo'naltirish, birlashtirishga qaratiladi. Jamoa, uning ichidagi munosabatlar, har bir xodim tabiatini yaxshi bilish uchun ijtimoiy-psihologik uslublar keng qo'llanilishi talab etiladi. Ya'ni, ijtimoiy-moddiy sharoitlarni yaratishda ijtimoiy-psihologik uslublardan foydalanish yaxshi hisoblanadi.

16.2. Ma'muriy menejmentda ijtimoiy xizmat ko'rsatish

Ma'muriy menejmentda ijtimoiy xizmat ko'rsatish masalalarini o'rganish muhim ahamiyatga ega. Ijtimoiy xizmat ko'rsatishni boshqarishning muhim vazifasi ma'muriy xodimlarining shart-sharoitlarini yaxshilash maqsadida ijtimoiy tadbirlarning amalda bajarilishini ta'minlash, nazorat qilish, ijtimoiy muhitda ro'y berayotgan o'zgarishlardan jamoani xabardor qilishdan iborat. Ma'muriy

menejmentda xizmat ko'rsatishda asosiy e'tiborni quyidagilarga qaratishimiz kerak:

- ma'muriy xodimlarning ijtimoiy tarkibini takomillashtirish, uning demografik va kasb-malaka tarkibini yaxshilash, shu jumladan xodimlar sonini tartibga solish, umumta'lim va madaniy texnik saviyasini oshirish;
- ishlab chiqarish jarayonida ergonomik, sanitariya-gigiyena va boshqa shart-sharoitlarini, ma'muriy xodimlar mehnatini muhofaza qilish va ularning havfsizligini ta'minlash;
- samarali mehnatni, ma'muriyat ishiga bo'lgan tashabbuskorlik, ijodiy munosabatni, hamkorlikdagi guruhiy va yakka tartibdagi mehnat natijalari uchun moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni tashkil etish;
- ma'muriyatda sog'lom ijtimoiy psihologik vaziyatni, o'zaro maqbul aloqalarni vujudga keltirish va qo'llab-quvvatlash;
- ma'muriy xodimlarning ijtimoiy sug'urtalanishi, ularning ijtimoiy kafolatlari;
- xodimlarning turmush darajasi, yashash va maishiy sharoitlarini yaxshilash, dam olishini tashkil etish va boshqalar.

Fan - texnika va ijtimoiy taraqqiyot tufayli jamiyatda ruy beradigan o'zgarishlar mehnat faoliyatida inson omilining va xodimlar shaxsiy fazilatlarining ortishiga olib keladi.

Bunday holat barcha sohalarda, shu jumladan, korxona va tashkilotlarda ham ijtimoiy jarayonlarni tartibga solishga, ijtimoiy taraqqiyotni savodxonlik bilan haqiqatan ham ilmiy ravishda olib borishga bo'lgan talabni kuchaytiradi. Hozirgi vaqtda har bir korxonada ijtimoiy boshqarish xizmatlari mavjud bo'lib, ular kadrlar ishi bilan, ijtimoiy yiriklik va kasaba uyushmalari bilan aloqalarni ta'minlash, xodimlarga ijtimoiy xizmat ko'rsatish, xayriya maqsadlarida sarf-harajatlar qilish bilan shug'ullanadi.

Hozirgi kunda O'zbekistondagi ijtimoiy xizmat ko'rsatish idoralari sobiq tuzum davrida mavjud bo'lgan haddan tashqari rejali markazlashgan xo'jalik yuritish tizimidan ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tib faoliyat ko'rsatmoqdalar. Ularning tuzilishi, bir tomondan, korxona va tashkilotning katta-kichikligi va xususiyatlariga qarab tashkil etilsa, ikkinchi tomondan, ishlab chiqarish iqtisodiy vazifalarni hal qilishning murakkabligi bilan belgilanadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona va tashkilotlar o'z ijtimoiy infratuzilmasining keng tarmoqlariga ega bo'lib, uni boshqarish alohida bilim va malaka talab etadi. Bunday holda ijtimoiy-maishiy masalalar

bo‘yicha direktor o‘rinbosari lavozimini nazarda tutuvchi variant to‘g‘ri keladi. Unga ijtimoiy sohaning tegishli ob’ektlarini olib boruvchi bo‘linmalar bo‘ysunadi, uy-joy kommunal, maishiy, sog‘lomlashtirish, dam olish va ijtimoiy xizmatlar ko‘rsatish vazifalarini bajarish yuklanadi.

Ma’muriyatda ijtimoiy xizmat sohasi bajaradigan vazifalar o‘ziga xos xususiyatlarga egadir. Bu xizmat mutaxassislari odamlarga va ularning talab ehtiyojlariga nihoyatda diqqat - e’tibor bilan qarashlari, o‘zlariga topshirilgan resurslar va vakolatlar doirasida xodimlarning farovon turmushini va jamoadagi ijtimoiy-ruhiy iqlimni qo‘llab-quvvatlashlari, mehnatni muhofaza qilish va mehnat intizomi qoidalariga rioya qilishlari, ishga bo‘lgan qiziqishni rag‘batlantirishlari kerak. Buning uchun zarur miqdordagi iqtisodiy bilimlardan tashqari, psiholigiya va pedagogika, etika bo‘yicha bilimlarga ega bo‘lishlari muhimdir.

Ma’muriy menejmentda ijtimoiy xizmat ko‘rsatish vazifalari boshqarishga doir muayyan elementlar yigindisidan tashkil topadi. Ular, tabiiyki, alohida olingan korxona va tashkilotning ijtimoiy muhiti bilan va ijtimoiy boshqarishning umumiy o‘ziga xos xususiyatlari bilan muvofiqlashtiriladi.

Ma’muriy menejmentda ijtimoiy xizmat ko‘rsatishga ijtimoiy rivojlantirishning aniq maqsadli dasturlari va rejalari bilan asoslangan tashkiliy boshqarish funksiyalari xosdir. Bu hol korxona va tashkilotning turdosh boshqaruv tuzilmalari, kasaba uyushmalari va boshqa jamoat birlashmalari, ijtimoiy boshqarishinng tarmoq va hududiy organlari bilan o‘zaro hamkorlikda va muvofiqlashgan holda ish ko‘rishni talab qiladi. Shuningdek ijtimoiy masalalar bo‘yicha hujjatlar - qarorlar, buyruqlar, nizomlar, yo‘riqnomalar, tavsiyalar va hokazolarning loyihalarini tayyorlash zarur. Ijtimoiy xizmat ko‘rsatishning boshqaruvchilik faoliyati qonunlarining to‘la-to‘kis bajarilishiga butunlay bo‘ysundiriladi. Qonunlar, davlat ijtimoiy siyosatining xuquqiy asoslarini va ijtimoiy mehnat munosabatlari sohasidagi kafolatlarni belgilab beradi. Korxona va tashkilotning ijtimoiy rivojlanishida o‘ziga xos aniq yo‘nalishlardan iborat bo‘lgan ijtimoiy normativlarga amal qilish ham zarurdir.

Ma’muriy menejmentda ijtimoiy xizmat ko‘rsatishning muhim tomonini xilma-xil rag‘batlantirish omillaridan foydalanish tashkil etadi. Bu omillar jamoani ijtimoiy rivojlanishning maqsadli dasturlarini va

rejalarini bajarish, hamkorlikdagi faoliyat natijalariga erishish uchun faol ishlashga undaydi.

Ma'muriy menejmentda ijtimoiy xizmat ko'rsatishning yana bir vazifasi ijtimoiy muhitida ro'y berayotgan o'zgarishlardan jamoani xabardor qilishdir. Bu vazifalarning amalga oshirilishi ijtimoiy rivojlantirishga taalluqli ma'lumotlarni olish, tahlil qilish va umumlashtirish, xodimlarning mehnat va turmush sharoitini ekspertizadan o'tkazish, xulosa chiqarish, jamoaning ijtimoiy muhitda erishgan ijobiy o'zgarishlarning tashkilot iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligiga ta'sirini baholashdan iborat.

16.3. Ma'muriy xodimlarni mukofotlashning asosiy iqtisodiy vositalari

Ma'muriy menejmentda ijtimoiy moddiy sharoitlarni yaratishning muhim tarkibiy qismlaridan - biri bu moddiy rag'batlantirishdir. Moddiy rag'batlantirish boshqarish mexanizmining muhim va ajralmas tarkibiy qismi bo'lib, o'zida ishlovchilarni ijtimoiy-foydali mehnatdan, ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotni jadallashtirishdan, mehnat samaradorligini oshirishdan moddiy manfaatdorligini ta'minlashga yo'naltirilgan chora-tadbirlarning tizimini ifodalaydi.

Moddiy rag'batlantirish asosida eng, avvalo, kishilarda moddiy ehtiyojlarni tug'diruvchi iqtisodiy manfaatlar yotadi. Moddiy rag'batlar tizimi, asosan turlicha iqtisodiy manfaatlar: xodim, ma'muriyat a'zolari, mulkdor korxona egasi manfaatlarining oqilona tarzda qo'shiluvini ta'minlashga yo'naltirilgandir. Binobarin, manfaatlarning nomuvofik bo'lishligi bozor xo'jaligi sub'ektlarining iqtisodiy mustaqillligi va ulardagi ishlovchilar mehnatining ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan bir xil bo'lmasligidan kelib chiqadi. Bu esa, o'z navbatida, tashqi undovchi sabablarning qo'llanilishini talab etadi. Bunda moddiy rag'batlar mehnatining asosiy omillari va natijalarining o'zlashtirishi bilan bog'liq bo'lgan, ehtiyojlarning yanada to'laroq qondirilishiga qaratilgan mehnat jamoasi va alohida ishlovchilar manfaatlarishga ta'sir ko'rsatadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ma'muriy xodimlarni faoliyatga undashda mukofotlashning iqtisodiy vositalarining ahamiyati yuqori bo'lib qolmoqda. Iqtisodiy rag'batlantirish va ish haqi munosabatlari xodim uchun ham, jamiyat uchun ham muhim ahamiyatga ega. XIX asr oxiri, XX asr boshlarida pul ko'rinishidagi mukofot to'g'ridan-to'g'ri ta'sir etuvchi omil bo'lib, xodim qancha ko'p pul olsa, shuncha

mehnatga bo'lgan qiziqish ortadi degan tushuncha hukmron edi. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, iqtisodiy rag'batlantirish xodimning ijtimoiy nuqtai - nazariga bog'liq bo'lib, bilvosita ta'sirga ega ekan. Shu sababli pulning xodimni taqdirlash vositasi sifatidagi ahamiyatini ko'rib chiqish maqsadga muvofiq. Pul ko'rinishidagi mukofotning xodim uchun ahamiyati bir necha omillarga ko'ra belgilanadi. Pulning iqtisodiy mohiyati uning ayirboshlash funksiyasida namoyon bo'lib, natijada iqtisodiy resurslar qayta taqsimlanish jarayoni amalga oshiriladi. Bir vaqtning o'zida pul ayirboshlashning ijtimoiy vositasi ham hisoblanadi. Shaxs tasaruffidagi pulning miqdori - pulni yig'ish, sarflash va hayriya qilish imkoniyatiga ega shaxsning jamiyatdagi mavqeini ifodalaovchi ko'rsatkich hisoblanadi. Individ o'z pullariga ega bo'lishi yoki sarflashi bilan mehnat faoliyatini baholovchi statusiga bog'liq qimmatlikni ifodalaydi.

Pulning qimmatlik darajasi har bir kishi uchun o'ziga hos hususiyatga ega bo'ladi. Ehtiyojlaridan kelib chiqib, pul har bir inson uchun turlicha ahamiyat kasb etadi. Shu sababli mukofotlashni turli motivatsiya modellari nuqtai nazaridan ko'rib chiqish orqali pulning ma'muriy xodim uchun iqtisodiy-ijtimoiy ahamiyatini to'laroq ifodalash mumkin.

1. Faoliyatga undash. Ma'lum maqsadga intilayotgan xodim o'z ish haqlarini boshqa xodimlarning ish haqqi bilan taqqoslash orqali o'ziga hos musobaqaga jalb etiladi. Bu holda pul ma'muriy xodimning muvaffaqiyatga erishish darajasini ifodalaydi.

2. Ehtiyojlar. Pul insonning turli darajadagi ehtiyojlarini qondirish vositasi hisoblanadi. Xodimning ish haqi miqdori qancha ko'p bo'lsa, unda ehtiyojlarni qondirish imkoniyati shuncha ko'payadi.

3. Atributsiya. Mukofot miqdori ma'lum darajada shaxsning tashkilotdagi obro'-e'tibori, ijtimoiy mavqeini ifoda etadi. Ko'pincha xodimlar o'z ish haqlarini oshirishga harakat qilar ekanlar, moddiy ta'minlanish bilan birga jamoada o'zini namoyon etishni nazarda tutadilar. Bunda muvaffaqiyatli faoliyati natijasida qo'shimcha mukofot berilishiga xodim o'z qobiliyati va tajribasini sabab qilib ko'rsatadi. Past natijalarni tushuntirishda xodimlar juda murakkab topshiriqlar, omadsizlikni ro'kach qiladi. Shunga qaramay, odatda salbiy tashqi omillar mukofot hajmining kamayishiga ta'sir etmaydi.

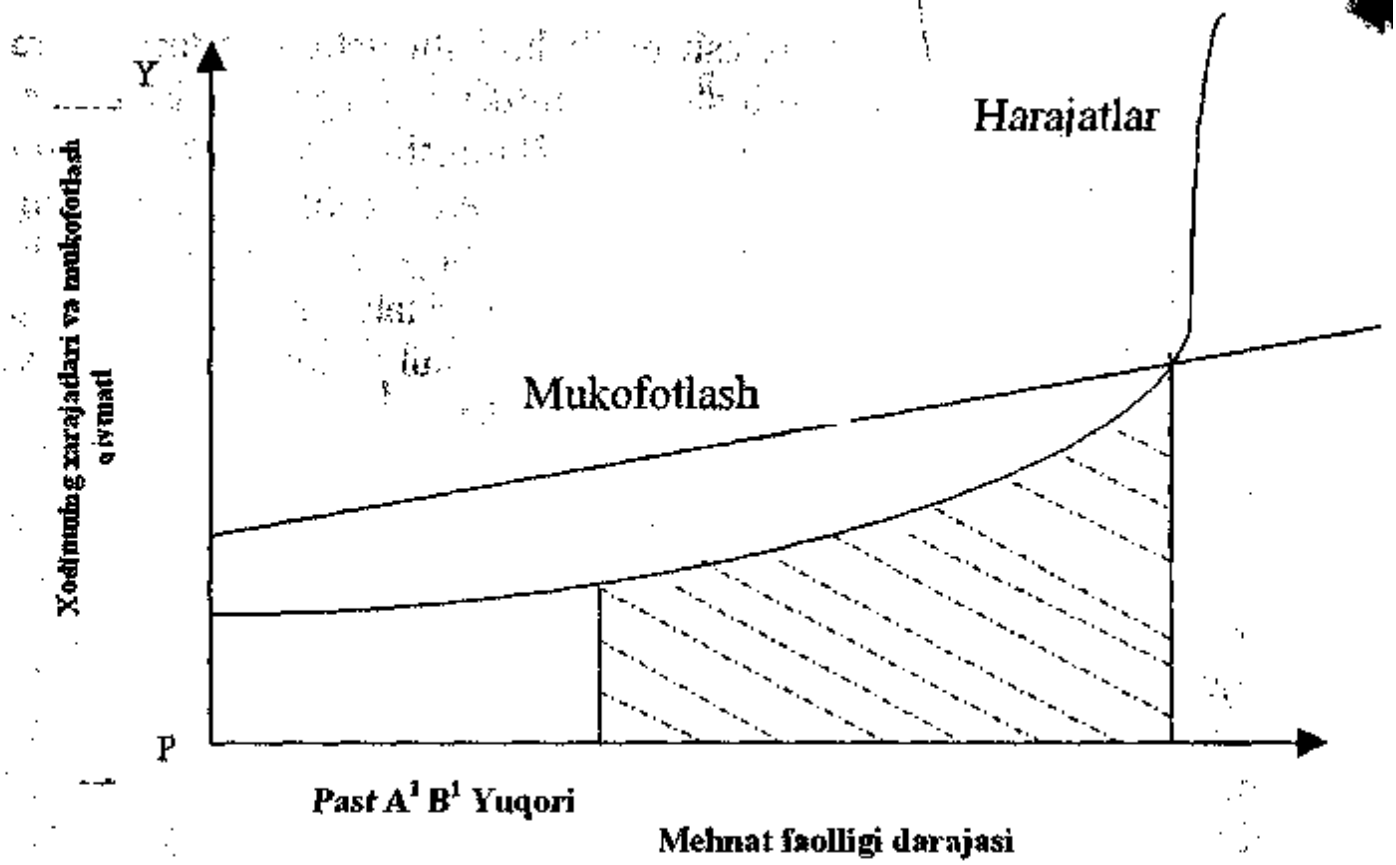
4. Kutish nazariyasi. Bunga ko'ra motivatsiya quyidagi formula orqali ifodalanadi:

Motivatsiya = ***Valentlik*** x ***Kutish*** x ***Vositalar***

Pul mukofoti kuchli motivlash omili bo'lishi uchun xodim tobora ko'proq pulga ega bo'lishga intilishi (valentlik), natijaga erishish uchun harakatlari muvaffaqiyatli bo'lishiga ishonishi (kutish), yuqori natijalarga erishishi mos rag'batlantirilishi kerak (vositalar). Pulning valentlik darajasi boshqaruv harakatlari bilan birga xodimning shaxsiy sifatlari, uning tajribasi va ehtiyojlari, hamda makromuhitga bog'liq. Ijtimoiy va iqtisodiy ta'siri jihatdan pul ikki tomonlama rag'batlantiruvchi vositani ifodalaydi (valentlik).

Ilmiy jihatdan motivlashtirishda faoliyat natijasi va mukofot miqdori to'g'ri proporsional bo'lsada, ko'pincha, ishchilar pulning vosita ta'siriga shubha bilan qaraydilar. Chunki ko'p hollarda amaliyotda yaxshi natija ko'rsatgan xodimlarga nisbatan xushomadgo'y «chaqqonlar» hech bir qo'shimcha harakatsiz ko'proq ish haqiga ega bo'ladilar. Lavozim bo'yicha ko'tarilishda ham mazkur muammo mavjud. Faoliyatga undash vositalari sohasi ma'muriy menejment qo'shimcha imkoniyatlarini namoyon etishi kerak bo'lgan yo'nalish bo'lib qolmoqda.

5. Adolatlilik. Mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan samarali rag'batlantirish tizimlarini ishlab chiqish murakkab jarayon hisoblanadi. Ma'muriyat, birinchi navbatda, tashkilot xodimlarining pulli mukofotlashga bo'lgan munosabatini tushunib olishi kerak. Adolatlilik modeliga ko'ra xodim doimiy ravishda o'z harajatlari va shunga mos ravishda ega bo'lgan pulli rag'batlantirish darajasini taqqoslab boradi. Tabiiyki, xodim o'z mehnatining yuqori darajada tashkil etilganlik darajasi (mehnat intensivligi, vaqt, bilim va ko'nikmalarga ega bo'lish, innovatsion va favqulodda muammolarni yechishda intellektual energiya sarfi) bilan bog'liq «harajatlar» barcha iqtisodiy (ish haqi, imtiyozlar va ta'til) hamda ijtimoiy (jamoadagi mavqei, hurmat va mustaqillik) ko'rinishdagi rag'batlantirish bilan solishtiriladi (16.1-rasm). Zararsizlik nuqtasida ma'lum mehnat faolligi darajasi uchun harajat va (rag'batlantirish) mukofotlash teng (16.1- rasmdagi V nuqta) ko'p hollarda xodimning faolligi «zararsizlik nuqtasi»ga yaqinlashadi, holos. Bunga ikki sabab mavjud. Birinchidan, oddiy xodim bu borada tajribaga ega emas, va aynan o'ziga kerakli nuqtani to'g'ri belgilay olmaydi. Ikkinchidan, xodim o'zi uchun belgilangan harajat va mukofotlashning mavjud muvozanatini buzishni hohlamaydi. Shu sababli mehnat faolligi odatda $A^1 V^1$ kesim oralig'ida bo'ladi.



16.1-rasm. **Mehnat harajatlari va mukofotlash nisbati**

Ma'muriy menejmentda moddiy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish bo'yicha ba'zi mulohazalarni e'tiborga olish foydadan holi bo'lmaydi. Jumladan:

1)tashqi va ichki mukofotlash bir-biriga muvofiq kelishi kerak;

2)miqdori va turidan qat'iy nazar barcha mukofotlash tadbirlari qonun doirasida bo'lishi kerak;

3)xorijiy firmalar amaliyotida ish haqining maxfiyligini ta'minlashga alohida e'tibor beriladi. Ahloqiy nuqtai nazardan bu xodimlar o'rtasida ish haqi yuzasidan nizolarning kelib chiqishi, kamsitilish hollarining oldini oladi;

4)nazorat vositalari. Nazoratni amalga oshirishda xodim faoliyatining ustuvor nuqtalarini to'g'ri belgilash muhim ahamiyatga ega.

5) moslashuvchanligi. Moddiy rag'batlantirish tizimlari turli vazifalarni bajaruvchi ma'muri xodimlarning individual hususiyatlari, ishdagi natijalarini ob'ektiv baholash imkoniyatini berishi lozim.

Tashkilotlar o'z xodimlari mehnatining yuqori samaradorligini ta'minlash uchun maqsadli rejalashtirish va nazorat tizimining turli

shakllaridan foydalanadilar. Ulardan biri maqsadlar bo'yicha boshqarishdir. Unga ko'ra mehnat unumdorligiga quyidagilar asosida erishiladi:

1. Maqsadning qo'yilishi. Mavjud resurslar va tashkilot maqsadlari asosida menejer xodimlar bilan hamkorlikda ishlab chiqarish ko'rsatichlarini o'rnatadi;

2. Harakat rejasini ishlab chiqish. Xodimlarning mustaqil yoki hamkorlikda maqsadlarga erishish vositalarini aniqlash;

3. Davriy tekshiruvlar. Belgilangan maqsadga erishish «marshrutini» hamkorlikda nazorat qilish, odatda, norasmiy o'tkaziladi;

4. Yillik baholash. Qo'yilgan vazifalarning bajarilishini rasman baholash, natijalarni umumlashtirish va istiqboldagi tadbirlarni rejalashtirish. Ba'zi maqsadlar bo'yicha boshqarish tizimlari xodimlar faoliyatini attestatsiyalashni nazarda tutadi, bu esa xodimlar erishgan natijalarni ularning mukofotlash darajasiga bog'lash imkonini beradi.

16.4. Iqtisodiy rag'batlantirishda mukofotlashning yaxlit tizimi

Tashkilot rahbariyati ma'lum bir iqtisodiy rag'batlantirish tizimini joriy etar ekan, individual, guruh va tashkiliy faoliyat ko'rsatkichlarining yuqori darajasiga erishishni maqsad qilib qo'yadi. Bundan tashqari, iqtisodiy rag'batlantirish tizimi yangi xodimlarini qidirib topish, ishga yollash, malakali xodimlarni tashkilotda saqlab qolish, mehnatga ijodiy yondashish va xodimlarning asosiy ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiladi. Xodimni moddiy rag'batlantirish darajasini belgilovchi asosiy ko'rsatkichlarga xodimning ishlab chiqargan mahsulotlari hajmi, kompaniya daromadlari, harajatlarni qisqartirish, sotilgan mahsulotlar va ko'rsatilgan xizmatlar hajmi kirishi mumkin. Shu bilan birga, masalaning axloqiy jihati ham bor. Bu menejerning xodimga bergan bahosi va xodimning o'zini baholashi mos kelmasligi bo'lib, turli xodimlar buni turlicha qabul qiladi. Ko'pincha, xodimga o'zi kutganidan ham yuqori baho berilishi norozilik keltirib chiqarmaydi. Lekin, aksincha, bo'lsa, bu xodimda baholash tiziniga salbiy qarashlarni yuzaga keltiradi.

Moddiy rag'batlartirishning asosiy ustunligi xodimlar erishgan yuqori ko'rsatkichlari uchun, albatta, muhokofotlanish mavjudligiga ishonch tug'ilishidir. Moddiy rag'batlantirish xodimlarning adolatga bo'lgan munosabatlariga ijobiy ta'sir etadi. Mehnat natijalari va

hissasiga ko‘ra mukofotga ega bo‘lish xodimlar tomonidan adolatli deb qabul qilinadi.

Shu o‘rinda iqtisodiy rag‘batlantirish tizimining afzalliklari va kamchiliklarini tahlil qilib chiqish maqsadga muvofiq.

Iqtisodiy rag‘batlantirish tizimining afzalliklariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- tashkilotda iqtisodiy faoliyat (foyda, daromad, moliyaviy natijalar) ko‘rsatkichlarining o‘sishi;
- erishilgan natijalariga asosan rag‘batlantirilgan xodimning mukofotlash tizimining adolatli ekanligini his qilishi;
- yuqori natijalarga erishgan, intizomli va tashabbuskor xodimni mukofotlash asosida xulq-atvorning ijobiy jihatlarini quvvatlash;
- mukofotlashning samarali vositalaridan foydalanish asosida rag‘batlantirishning ob’ektiv asoslarini ta’minlash;

Iqtisodiy rag‘batlantirish tizimining afzalliklari bilan birga quyidagi kamchiliklarini aytib o‘tish mumkin:

- tizimning amal qilishi bilan bog‘liq harajatlarning o‘sishi (xodim va tashkilot uchun ham);
- tizimlarning yuqori darajada murakkabligi ulardan foydalanishni qiyinlashtiradi;
- ish haqining tebranib turishi yoki kamayishi;
- kasaba uyushmalarning salbiy munosabati;
- ish haqi olish muddatlarning cho‘zilib ketishi;
- qo‘llaniladigan ko‘rsatkichlar to‘plamining cheklanganligi yoki mukammal emasligi.

Shu sababli yangi iqtisodiy rag‘batlantirish tizimini joriy etishda nafaqat uning iqtisodiy, balki ruhiy va ijtimoiy oqibatlarini ham hisobga olish kerak. Pulli mukofotning rag‘batlantiruvchi roli - yuqori unumdorlik uchun yuqori ish haqini ta’minlaydi va birlik mahsulot uchun harajatlar kamayadi. Shu bilan birga ijtimoiy tizimdagi o‘zgarishlar xodimlarda qoniqmaslik va adolatsizlik tuyg‘ularini keltirib chiqaradi. Har qanday rag‘batlantirish tizimining muvaffaqiyati boshqaruv harakatlari bilan puxta kelishilganlikka bog‘liq. Bunda yuzaga keladigan asosiy muammolar quyidagilardir:

- mehnat jarayonlarini me’yorlashtirish bilan bog‘liq. Xodim ko‘pincha mehnat me’yorlari faqat tashkilot manfaatlariga qaratilgan va haddan tashqari yuqori belgilangan deb hisoblaydi;

- chiziqli menejerlar ishining murakkablashuvi. Masalan, bo'lim boshlig'i o'zi ham ish haqi tizimini puxta egalab, qo'l ostidagi xodimlarning ish haqi hajmini muvofiqlashtirishi kerak;

- erkin mehnat me'yorlarining mavjudligi bilan bog'liq. Ularni xodimlar o'zlari norasmiy o'rnatadilar va ortiqcha zo'riqishsiz bajaradi. Agar me'yorlar bundan oshirilsa, xodimlarda norozilik uyg'onadi;

- ishbay va vaqtbay ish haqi oluvchi xodimlar o'rtasida nizo kelib chiqishi. Natija va unga erishish uchun sarflanadigan vaqt o'rtasidagi tafovut sababli bu turdagi nizolar kelib chiqishi ko'p uchraydi.

Ma'muriy xodimning tashkilot faoliyatidan manfaatdorligini oshirish uchun mukofotlash tizimlarini takomillashtirishda foydada ishtirok etish va daromadda ishtirok etish dasturlari keng qo'llaniladi. Foyda ishtirok etish kompaniyaning bir qism foydasini ish natijalariga ko'ra - mukofot shaklida yoki ma'lum muddatlardan so'ng -aksiya dividendlari ko'rinishida xodimlar o'rtasida taqsimlash jarayonidir. Daromadda ishtirok etish dasturiga asosan xodimning tashkilotda faoliyat ko'rsatish davri, tashkilotda faoliyat turlarining yaxshilanishi (zahiralar hajmi, birlik mahsulot harajatlari, tayyor mahsulot sifati)ga ko'ra daromadning ko'payishi asosida xodimlar rag'batlantiriladi. Xodimlarning o'zini-o'zi nazorat qilishi ("manba boshidagi nazorat"), harajatlarni qisqartirish ko'rsatkichlariga asosan rag'batlantirish miqdori belgilanadi.

Malakasiga ko'ra ish haqi belgilash xodimning bilim darajasi, ishchi topshiriqlarni bajara olish malakasi, kasbiy ko'nikmalariga ko'ra amalga oshiriladi. Bilim olish asosan soatbay ish haqi shakllarida rag'batlantiriladi.

Xodimlarning faoliyat natijalari, kasb-malaka darajasi, ijtimoiy mavqei kabi jihatlarni hisobga olgan holda rag'batlantirishda mukofotlashning yaxlit tizimi muhim ahamiyatga ega. Mukofotlashning yaxlit tizimi ish haqi belgilashning turli tizimlarini qo'llashni taqozo etadi. Bunda dastlab mehnat bozori talablariga asosan ish haqining bazaviy stavkalari aniqlanadi. Attestatsiya natijasida xodimlarga qo'shimcha rag'batlanish turlarini joriy etilishi mumkin. Bundan tashqari daromad va foydada qatnashish dasturlari xodimlarning yuqori natijalarga erishishlarini rag'batlantiradi (16.2-rasm).

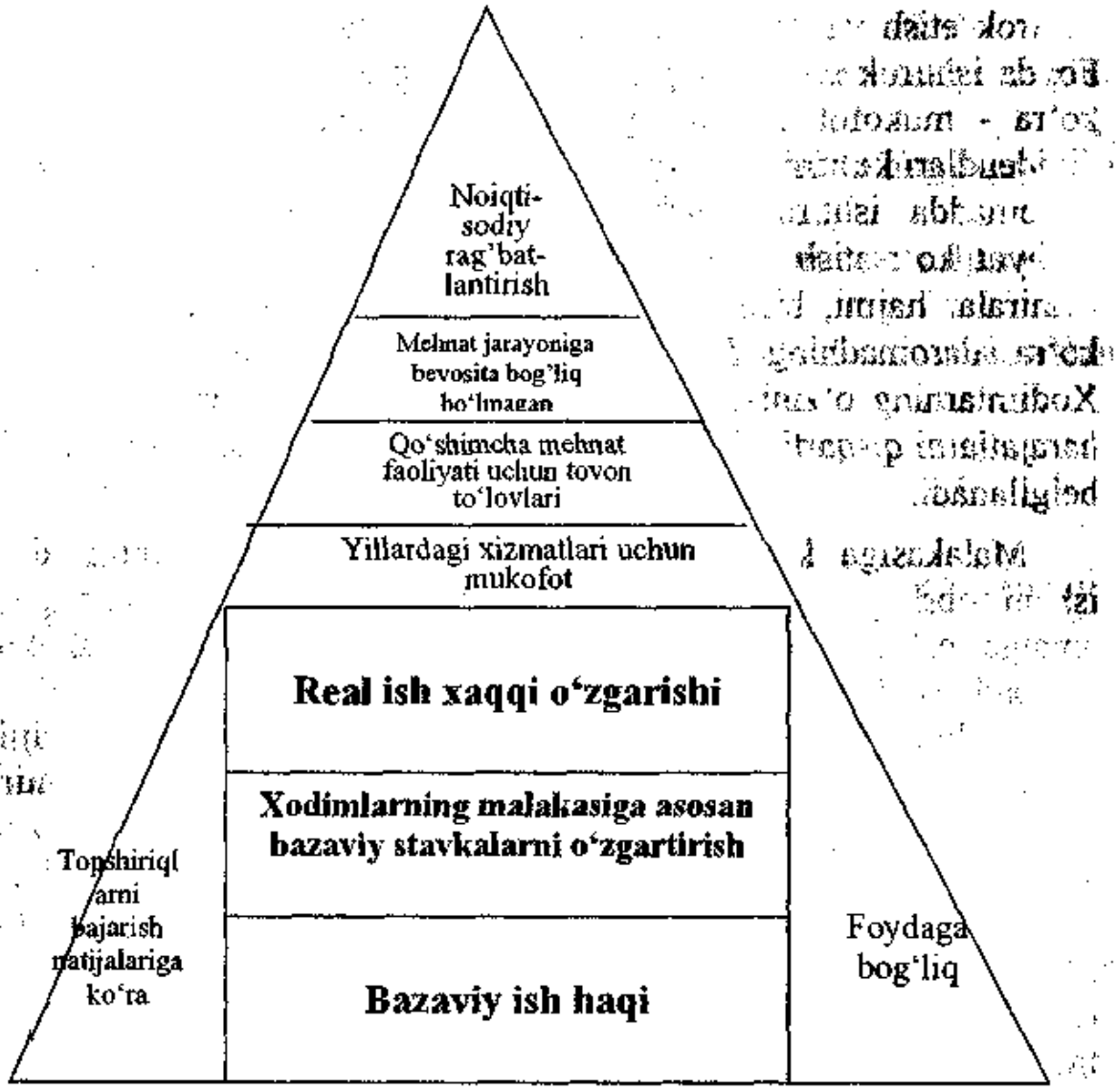
Rag'batlantirishning yaxlit tizimining tarkibiy elementlariga quyidagilar kiradi:

1. Bazaviy ish haqi. Mazkur rag'batlantirish shakli mehnat bozori talablari va ish o'rni hususiyatlariga ko'ra belgilanadi.

2. Xodimning malakasi va kasbiy tayyorgarligiga ko'ra bazaviy stavkalarni o'zgartirish. Tarif razryadlari, malaka razryadarini belgilash.

3. Real ish haqini o'zgartirish. Bunda ish haqi turmush kechirish qiymatiga ko'ra tahrirlanadi.

4. Yillardagi xizmatlari uchun mukofot. Ish haqini mehnat stajiga ko'ra oshirish. Bundan tashqari ba'zi tashkilotlarda tegishli sohada ko'p yillik faoliyati uchun yiliga bir marta mukofot berish nazarda tutilgan.



16.2-rasm. **Rag'batlantirish piramidasi: Mukofotlashning yahlit tizimi (asosdan bosblandi)**

5. Foydaga bog‘liq mukofotlash. Bu foydada ishtirok etish tizimining qo‘llanilishi bilan bog‘liq.

6. Ishchi topshiriqlarini bajarish natijalarga ko‘ra rag‘batlantirish. Bu rag‘batlantiruvchi ish haqi tizimlari, daromadda ishtirok etish tizimlarini joriy etishni nazarda tutadi.

7. Qo‘shimcha mehnat faoliyati uchun tovon to‘lovlari. Bu odatda qo‘shimcha ravishda, navbatdan tashqari ishga chaqiriq asosida, boshqa smenada ishlash va boshqa hollarda qo‘llaniladi.

8. Mehnat jarayoniga bevosita bog‘liq bo‘lmagan mukofotlash. Mazkur mukofot shakliga mehnat ta’tillari, nafaqa, kasallik va vaqtincha ishsizlik bo‘yicha to‘lovlar kiradi.

9. Noiqtisodiy rag‘batlantirish. Tashkilotdagi xizmatlari uchun navbatdan tashqari ta’til berish, farzandari uchun bolalar bog‘chasi, dam olish sanatoriylariga bepul yo‘llanmma va hokazolar).

16.5. Ma’muriy xodimlar mehnatini moddiy rag‘batlantirishni boshqarish

Ma’muriy menejmentda iqtisodiy manfaatlarini to‘g‘ri tushunmaslik yoki ularning mazmuni va tabiatini to‘g‘ri talqin etmaslik mehnatni moddiy rag‘batlantirishni tashkil etish, uning shakllari va usullarini tanlashda noto‘g‘ri yondashuvning bo‘lishiga olib keladi.

Bunga iqtisodiy rivojlanishining ma’muriy-buyruqbozlikka asoslangan boshqarish uslublari hukmron bo‘lgan sharoitdagi mehnat natijalaridan manfaatdorlik yetarli darajada ta’minlanmagan. Shaxsiy manfaatlarning "umumxalq" manfaatlariga tobe bo‘lishi ishlovchilardagi ish natijalarini yaxshilashga, ulardagi o‘ziga xosligini, ish jarayonidagi hususiyatlarning yetarli darajada hisobga olinmasligiga olib keldi. Bu esa, o‘z navbatida, xo‘jalik faoliyatida iqtisodiy samaradorlikning oshishiga aks ta’sir ko‘rsatgan. Respublikamizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning hozirgi bosqichida ijtimoiy ishlab chiqarish ishtirokchilarining turlicha bo‘lishligi ta’minlanadi. Ya’ni bular: davlat, jamoalar yakka mehnat faoliyati bilan shug‘ullanuvchilar; tadbirkorlar va yollanma ishchilardan iborat. Bozor raqobatining amal qilishi ijtimoiy ishlab chiqarishning har bir ishtirokchisining manfaatlaridan kelib chiqadi. Biroq, bunday atayin u yoki bu turdagi manfaatning qondirilishida ustuvorlik kafolatlanmaydi, har bir raqobat ishtirokchisining tabiiy intilishi, o‘z manfaatlarini qondirishda ustuvor

mavqeni egallaydi. Binobarin, bozorda iqtisodiy manfaatlar to'qnashadi va o'ziga munosib rag'batga ega bo'ladi.

Ma'muriy menejmentda xodimlarni ijtimoiy-foydali mehnatga undashning asosiy vositalari - bu mehnatga undovchi rag'batlardir. Iqtisodiy faoliyatning barcha sohalarida mehnatga undovchi rag'batlar asosan ikki asosiy shaklda bo'ladi. Bular moddiy va ma'naviy rag'batlar bo'lib o'zaro bog'liqlikda va o'zaro asoslangan holda amal qiladi. Moddiy rag'batlar ish haqi to'lovlari, turli moddiy taqdirlashlar, qimmatli sovg'a berish, yashash sharoitlarning yaxshilanishi imtiyozli yo'llanmalar berish, aksiyalardan, tadbirkorlik faoliyatidan keladigan daromadlar, turli iqtisodiy imtiyozlar berish va shu kabi shakllarda namoyon bo'lsa ma'naviy rag'batlar esa tashakkurnoma yoki minnatdorchilik bildirish faxriy undovlar berish va obro'sining oshishi va shu kabilar tarzida amal qiladi.

Bozor iqtisodi sharoitida mehnatga undovchi moddiy rag'batlarning muhim shakli, ishlovchilarning moddiy manfaatdorligini ta'minlashinng asosiy vositasi sharoitida ish haqi namoyon bo'ladi. Shu munosabat bilan mehnatni rag'batlantirishning mohiyatini asoslaganda ish haqining ijtimoiy, iqtisodiy tabiatini yoritish, uning kishilarni ijtimoiy-foydalai mehnatga undovchi asosiy vositalardan biri ekanligiga e'tiborni qaratish maqsadga muvofiqdir.

Ish haqi mehnat bozori shakllangan va ishchi kuchi tovar sifatida oldi-sotdi qilinadigan sharoitda hayotiy ne'matlarni mehnatning natijaviyligi va samaradorligiga qarab taqsimlashning asosiy shakli bo'lib maxsus tovar bo'lgan ishchi kuchi bahosi sifatida namoyon bo'ladi, mehnatdan foydalanganlik uchun to'lanadigan moddiy qimmatlik (pul) miqdorini ifodalaydi.

Shuni alohida ta'kidlash joizki, hozirgi vaqtda iqtisodiyotda, asosan, markazlashtirilgan tartibda amal qiladigan yagona tarif setkasi qo'llanilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1992 - yil 28 - dekabrdagi 500-sonli qaroriga muvofiq xalq xo'jaligida band bo'lgan ishchi-xizmatchilarning mehnatiga haq to'lashni amalga oshirishda mazkur yagona tarif setkasidan foydalanilmoqda. Shu o'rinda aytish lozimki, nodavlat sektoridagi korxona va tashkilotlar uchun ushbu tarif setkasi tavsiyasiy harakterga egadir.

Amaliyotni o'rganish shuni ko'rsatmoqdaki, hozirgi vaqtda ko'pchilik korxonalarda xodimlarning moddiy manfaatdorlik darajasi juda yuqori emas. Ular oladigan ish haqlari va mukofotlar ishchi kuchini to'liq takror ishlab chiqarish imkoniyatini bermaydi. Bu shu korxonalar

ish samarasining pastligi, unumli faoliyat ta'minlanayotganligi bilan bog'liq.

Moddiy rag'batlantirishni tashkil qilish amaliyoti jiddiy ravishda takomillashtirishga muhtoj. Chunki ma'muriyat xodimlari moddiy rag'batlar bevosita rag'batlantirilmas ekan, ulardan yuqori natija kutish qiyin.

Ma'muriy menejmentda ijtimoiy sharoitlarni yaratish muhim masalalardan bo'lib, xodimlarning imkoniyatlaridagi yaxshiroq foydalanish, ish unumini oshirishga qaratilgan. Bu orqali inson salohiyatidan yaxshiroq foydalanishgan imkoniyatini yaratiladi.

Tayanch iboralar: ijtimoiy muhitni belgilovchi asosiy jihatlar, moddiy rag'batlantirish, mehnatga undovchi rag'batlar, iqtisody rag'batlantirish tizimlari, mukofotlashning yaxlit tizimi, daromad va foydada ishtirok etish dasturlari.

Nazorat uchun savollar

1. "Tashkilot ijtimoiy tizim sifatida" iborasini qanday tushunasiz?
2. Ijtimoiy-moddiy shart-sharoitlarni yaratishda ma'muriy menejmentning qanday ahamiyati bor?
3. Ma`muriy menejment faoliyatining samaradorligini oshirishda ijtimoiy xizmat ko'rsatishning o'rni qanday?
4. Kasaba uyushmalari ma'muriyat faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
5. Ijtimoiy-moddiy sharoitlarni yaratishda rag'batlantirish qanday o'ringa ega?
6. Iqtisodiy rag'batlantirishda mukofotlashning yaxlit tizimi ahamiyatini tushuntirib bering

17-bob. MA'MURIY BIZNES VA UNING RIVOJLANISH SHART-SHAROITLARI

17.1.Ma'muriy biznes tushunchasi

Ma'muriy faoliyatga biznes nuqtai - nazaridan yondashuv XX asrning boshlaridayoq shakllangan bo'lib, mumtoz boshqaruv konsepsiyalarida ham o'z aksini topgan edi. Anri Fayol tononidan tashkil etilgan Ma'muriy tadqiqotlar markazi ham ma'muriy boshqaruvga oid xizmatlarni ko'rsatish bilan shug'ullangan. Umumiy holda biznes ishbilarmonlik faoliyati bilan bog'liq bo'lgan munosabatdir. Ho'jalik faoliyatini tashkil etish, samarali boshqaruv apparatini yaratish bozor iqtisodiyoti sharoitida ma'lum xizmatlar tizimini aks ettiradi. Har qanday korxona muayyan faoliyat turi bilan shug'ullanadi. Ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish jarayonlari ham muayyan tartib asosida boshqarilishi va tartibga solinishi kerak. Ma'muriy biznes deganda asosan xo'jalik faoliyatini, mahsulot ishlab chiqarish, xizmatlar ko'rsatishni rejalashtirish, tashkil qilish, tartibga solish va muvofiqlashtirish, rag'batlantirish aloqalar tizimini tashkil qilish, jarayonlarni nazorat qilish bilan bog'liq bo'lgan xizmatlar ko'rsatish faoliyati tushuniladi.

Globallashuv va erkin raqobat sharoitida ma'muriy biznesning rivojlanishi korporativ boshqaruvning yangi shakllari vujudga kelishi bilan bog'liq. Ma'lumki, tashkilot boshqaruvining an'anaviy shakllari uning egasi yoki vakili tomonidan bevosita boshqaruvni olib borilishini taqozo qiladi. Boshqaruvning korporativ shakllari korxonaning mulkdorlar (aksionerlar) nazorati ostida maxsus yollangan menejerlar komandasi tomonidan boshqarilishini ko'zda tutadi. Aynan shu holat boshqaruv xizmatlariga ixtisoslashgan ma'muriy biznes sub'ektlarining vujudga kelishiga olib keldi. Faoliyat doirasiga ko'ra ma'muriy biznesning quyidagi shakllari mavjud:

a) boshqaruv xizmatlariga ixtisoslashgan konsalting firmalari. Bunday firmalar tashkilotdagi boshqaruv faoliyatini shartnoma asosida tahlil qiladi, boshqaruv holati haqida xulosalar beradi va takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqadi. Odatda, firma tavsiyalarning amalga oshirilishi va tadbirlar natijasi bo'yicha

javobgarlikni o'ziga olmaydi hamda faqat tahliliy faoliyat bilan cheklanadi;

b) boshqaruvda mulkdor manfaatini himoya qilish va vakillik vazifasini bajarishiga ixtisoslashgan firmalar. Bunday biznes alohida mulkdor bilan shartnoma tuzishga asoslanadi va korxona boshqaruvida bevosita ishtirok etadi (mulkdor manfaati va javobgarligi doirasida);

v) tashkilotchilik firmalari. Biznesning bu turi tegishli shartnoma asosida tashkilotda tegishli ichki muhitni yaratishga qaratilgan bo'ladi. Maxsus firmalar tashkilot ichki muhitidagi rasmiy aloqalarni o'rganib, taxlil qiladi va shu asosda tashkilotning ma'muriy - tashkiliy tizimini qaytadan shakllantiradilar, ya'ni tashkilot nizomidan boshlab lavozim yo'riqnomalari va boshqa me'yoriy hujjatlar shakllarini qayta ishlab chiqadilar. Ma'muriy biznesning bu turi boshqaruvning rasmiy tizim ishlab ketishi uchun javobgar hisoblanadi, ammo uning mas'uliyati shartnoma muddati va doirasiga asosan cheklangan bo'ladi;

g) hozirgi zamonda korporativ boshqaruvning yangi shakllari, ya'ni tashqi boshqaruvga asoslangan ko'rinishlari vujudga kelgan. Ushbu boshqaruv shakli trast boshqaruvi deb ataladi va mulkdorlar tomonidan tashkilotni operativ boshqarish huquqlari maxsus ma'muriy xizmatlar ko'rsatuvchi kompaniyalarga topshiriladi. Bunday kompaniyalarning asosiy faoliyat turi - turli tashkilotlarda samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirish hisoblanadi. Trans firmalari yoki boshqaruv kompaniyalari tashkilot boshqaruvini shartnoma asosida olib boradi. Bu holatda korxona rahbari degan tushuncha shaxsga nisbatan shartli ravishda qo'llaniladi.

Ma'muriy biznes ob'ekti deganda, avvalo ma'lum boshqaruv faoliyati bilan bog'liq jarayonlar tushuniladi. Ma'muriy biznes ishlab chiqarilgan tovar (xizmat)lar va shunga yarasha daromadda moddiylashadi. Daromad korxona faoliyatining tashkil etilish darajasiga, uning ishlab chiqarish omillari yig'indisidan uddaburonlik bilan foydalanishga bog'liq bo'ladi. O'z navbatida, tashkil etish darajasi turli resurslar kombinatsiyasi xususiyatlaridan kelib chiqadi. Ma'muriy biznes shakllanishining dastlabki bosqichida tashkilot boshqaruvining ma'lum sohasidagina faoliyat ko'rsatishga qaratilgan bo'lsa, keyinchalik o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitida tashkilot resurslarining yangi kombinatsiyalarini yaratish ma'muriy biznes rivojlanishining asosi bo'lib qoladi. Ko'rinib turibdiki, haqiqiy holatda ma'muriy biznesning ob'ekti resurslar kombinatsiyasini to'g'ri tanlash va ulardan samarali foydalanishdan iborat ekan.

Ma'muriy biznes doimo ma'lum maqsad uchun tashkil topib, aniq boshqaruv jarayonlari shaklida ifodalanadi. U xo'jalik yuritish usuli sifatida bir qancha umumiy belgilarga ega. Bularga asosan iqtisodiy mustaqillik, iqtisodiy manfaatdorlik, doimiy xo'jalik xatari va javobgarlikni kiritish mumkin.

Ma'muriy biznesdagi mustaqillik, avvalo, erkin holda mustaqil ravishda bir qarorga kelish imkoniyatini beradi, bu qaror bozor mexanizmi harakatini ta'minlaydi. Nima ishlab chiqarish, qancha ishlab chiqarish, kimga ishlab chiqarish, kimdan nima sotib olish, kimga sotish, qaysi bahoni belgilash kabi masalalar bozor holatini e'tiborga olgan holda mustaqil hal etiladi.

Ma'muriy biznesda mustaqillik bilan iqtisodiy mafaatdorlik o'zaro bog'liq. Daromadni, foydani yuqori darajaga yetkazish ma'muriy biznes faoliyatini belgilovchi asosiy omil bo'lib hisoblanadi. Umuman, boshlangan ishning kengayishi, o'zgarib borishi dastavval moddiy manfaatga asoslanadi. Ma'muriy biznesda yuqori daromad olishga qaratilgan harakatlar faoliyat ko'rsatishning yagona maqsadi emas. Ma'muriy biznes daromadsiz boshlanmaydi va boshlang'ich faoliyat davrida foydani ko'paytirish asosiy maqsad bo'lib, barcha imkoniyat va qobiliyat shunga qaratiladi. Hususan, kapitalizmning dastlabki rivojlanish va taraqqiyot davrida tezda boyish, iloji boricha ko'p kapital yig'ishdan boshqa narsa ko'zlanmagan. Asosiy maqsad qanday yo'l va usullarni qo'llab bo'lsada, faoliyatni kengaytirish, ta'sir doirasini oshirishdan iborat bo'lgan. Jamiyatning tashkilot boshqaruvidagi ahamiyati oshayotgan, ijtimoiy munosabatlar ustuvor bo'lgan hozirgi sharoitda vaziyat o'zgardi. Zamonaviy biznesni harakati faqat iqtisodiy maqsadlar bilan chegaralanmaydi. Jamiyat manfaatlarini ham hisobga olish, raqobatda ahloqsiz usullardan foydalanmaslik, mijozlar orasida obro'-etiborga ega bo'lish ma'muriy biznesda ham ahamiyatli hisoblanadi.

17.2. Ma'muriy biznesning rivojlanish shart-sharoitlari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonaning uzoq istiqbolga qaratilgan faoliyatini samarali tashkil etish uchun boshqaruvning turli sohalari bo'yicha malakali mutaxassislar xizmatiga bo'lgan ehtiyoj oshib bormoqda. Amalda korxona va tashkilot rahbarlari bir vaqtning o'zida iqtisodiyot va menejmentning barcha sohalari bo'yicha yuqori malaka va tajribaga ega bo'lishi mumkin emas, shu sababli firmalar korxona

faoliyatini boshqarishga oid murakkab muammolarni hal etishda ixtisoslashgan konsalting firmalari xizmatidan keng foydalanadilar. Odatda, korxona boshqaruv tizimini konsalting xizmatidan foydalanishiga quyidagi sharoitlar undaydi:

- korxona rahbariyati tomonidan boshqaruv samaradorligini oshirish uchun yangi, zamonaviy usullardan foydalanishga intilish;
- yuqori malakaga ega bo'lgan boshqaruv mutaxassislari qobiliyatidan foydalangan holda korxonadagi mavjud holat va uning istiqbolini yaxshilash bo'yicha tavsiyalarga ega bo'lish;
- korxonaning tashqi muhit o'zgarishlariga moslashuvchanligini ta'minlash va raqobatbardoshligini oshirish.

G'arb mamalakatlarida konsultantga boshqaruvning ma'lum sohasi bo'yicha chuqur bilim va tajriba talab etadigan kasb sifatida qarashadi. Konsultant ham, menejer ham korxona uchun zarur bo'lgan ishlarni boshqalarning qo'li bilan bajarsada, ko'p hollarda, konsultant bu vazifani yaxshiroq bajaradi deb hisoblanadi. Chunki konsultant korxonada ekspert hokimiyatga ega bo'lib, uning tavsiyalari asosida erishilgan natijalar konsultant tajribasi va malakasini ifoda etadi. Menejer esa korxonada lavozim mavqei va hukmronligi doirasida o'ziga tegishli hokimiyat vositalaridan foydalangan holda ma'muriy boshqaruv usullari yordamida kerakli natijani ta'minlashi mumkin.

Boshqaruv sohasidagi konsalting - murakkab va nostandart muammolarni yechishda rahbarlar, tadbirkorlar va mutaxassislarga boshqaruv bo'yicha professional yordam ko'rsatish xizmati bo'lib, konsultant menejerning o'rniga xodimlarni yangi g'oya atrofida birlashtirish, ularni maqsadga yo'naltirish va qiziqtirish, yangi boshqaruv dastaklari yaratish va ulardan foydalanish ko'nikmalarini berish bilan shug'ullanadi.

Ma'muriy biznes sivilizatsiyali tarzda shakllanishi va keyingi rivojlanishi uchun ma'lum sharoitlar talab etilib, ularni iqtisodiy, siyosiy, ruhiy va huquqiy tashkil etuvchilarga bo'lish mumkin. Bular, ayni vaqtda, ta'sir etuvchi omillar ham hisoblanadi.

Iqtisodiy omillar. Ma'muriy biznes uchun qulay sharoitlar deganda, avvalo erkin iqtisodiy taraqqiyotni tushunamiz, ya'ni bu bozor iqtisodiyoti mohiyatidan kelib chiqadigan erkin iqtisodiy faoliyat uchun yaratilgan iqtisodiy sharoit tushuniladi. Ma'muriy biznesda nima ishlab chiqarish, qancha va qanday ishlab chiqarish, ishlab chiqarilgan tovarni qayerda, qaysi bahoda sotish erkin holda bozor ta'siri ostida hal qilinishi kerak.

Erkin faoliyat, avvalo, resurslarga bo'lgan munosabatda ifodalanib, zarur vosita istalgan miqdorda, hohlagan xilda maqsadga muvofiq tarzda olinishi kerak. Bularning hammasi erkin bozor sharoiti asosida amalga oshadi. Erkin iqtisodiyot taraqqiyoti, o'z navbatida, bir qancha asoslarga ega bo'lib, bu avvalo ko'p shaklli mulkchilik va raqobat sharoitlarining yaratilishida ifodalanadi. O'tish davrida iqtisodiy asosning negizini davlat mulkini xususiylashtirish, mulkni davlat tasarrufidan chiqarish tashkil etadi. Ma'muriy biznesning shakllanishi va keyingi rivojlanishi shu jarayonga, uning uslubi, tezligi, hajmi kabi muhim hususiyatlarga bog'liqdir. Shuning uchun ham mulkning hususiylashuvi, uning yakka shakldagi hukmronligiga barham berish ma'muriy biznes rivojining asosidir. Ma'muriy biznes uchun infrastrukturaning rivoji talab etiladi. Chunki ishlab chiqarish resurslarini qayerdan, qanday usulda olish noma'lum bo'lsa, kreditga ishonch bo'lmasa, tovar haridorlari noma'lum bo'lsa, reklama xizmatlari bo'lmasa va aloqa vositalari past darajada bo'lsa, ma'muriy biznes taraqqiy etishi mumkin emas.

Siyosiy, ruhiy va hududiy omillar. Prezident Islom Karimov ta'kidlaganidek, iqtisodiyotni siyosatdan ustuvorligi ta'minlanmog'i zarur. Bu siz ma'muriy biznes rivojlanmaydi. Siyosiy vaziyat ma'muriy biznesga qulaylik yaratishi, ya'ni barqarorlik, demokratiya rivoji sharoitlarini ta'minlashi talab etiladi. Iqtisodiyotni g'oya va siyosatga bog'liqligiga barham berish va taraqqiyot uchun xizmat qilishga qaratish zarur.

Ma'muriy biznes qonun ustuvor bo'lgan sharoitda taraqqiy eta oladi. Samarali ta'sir etuvchi huquqiy mexanizmni yaratish ma'muriy biznesga keng imkoniyat yaratadi, salbiy ta'sirlarini kamaytirish va oldini olish imkonini to'g'diradi. Shu sababli ma'muriy biznes uchun huquqiy muhit yaratish bu sohaning rivojlanishida muhim hisoblanadi.

Ma'muriy biznes uchun yagona harakat maydoni mavjudligi, yagona pul birligi ahamiyatlidir. Mamlakatlararo iqtisodiy hududda erkin ish yuritish, iqtisodiy bitimlar tuzib ish ko'rish mumkin. Bu bir davlat hududi bilan chegaralanmaydi. Iqtisodiy hududda ma'muriy biznes uchun zarur bo'lgan sharoit, ya'ni tovarlar, pullarning erkin harakati, resurslarning erkin oqimi, kapital va ish kuchi oqimi erkinligi kabilar mavjud bo'lishi kerak. Iqtisodiy hudud zarur infrastrukturaga ega bo'ladi, shu bilan birga baho, ta'riflar shakllanishida umumiy yo'nalishda rivojlanadi.

O‘zbekiston tadbirkorlari faoliyatida uchraydigan muammolar, xorijiy hamkasblaridan deyarli farq qilmaydi. Ma’muriy boshqaruv xizmatlari bozori xalqaro klassifikatorda hisobga olingan barcha xizmat turlarini taklif qiladi, ammo ularning hozirgi sifati yanada yaxshi bo‘lishni talab qiladi.

Mamlakamizda bozor iqtisodiyoti infratuzilmasini rivojlantirish dolzarb masala bo‘lib turibdi, chunki boshqa davlatlarga nisbatan bu boradagi ko‘rsatkichlarimiz ancha orqada qolgan. Bizning mamlakatimizda boshqaruv konsaltingi xizmatlari 1990 - yillardan so‘ng, ikki omil ta’sirida rivojlana boshladi. Birinchidan bozor, iqtisodiyotiga o‘tish belgilangandan keyin korxona, tashkilotlar tomonidan ushbu xizmat turiga talab keskin ko‘paydi. Ikkinchidan, ushbu biznes turining yangi qonunlarda belgilangandek turli tadbirkorlik faoliyatiga kiritilishi.

Ma’muriy biznes faoliyati (O‘zbekistonda, odatda, konsalting xizmatlari tashkilotlari, konsalting firmalar shaklida) ko‘plab boshqaruvchi va menejerlarga qo‘yilayotgan savollarni yechishda ko‘maklashuvchi kuch bo‘lib xizmat qilmoqda. Bizning mamlakatimizda konsalting xizmatlariga bo‘lgan talab korxonalarning bozor munosabatlariga o‘tishi va xususiylashtirish jarayonida vujudga keldi.

Odatda, boshqaruv sohasida konsultantlarga murojaat qiladigan va yordam so‘raydigan masalalar bu marketing tadqiqotlari, tashqi iqtisodiy faoliyat, innovatsiya, investitsiya, moliya faoliyatlari va qayta tashkil qilingan tashkilotlar, aksiyadorlik jamiyatlarining muammolaridan iborat.

Bizning va xorijiy boshqaruv konsultatsiyalarini tavsiflashdan oldin ularning tashkiliy shakllari haqida to‘xtalib o‘tishimiz zarur. Ular xilma-xil bo‘lib, tashkiliy shakllari: davlat va xususiy, tijorat yoki aralash ko‘rinishda bo‘lishi mumkin. Undan tashqari ular yuridik yoki jismoniy shaxs ham bo‘lishi mumkin. Bajarilayotgan faoliyati va ish ko‘lamiga qarab kichik korxonalar, o‘rta va yirik shakllarida bo‘lishi mumkin. Bajarilayotgan funksiyalariga qarab ko‘p funksiyali va maxsus yo‘naltirilgan bo‘lishi mumkin.

Konsalting faoliyatining tashkiliy shakli quyidagi boshqaruv konsalting modeli asosida amalga oshiriladi :

- korxona va tashkilotlarning o‘z kuchi bilan (ichki konsultantlar orqali);

- mutaxassis konsultantlar orqali chetdan jalb qilinadi (tashki konsultantlar);
- ichki va tashqi konsultantlar orqali (aralash).

Yuqorida har bir modelning o'ziga yarasha kamchilik va afzalliklari mavjuddir.

Ichki konsultantlar, odatda, korxonada faoliyat ko'rsatuvchi mutaxassislar bo'lib, u har bir bo'lim xodimlari bilan til topishi oson kechadi va kerakli ma'lumotlarni tez olishi mumkin, (ammo har bir xodim o'z korxonasini himoya qiladi). Chetdan jalb qilingan mutaxassisga korxonani o'rganish uchun ko'p vaqt sarflasada, ammo uning boshqa korxonalarda orttirilgan bilim va tajribasi mijozning muammosiga an'anaviy yondashib, hal qilishga yordam beradi. Konsultantning maslahat va takliflari boshqaruv strukturasiga bog'liq bo'lmaydi. Aralash shakldagi konsultatsiyada kamchiliklarnining maksimal darajada kamaytirishga xizmat qiladi. Unda ichki va tashqi konsultantlar tajriba almashib yuqori natijaga erishishi mumkin. Bunday shakl ishlab chiqilgan loyixa va dasturlarni joriy qilishda qo'l keladi.

Joriy qilingan boshqaruv konsultatsiya modelining tashkiliy shakllari o'ziga xos jixatlari bilan ajralib turadi. Ichki konsultatsiyani boshqaruv bo'limlari amalga oshiradi. Ular korxona ichida shakllanib, mutaxassis menedjerlar jalb qiladi. Rivojlangan boshqaruv infratuzilmali mamlakatlar tajribasiga ko'ra tashqi konsultatsiya xizmatlari keng joriy qilinish maqsadga muvofiqdir.

17.3. O'zbekiston sharoitida ma'muriy biznes muammolari

Amaliyot ko'rsatishicha, ma'muriy biznes rivojlanishining o'ziga xos to'siqlari mavjud. Ma'muriy biznesda asosiy muammolarga quyidagilarni kiritish mumkin: boshqarishning yetarli darajada tashkil etilmasligi, resurslar ta'minotidagi qiyinchiliklar, mablag' masalasi, bozordagi xavf-xatarlarni boshqarishning qiyinchiligi, axborot ta'minotidagi qiyinchiliklar, malakali mutaxassislarga ega bo'lish, ilg'or texnologiyani o'rganishdagi cheklovlar va shu kabilar.

Boshqaruv bo'yicha maslahatlarga ehtiyoj muammosi oxirgi yillarda faol o'rganilib, bu sohada yuzdan ziyod ilmiy tadqiqot ishlari olib borilgan bo'lsada, ma'muriy biznesga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, uni belgilovchi umumiy me'zonlar, samaradorligini aniqlashning yagona usuli mavjud emas. Hozirgi paytda konsalting xizmatlari bo'yicha seminar va treninglar o'tkazilishiga qaramay mazkur

tushunchaning mazmunini ochib beruvchi yagona konsepsiya mavjud emas.

Konsaltingning aniq ta'rifi ishlab chiqilmaganligiga qaramay, zamonaviy korxonalarda konsalting xizmatlarining mohiyatini to'g'ri tushunmaslik hollari ham mavjud. Buning uchun rahbarlar konsalting xizmatlari bozorining mohiyati, kon'yunkturasining o'zgarib turish tabiati, zamonaviy konsalting xizmatlari haqida bilimga ega bo'lishi zarur. Marketing konsepsiyasi asosida ma'muriy konsalting xizmatlari bozorini rivojlantirish masalalari oxirigacha ishlab chiqilmagan bo'lib, shu paytgacha olib borilgan tadqiqotlar konsalting xizmatlarining alohida hususiyatlarinigina o'rganishga qaratilgan.

O'zbekistonning kichik konsultativ firmalari ko'p hollarda xorij firmalari bilan hamkorlikda ishlashadi. Bu kabi firmalarning egalari (ko'p hollarda ular rahbarlik ham qilishadi) o'z faoliyatini xorijda boshlab ko'p yillar davomida xorijda ishlagan mutaxassislar hisoblanadi. Bu firmalar xorij standartlariga bo'ysunib, mazmun va sifat bo'yicha xorijliklarnikidan kam bo'lmagan xizmatlarni taklif qilishadi.

Bularning hammasi konsalting xizmati sifatiga va samaradorligiga yuqori talab qo'yadi va faoliyat mijozlarning qiziqishlariga qarab yo'naltiriladi. Shuni aytish kerakki, O'zbekistondagi konsalting xizmati G'arbiy Yevropa amaliyotidan farq qilmaydi va ba'zan G'arbiy amaliyotchilar joriy etgan qat'iy talablardan ham ustun turadi. Ammo hozirgi paytda O'zbekistonda konsalting xizmati faoliyatini rivojlantirish bo'yicha qator muammolar mavjud:

- malakali mutaxassislar yetishmaydi;
- huquqiy-me'yoriy baza tartibga solinmagan;
- konsalting xizmatining sifati doimo savol bo'lib turadi;
- konsalting faoliyati uslublari O'zbekistan iqtisodiyotiga moslashtirilmagan;
- konsalting faoliyati natijalari ob'ektiv baholanmaydi.

Bularning barchasi bozor xizmatlari tizimida konsalting xizmatlarining bugungi kundagi muhim o'rnini belgilab, bu sohada hali yechimini kutayotgan talaygina ishlar mavjud ekanligini ko'rsatadi. Shular jumlasidan ilmiy tadqiqot ishlarini o'tkazish va natijalarni amaliyotga tatbiq etishni taqozo etadi.

Tahlilning ko'rsatilishicha, hozirgi kunda O'zbekiston konsalting xizmatlarining barcha turlaridan quyidagilari talab qilinmoqda:

- O‘zbekiston tovar va xizmatlar bozorining tadqiqotiga asoslangan korxonaning marketing strategiyasini yaratish;
- biznes bo‘yicha ma’lumotlar (biznesni ochishda yordam, yuridik maslahatlar, hamkorlarni topishda yordam);
- kadrlar konsaltingi, asosan – xodimlarni tanlash sohasida.

Bunda shuni ta’kidlash kerakki, konsalting xizmatlarining boshqa turlari talabga ega emas. Buni bir nechta sabablar bilan asoslash mumkin:

1. Maslahatchi rolini tushunmaslik (“u mening biznesimga nima berishi mumkin, mutaxassisni jalb qilishga sarflangan pullar oqlanadimi?”).

2. Tashqi maslahatchilarga ishonmaslik. Tavsiyalarni ishlab chiqish va tahlil qilish uchun maslahatchilar, ko‘pincha, ichki, buyurtmachi-firmaning mahfiy ma’lumotini qo‘llaydilar. Aynan shu holat korxonalarni mashhur konsalting firmalarni yoki o‘zlari ishongan maslahatchilarni taklif qilishga majbur etadi).

3. Mulkdorlar yoki kompaniyaning top-menejmentlari tomonidan o‘zgarishlarni amalga oshirishni istamasligi (shuning uchun ko‘p firmalar o‘zlari uchun inqirozli davrdagina maslahatchilarni taklif qilishadi. Ko‘p kompaniyalarda faoliyati tahlilining va strategik rejalashtirishning yo‘qligi tadbirkorlarning aniq ichki muammolarni ko‘rmasligiga olib keladi).

4. Ma’muriy biznes kompaniyalarining barqaror va jadal reklamasi mavjud emasligi.

5. Ko‘p tadbirkorlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida biznesni boshqarish asoslarini bilmasligi. Aynan shuning uchun ham ular maslahatchini chaqirishlari kerak. Afsuski, bizda tadbirkorlik faoliyati «Bizga pulni bering, o‘zimiz bilamiz nima qilish kerakligini» fikrlar asosida amalga oshiriladi. Amaliyotda esa bu faoliyat korxonani ro‘yxatga olish va jihozlar sotib olish bilan cheklanmoqda, holos.

6. Menejerlarning maslahatchilarining tavsiyalarini qabul qilish va qo‘llashga tayyor emasligi («biz o‘zimiz ham boshqarishni bilamiz»).

Shunga qaramasdan O‘zbekistonda konsalting xizmatlarga bo‘lgan talab o‘sib bormoqda. O‘sish nafaqat iste’molning umumiy miqdori bo‘yicha, balki konsalting xizmatlarning ayrim turlari bo‘yicha ham bo‘lmoqda.

Konsalting xizmatlari ma’lum turlarining kerakliligi korxonaning nafaqat ichki ishining holatiga, balki respublikada umumiqtisodiy

holatdagi o‘zgarishlarga ham bog‘liqdir. Har qanday holatda ham bizning tadbirkorlarga konsalting nima berayapti degan savolga javob bitta: iqtisodiy foyda.

17.4. Ma’muriy biznesni boshqarish hususiyatlari

Korxona uchun ma’muriy biznesning har qanday xizmati kompaniya mulkdorlari va menejerlari tomonidan o‘zgarishlarga ehtiyojni anglash bilan boshlanadi. U yoki bu maslahatchilarga kompaniyasining qaysi faoliyat sohasi o‘zgarishlarga tegishli ekaniga qarab murojaat qilishadi. Boshqa tomondan, maslahatning yo‘nalganligi kompaniyaning rivojlanish bosqichi bilan aniqlanishi mumkin (yangi kompaniyaning ochilishi yoki biznesning tiklanishi, yoki inqiroz). Kompaniya turli vazifalarni hal qilishi mumkin: faoliyatning yangi yo‘nalishini, topish; resurslarni tejashning ichki zaxiralarini ko‘rsatishi (harajatlarni pasaytirish uchun); yangi bozorlarni, raqobatchilarni, iste`molchilarni va boshqa tekshirish (mahsulot va xizmatlarni diversifikatsiyalash yoki korxonaning marketing strategiyasini ishlab chiqish).

Ma’muriy biznes bozor qonuniyatlari, ya’ni talab va taklif asosida shakllanib, taraqqiy etsada, bu sohaning rivojlanishi samarali boshqaruv tizimini taqozo etadi. Shu nuqtai nazardan, ma’muriy biznesni boshqarishning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- ma’muriy biznesning turli yo‘nalishlarda rivojlantirish imkoniyatlarini o‘rganish;
- ma’muriy biznes tashkilotlari faoliyatini tashkil qilish va mufofiqlashtirish tartibga solish, rag‘batlantirish, nazorat qilish.

Yangi korxonaning o‘zi bajaradigan jarayon bo‘yicha ishlab chiqarish oqimi chizig‘ini tuzish, ishlab chiqarish jihozlari, xom ashyo, materiallar ta’minotiga oid ma’lumotlar boshqarish uchun asos bo‘ladi.

Ma’muriy biznesni boshqarishning muhim tarkibiy qismi sotishni tashkil qilish va bozorni o‘rganish bo‘lib hisoblanadi. Muvafaqqiyatli ravishda bozorni egallash muhim ahamiyatga ega. Buning uchun, avvalo, muhim omillarni aniqlash zarur bo‘lib, ular tashqi va ichki omillarni o‘z ichiga oladi.

Tovarning talabga mos kelishi, bahoni to‘g‘ri belgilay olish yo‘llarini topa bilish, reklama ishini tashkil eta bilish kabilar bu borada boshqarish san’ati natijalari bo‘ladi.

Ma’muriy biznesni boshqarishning muhim jihatlaridan biri - moliyani boshqarish hisoblanadi. Bu yerga uch asosiy jihat inobatga

olinadi. Birinchisi daromad va harajatlarni boshqarish. Ikkinchisi, naqd pul tushumini boshqarish. Uchinchisi, qism - aktiv va passivlarni boshqarish. Shuningdek, bunda investitsiyalar jalb etish va moliyaviy xavf-xatarlarni bartaraf etish masalalari ham ko'zda tutiladi.

Tayanch iboralar: ma'muriy biznes, korporativ boshqaruv, ma'muriy biznes ob'ekti, konsalting xizmatlari, trast firmalari, boshqaruv xizmatlariga ixtisoslashgan firmalar, tashkilotchilik firmalari, konsalting xizmtalari, boshqaruvga asoslangan konsalting xizmatlari.

Nazorat uchun savollar

1. Ma'muriy biznes tushunchasiga ta'rif bering.
2. Ma'muriy biznesda asosiy faoliyat turlarini sanab bering.
3. Ma'muriy biznes ob'ekti va sub'ektlari tushunchasining mohiyati nimadan iborat?
4. Ma'muriy biznesni boshqarishning xususiyatlarini ayting.
5. Ma'muriy biznes faoliyatida yuzaga keladigan asosiy muammolar nimalardan iborat?
6. Konsalting xizmatini ko'rsatishga bo'lgan ehtiyoj va konsalting firmalarining xususiyatlariga tushuncha bering.

18-bob. DAVLAT BOSHQARUVIDA MA'MURIY ISLOHOTLAR YURITISHNING XORIJ TAJRIBASI

18.1. Ma'muriy islohotlarni o'tkazishning mohiyati va zaruriyati

O'zbekistonda ma'muriy islohotlar boshlab yuborildi. Vazirlar Mahkamasining 2003 - yil yarim yilligi natijalariga bagishlangan yig'ilishida O'zbekiston Respublikasi prezidenti Islom Karimov: «Mamlakatdagi tiklash va yangilash jarayonlarining asosiy oqsayotgan bo'g'iniga baho berar ekanmiz, bizdagi konservatizmning ildizi, eng avvalo, amaldagi boshqaruv tizimida ekanligiga tobora ko'proq amin bo'lmoqdamiz. Tan olish kerak, amaldagi davlat, tarmoqlar va hududiy boshqaruv tizimlari iqtisodiy va demokratik islohotlarni joriy qilish yo'lida katta to'siq bo'lmoqda. Aytish kerakki, bizda ma'muriy-boshqaruv va taqsimlov tizimidan meros qolgan eski kolipning ko'p sifatlari saqlanib qolmoqda» deb ta'kidladi.

Shu yerda bir savol tug'iladi: xo'sh bu borada boshqa mamlakatlarda qanday holat hukmron! Davlat boshqaruv tizimini isloh qilishga faqat O'zbekistongina ehtiyoj sezmoqdami? Xorij tajribasini o'rganar ekanmiz, davlat hokimiyati tizimi deyarli barcha mamlakatlarda qattiq tanqidlarga uchrayotganining guvohi bo'lamiz. Masalan, «Nyu-York Tayms» ma'lumotlariga ko'ra balog'at yoshidan o'tgan AQSH aholisining 15 foizi hukumat faqat o'z manfaatlari uchun ishlashiga amin ekanliklarini bildirganlar. Xorijiy ommaviy axborot vositalarida dunyoning turli mamlakatlarida, shu jumladan, rivojlangan mamlakatlarida ham, davlat hukumatining nomukammal ekanligiga ko'plab misollar keltiriladi.

Hattoki byurokratiyani «jilovlay bilgan» Amerika Qo'shma Shtatlaridek mamlakatda ham ma'muriy soha doimiy nazoratga va islohotlarga muhtojdir. Bir vaqtlar Jerald Ford: «Huquqmat nazoratiga oid ikir-chikirlarga barham berish erkin iqtisodiyotni rivojlantirishning muhim shartlaridandir. Biz bunday sansalorliklar natijasida millionlab ish soatlarini behuda sarf qilamiz. Bu esa iste'molchilarga milliardlab dollarlarga tushadi», deya bexuda ta'kidlamagan edi. Davlat boshqaruvi mexanizmining nomukammallikka salkam genetik moneligi sababli dunyoning ko'plab mamlakatlari (eng avvalo rivojlanganlari) o'zlarida

ma'muriy islohotlarni amalga oshirishga tadqiqotchilar nafaqat alohida islohotlarni, balki ularni jahon bo'ylab rivojlanishiga ko'ra oqimlarga ajratgan holda o'rganmoqdalar.

Bunday islohotlarning birinchi oqimi XX asrning 20-30 yillarida amalga oshirilgan. Bu davrga kelib davlat o'zining iqtisodiyotda tutgan rolini kuchaytirgan va ko'plab ijtimoiy vazifalarni o'z zimmasiga olgan. Bu oliy toifadagi davlat xizmatini tashkil etishni va davlat hokimiyati tarkibini mustahkamlashni talab qildi. Ma'muriy islohotlarning keyingi oqimi 70-80-yillarga to'g'ri keldi. Bu davr ichida davlat o'z zimmasiga olgan mas'uliyatlarining kattaligi va majburiyatlarini to'liq bajara olmagani holda og'ir ahvolga tushib qolgan edi.

Hozirgi bosqichda ma'muriy islohotlarni ikkita turga ajratish mumkin. Birinchisi, bu jamiyat tartibi o'zgarishi oqibatida siyosiy tizimning almashuvi bilan birga amalga oshiriladigan islohotlar bo'lib, ulardan maqsad yangi iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarga javob beradigan davlat boshqaruv tizimini tashkil etishdir. Bunday islohotlar barcha sobiq sotsialistik davlatlarda amalga tatbiq etilmoqda va o'z doirasiga qonunlarni ishlab chiqish, davlat boshqaruv tizimini qayta tashkil etish, davlat xizmatini barpo etish, joylardagi boshqaruvni rivojlantirish va boshqa shu kabi masalalarni qamrab olgan. Ikkinchi turi esa siyosiy barqarorlik doirasida amalga oshiriladigan va ma'muriy tizimni butunlay takomillashtirish yoki uning davlat tartibini buzilib ketishiga sabab bo'lmaydigan aniq jabhalarini mukammallashtirishga yo'naltirilgan islohotlardir. Bunday islohotlarni joriy qilish ko'plab rivojlangan mamlakatlarga xosdir.

Islohotlarga bo'lgan ehtiyojni ko'plab mutaxassislar turli ijtimoiy dasturlarni moliyalash uchun davlat harajatlarining haddan ziyod oshib ketishi bilan bog'laydilar. Davlat ijtimoiy harajatlarining oshishi ko'p hollarda aholining davlat xizmatlari sifati va moliyaviy mablag'larning taqsimlanishiga nisbatan e'tirozlariga sabab bo'ladi. Jiddiy tanqidlarni keltirib chiqaruvchi boshqa bir omil – jamiyatning turli jabhalariga davlat aralashuvining kuchayishi va buning oqibatida fuqarolar huquq va erkinliklarining cheklanib qolishidir. Bu kabi muammolarni hal qilishda uchta yondashuv o'rinlidir:

•davlat boshqaruvi faoliyati samaradorligini oshirish va aholiga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash;

•davlat va hususiy sektorlar o'rtasida hamkorlik rishtalarini rivojlantirish, hamda ular majburiyatlari chegaralarini yanada aniqroq belgilash;

•davlat va fuqarolik jamiyati o'rtasida ko'pqamrovli aloqalarni o'rnatish, aholini boshqarishga jalb etish.

18.2. Ma'muriy islohotlarni amalga oshirish yo'nalishlari

Ma'muriy islohotlar tatbiq etilayotgan yo'nalishlar turlicha. Ulardan eng ko'p qullaniladiganlarini ko'rib chiqamiz.

Xususiylashtirish. Keng ma'noda bu hukumat rolini qisqartirishga, demakki, boshqaruvda yoki mulkka egalik masalasida hususiy sektor mohiyatini oshirishga qaratilgan harakatdir. Xususiylashtirish nafaqat davlat mulkini hususiy mulkka aylantirilishini, balki ma'lum sharoitlarda aniq xizmatlarni ko'rsatish, fuqarolarga xizmatlarni tanlash imkoniyatini yaratish va boshqa shu kabi masalalar yuzasidan hususiy tashkilotlar bilan shartnomalar imzolashni ham anglatadi.

Davlat boshqaruvini shakllantirish. Bu ikki ko'rinishda amalga oshiriladi. Birinchisi, markazlashgan hokimiyatni saqlab qolgan holda alohida vakolatlarni boshqaruvning quyi organlariga olib berishdan iborat bo'lsa, ikkinchisi esa o'z zimmalariga yuklangan vazifalarni bajarish uchun shaxsiy resurslariga ega bo'lgan muxtor tarkiblarni (kommuna, munitsipalitet, jamoat birlashmalarini) tashkil etishni talab qiladi. Natijada aholiga xizmat ko'rsatish uchun kerakli bo'lgan sharoitlarni yaxshilash va qabul qilingan qarorlarning samaradorligini oshirishni ta'minlaydi. Shakllantirishning bevosita talablari moliyaviy mustaqillik va mintaqaviy hamda joylardagi hukumat organlari majburiyatlaridan iboratdir.

Davlat xizmatlari sifatini va ularni taqsimlash mexanizmini yaxshilash. So'nggi paytda «Iste'molchilar manfaatlariga xizmat qiladigan tarkiblarni tashkil etish» shiori urf bo'lib bormoqda. Uning asosida oddiy fuqarolarning ehtiyojlarini qondirish masalasini davlat faoliyati markaziga ko'tarish yotadi. Shu maqsadda xizmat ko'rsatishning aniq me'yorlari joriy qilinadi. Fuqarolar hukumat organlari qarorlariga ta'sir o'tkazish imkoniyatini qo'lga kiritadilar. Hukumat o'z faoliyatiga oid barcha axborotlarni keng omma e'tiboriga ochiq havola qiladi. Davlat xizmatlari sifatiga bo'lgan bunday e'tiborning sabablari nafaqat aholi qiziqishlarini hisobga olishdan, balki fuqarolar ta'limi, malakasi va sog'lig'i darajasi o'rtasidagi bevosita aloqadan (u davlat xizmatlari sifati darajasi bilan uzviy bog'liq) yanada unumli foydalanishdan ham iboratdir.

Davlat xizmatini isloh qilish. Bunday islohotlar ish haqi va davlat xodimlarini rag'batlantirish sohalarini qamrab oladi; ta'lim tizimini,

malaka oshirishni va shaxsning rivojlanishini; xodimlarni tanlash va yollash usullarini; attestatsiya shakllari va majburiyatlarini bajarish darajasini; pensiya siyosatini; jinsi va millatidan qat'iy nazar xizmatchilar uchun teng shart-sharoitlarni yaratib berishni va h.k.

Davlat boshqaruv organlari faoliyatini va tashkiliy tarkiblarini takomillashtirish. Davlat boshqaruvida yangi yo'nalish bo'lib, vertikal ma'muriy tarkibni aniq vazifalarni bajaruvchi davlat tashkilotlarining muxtor gorizontal tarmog'iga almashtirish g'oyasini ilgari suradi va unga muvofiq aloqali boshqaruv, ichki va tashqi audit, almashuv jamg'armalari va hokazo kabi mexanizmlar tashkil etiladi. Siyosatni shakllantirish vazifasi ko'proq bir nechta ilg'or vazirliklar zimmasida bo'ladi, ijro etish esa turli davlat muxtor agentliklariga yuklatiladi. Davlat sektori faoliyatiga hususiy kompaniyalarda qo'llaniladigan bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan mexanizmlar va boshqaruv uslublari tobora ko'proq singdirib boriladi. Eng diqqatga sazovorlisi, markaziy boshqaruv organlari qabul qilgan qarorlarning oliy sifatiga erishiladi.

Davlat moliyaviy mablag'lari va budjetini boshqarishning yaxshilanishi. Bu yerda quyidagi yo'nalishlar ajratiladi hukumat vazirlik va muassasalar o'rtasida umumiy harajatlar oqimini va taqsimlash tamoyillarini aniqlayotganda budjetni ishlab chikishda «yuqoridan pastga» mexanizmni joriy qilish; vazirliklar va muassasalarga yillik harajatlar uchun mablag'larni ishlatish maqsadlarini ko'rsatmagan holda o'tkazib berish, qolgan mablag'larni keyingi moliyaviy yil uchun ko'chirib o'tkazish; bajarilgan ishlar bo'yicha ko'rsatkichlarni ishlab chiqish; husuiy sektorda qo'llaniladigan moliyaviy menejment amaliyotini tatbiq etish; budjetni tashkillashtirayotganda o'rta muddatga mo'ljallangan ko'rsatkichlardan unumli foydalanish.

Axborot texnologiyalarni joriy etish. Agar yaqin vaqtlargacha davlat boshqaruvini axborot texnologiyalari bilan, eng avvalo, kompyuterlar bilan ta'minlash masalasi dolzarb bo'lgan bo'lsa, bugungi kunga kelib axborot texnologiyalariga qilingan investitsiyalardan manfaatni oshirish masalasi dolzarbdir. Ustuvor yo'nalishlar sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin: milliy axborot tarmoqlarini barpo etish; davlat organlarini aholi bilan bog'lab turuvchi axborot tarmoqlarini rivojlantirish; axborot tizimlarini ijtimoiy muammolarni tahlil qilish va qarorlar qabul qilishga safarbar etish. Ko'plab mamlakatlarda davlat hukumati faoliyatiga informatsion va telekommunikatsion texnologiyalarni singdirish va ularni

takomillashtirish bilan shug'ullanuvchi maxsus markazlar tashkil etilgan.

Natijalarni baholash va jarayonlar monitoringi. Ma'muriy islohotlarga tizim orqali yondashuv mavjud muammolarni aniqlash va ularga barham berish borasidagi davlat apparati faoliyatini kuzatishni ta'minlovchi mexanizmlarni talab etadi. Ma'muriy islohotlarni borishini baholash ham juda muhimdir. Bu yerda davlat apparati faoliyati samaradorligini belgilovchi ko'rsatkichlarni ishlab chiqish alohida e'tiborni talab etadi.

18.3. Globallashuv sharoitida ma'muriy islohotlarni amalga oshirish imkoniyatlari

Bugungi kunda ko'pchilik xukumatlar oldida jahon miqiyosida iqtisodiy raqobatning keskinlashuvi muammosi turibdi. Tobora avj olayotgan iqtisodiyotlarning globallashuvi jarayonidan orqada qolmaslik va o'z mamlakatining xalqaro raqobatda to'liq ishtirok etishini ta'minlash ko'plab mamlakatlarda davlat boshqaruvida islohotlarni amalga oshirilishiga sabab bo'ldi.

Jahon tajribasi ko'rsatishicha, jamiyatning to'laqonli ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi davlat boshqaruvining qanday tashkil etilganligi, hokimiyatning markaziy qismining mahalliy qismi bilan munosabatlari nechog'li yaxshi yo'lga qo'yilgani, vakolatlarning qanchalar aniq taqsimlanganligi masalalari bilan bevosita bog'liqdir. Boshqaruv apparati hajmining kattaligi, ayrim vazifalarning takrorlanishi, boshqaruvning ilmiy asosi yo'qligi, davlat ustidan jamoat nazoratining yetarli darajada amalga oshirilmasligi ijrochi hokimiyat samaradorligini pasayishiga olib keladi va byurokratiyaning avj olishiga hamda biznesni yuritish yo'lida g'oyalarning ko'payishiga sababchi bo'ladi.

Globallashuv sharoitida rivojlangan mamlakatlarda davlat boshqaruvi mexanizmini takomillashtirish shunchalar ahamiyatli vazifa ekan, bozor iqtisodiyoti mexanizmlari endigina joriy etilayotgan mamlakatlar uchun bu eng muhim vazifa ekanligiga shubha yo'q. Tajribaning kamligi va yetuk mutaxassislarning yetishmasligi kabi bir qator muammolar iqtisodiyoti o'tish davrini boshdan kechirayotgan va rivojlanayotgan mamlakatlarda bu jarayonning hamisha ham samarali natija bermayotganining asosiy sabablari hisoblanadi. Shu o'rinda globallashuv jarayoni sababli yuzaga kelishi mumkin bo'lgan salbiy

oqibatlarni ham e'tibordan chetda qoldirmaslik, ularning oldini olish bo'yicha himoya choralarini amalga oshirish muhim ahamiyatga ega.

Tayanch iboralar: ma'muriy islohotlar, globallashuv davrida ma'muriy islohotlar, islohotlarning asosiy yo'nalishlari.

Nazorat uchun savollar

1. Ma'muriy islohotlarni o'tkazishning mohiyati nimalrda namoyon bo'ladi?
2. Ma'muriy islohotlarni amalga oshirish yo'nalishlarini aytib bering.
3. Globallashuv sharoitida ma'muriy islohotlarni amalga oshirish imkoniyatlari nimalarda namoyon bo'ladi?

19–bob. MA'MURIY MENEJMENT FAOLIYATINI NAZORAT QILISH VA SAMARADORLIGINI BAHOLASH

19.1. Ma'muriy boshqaruvda nazorat funksiyalari haqida tushuncha

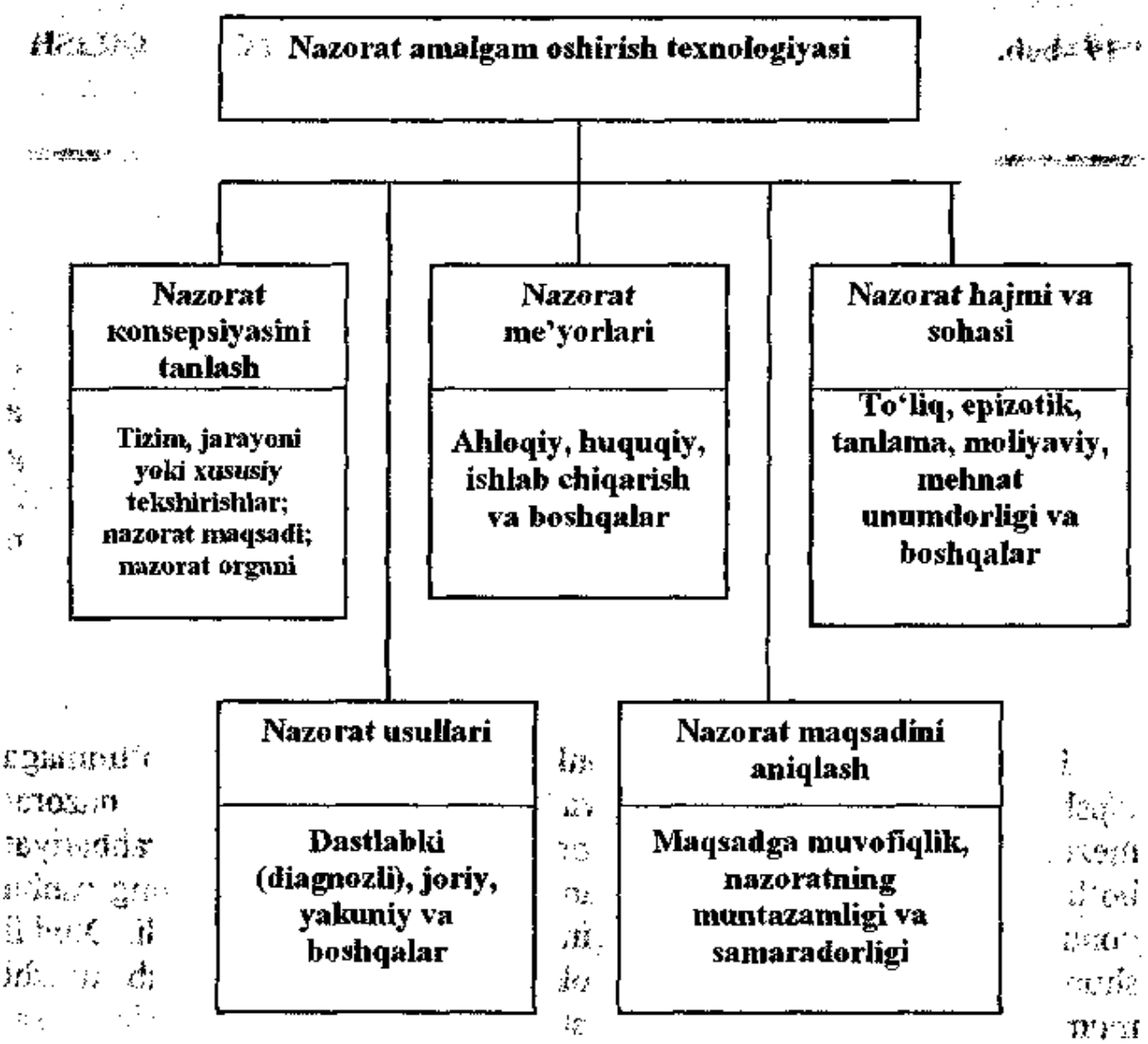
Nazorat ma'muriy xodim faoliyatining asosiy sohalaridan biri hisoblanadi. Ma'muriy menejmentda xizmat nazorati barcha boshqaruv funksiyalari tegishli hajmda va tartibda bajarilayotganligini tekshirish va baholashni o'z ichiga oladi. Baholash, o'z navbatida, olingan natijaning tashkilot me'yorlariga, ya'ni standartlariga mosligini tekshirishni ifodalaydi. Nazoratni amalga oshirish murakkab jarayon bo'lib, ma'lum harakatlar ketma-ketligida amalga oshiriladi (19.1-rasm).

Bunda ikki xil yondashuv qo'llanishi ko'zda tutiladi:

a) funksional nazorat;

b) strategik nazorat.

Funksional yoki barcha funksiyalarning nazorati bo'linmaga topshirilgan barcha ma'muriy vazifalar bo'yicha tegishli nazorat mezonini aniqlash va uni kuzatib borishni taqozo qiladi. Agar rahbariyat bo'linma ishini salbiy baholayotgan bo'lsa, xizmat nazoratining ushbu yondashuvi mehnat samaradorligining oshishiga olib keladi. Xuddi shunday holat alohida xodim yoki lavozimda ham uchrab turishi mumkin. Ammo bo'linma faoliyati nazorat chegarasidan chiqmasa, barcha funksiyalarni tekshirish maqsadga muvofiq bo'lmaydi. Shunda ikkinchi yondashuv, ya'ni strategik nazorat qo'llanilishi ko'zda tutiladi. Ushbu yondashuvning mohiyati shundan iboratki, bo'linma yoki alohida lavozim uchun eng muhim bo'lgan funksiyalar tanlab olinadi va umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha nazorat amalga oshiriladi. Bunday nazorat, avvalo, "strategik bo'g'in" tushunchasini kiritilishini talab qiladi. Strategik bo'g'in bir qancha lavozimlar faoliyatini mujassamlashtiruvchi vazifa yoki hujjat bo'lib uning o'z vaqtida sifatli bajarilishi barcha mansabdor shaxslar faoliyatining samarasini ko'rsatib beradi. Strategik bo'g'in boshqaruv tizimining o'ziga xos nozik nuqtasini ifodalaydi. Strategik bo'g'indagi holat butun tizim haqida xulosa chiqarish imkoniyatini beradi.



19.1-rasm. **Nazorat texnologiyasi**

Ma'muriyat uchun strategik nazorat bo'g'inlariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- qarorlarning bajarilish foizi;
- bekor qilingan qarorlar foizi;
- bajarilishi kechiktirilgan qarorlar foizi;
- vazifalarning umumiy sonini sohalar va lavozimlar bo'yicha taqsimlash va hokazo.

Albatta, har bir tashkilot va bo'linmalar uchun strategik bo'g'in alohida aniqlanishi zarur, lekin shunday bo'g'inlarni belgilash zaruriyati muhim ahamiyatga ega ekanligi shubhasizdir.

Xizmat nazorati samaradorligining yana bir muammosi o'tgan davrni nazorat qilishdan kelajakdagi nazoratga e'tiborni qaratishdir.

Tajriba shuni ko'rsatadiki, ma'muriyatdagi xatoning 75-80% ehtimollik darajasi bilan oldindan ko'ra bilish mumkin. Buning uchun xodimning qobiliyati, ishga yondashuvi, vazifaning mas'uliyati, odatda, uchraydigan xatolar va boshqalarni hisobga olish zarur. Kelajakka qaratilgan nazorat ma'muriy xatolarning qaratilgan nazorat ma'muriy xatolarning paydo bo'lish shart-sharoitlarni yo'qotadi.

Shuni hisobga olish zarurki, ma'muriy vazifani nazorat qilish mezonlarni belgilashda sub'ektiv elementlar katta o'rinni egallaydi. Ushbu jihatdan rahbariyat tomonidan yo'l qo'yiladigan an'anaviy xatolarga to'xtalib o'tish joiz.

1. Rahbarning bajarilgan ishga munosabatida keng tarqalgan xatolardan biri shundaki, rahbar vazifa to'g'ri bajarilsada, uning ijrosidan qoniqmaydi. Uning fikricha, vazifani yanada yaxshiroq bajarish imkoniyati bor edi. Bunday holat ijrochida hamma narsaga rahbar ko'zi bilan qarashni tarbiyalaydi va tashabbusni bo'g'adi.

2. Vazifaning to'liq bajarilganlik mezonini noto'g'ri tanlash. Bunga ko'ra, ma'muriy vazifani bajarishda uning qachon to'la-to'kis ijro etilganligini baholash muamosi vujudga keladi. Mezonni noto'g'ri tanlash ma'lum topshiriqni xodimdan bir marta bajarish emas, balki muntazam ravishda unga qaytib turish talabini vujudga keltiradi. Bu esa vazifalar sonining oshib borishiga olib keladi.

Xizmat nazoratini amalga oshirish mezonlarini tanlashda xodimlar attestatsiyasi katta o'rinni egallaydi. Xodimlar atestatsiyasida qo'llaniladigan ko'rsatkichlar ikki guruhga bo'linadi:

a) xodimning shaxsiy fazilatlariga asoslangan baholash, ya'ni attestatsiya natijasida ushbu xodim egallab turgan lavozimga tabiatan loyiqligi baholanadi.

b) ish natijalariga asoslangan baholash, ya'ni shaxsiy fazilatlaridan qat'iy nazar vazifalar bajarilishi bo'yicha lavozimga loyiqlik baholanadi.

Ushbu ikkita nazorat turining o'ziga xos qo'llash doirasi va xususiyatlari mavjud. Shaxsiy fazilatlarga asoslanish ayrim xato va kamchiliklar bilan rozi bo'lishga olib kelsa, ish natijalariga asoslanish xodimlarning vazifani bajarishga qancha kuch-g'ayrat sarflanishini hisobga olmaydi.

19.2. Xizmat nazoratini amalga oshirishda chetlanishlar bo'yicha boshqarish hususiyatlari

Xizmat nazoratini tashkil qilish tizimi har bir rahbar tomonidan ishlab chiqilishi tabiiy, ammo ob'ektivlik, rasmiylik va ta'rifchanlik tamoyillari bu tizimning shakllanishida muhim ahamiyat kasb etishi shart.

Boshqaruvning zamonaviy axborot texnologiyalari turli funksional tizimlar (bo'linmalar) xodimlari yoki firma boshqaruvi darajalarining mos axborot ehtiyojlarini qondirishga to'g'ri keladi. Ular yetkazib beradigan axborot firmaning o'tmishi, hoziri va ehtimoldagi kelajagi haqida ma'lumotni saqlaydi. Bu axborot doimiy yoki maxsus boshqaruv hisobotlari turlariga ega.

Boshqaruv nazorati darajasida qarorlar qabul qilish uchun axborot agregatlashtirish ko'rinishida shunday taqdim etilishi kerakki, unda ma'lumotlar o'zgarish tendensiyalarining yuzaga kelgan chetlanishlar sabablari va ehtimoliy qarorlar ko'rib chiqilsin. Bu bosqichda ma'lumotlarni qayta ishlashning quyidagi vazifalari hal etiladi:

- Boshqaruv ob'ekti rejalashtiriladigan ahvolini baholash;
- Rejalashtiriladigan ahvoldan chetga chiqishlarni baholash;
- Chetga chiqishlar sabablarini aniqlash;
- Bo'lajak qaror va xatti - harakatlarining tahlili.

Bundan tashqari nazoratni amalga oshirishning talablari ham ishlab chiqilishi kerak bo'ladi (19.2-rasm)

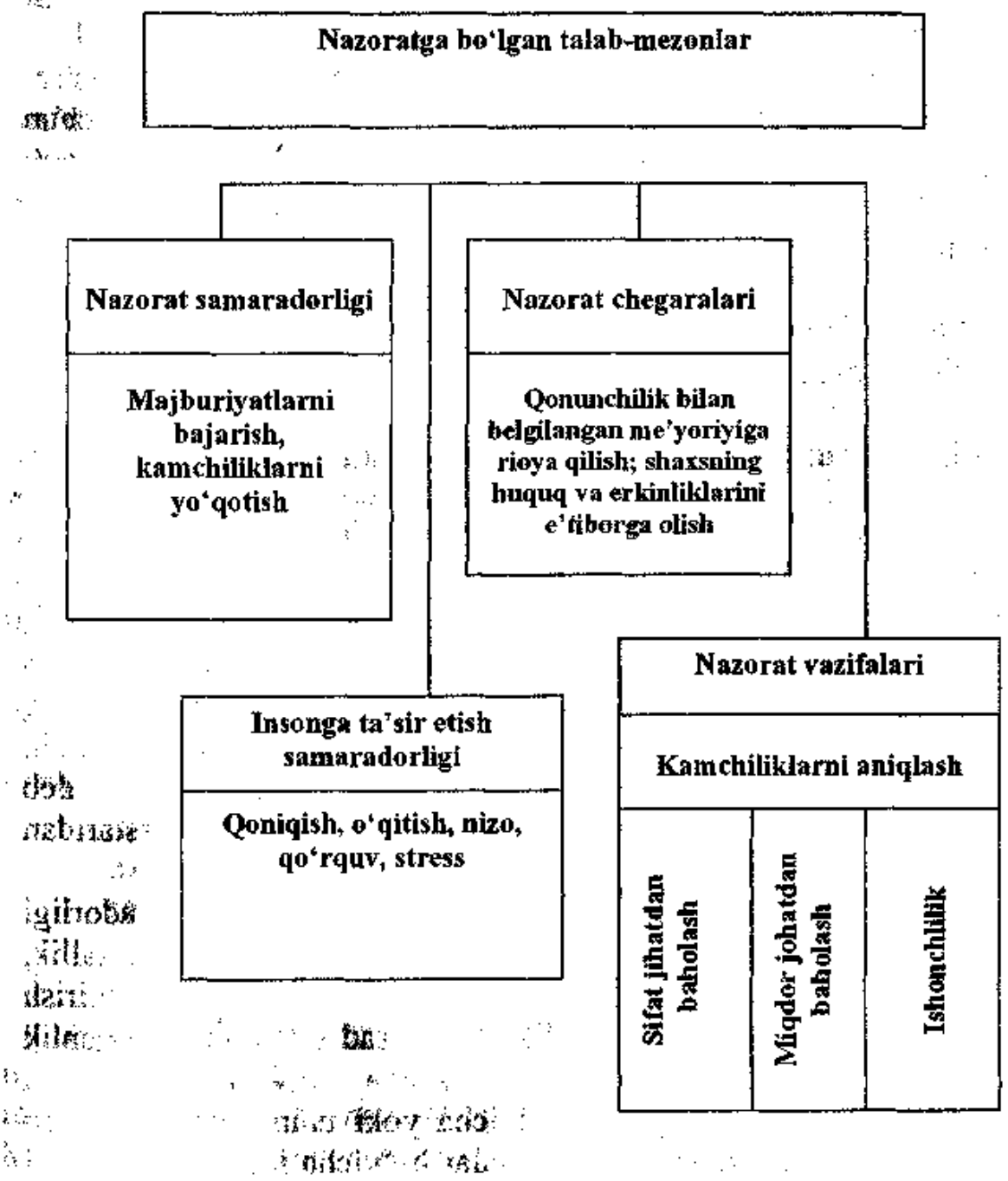
Boshqaruvning nazorat faoliyati xilma-xil turdagi hisobotlarni yaratishga yo'naltirilgan.

Doimiy hisobotlar belgilangan grafikga muvofiq yaratiladi, bu grafik ularni yaratish vaqti, masalan kompaniya savdo-sotig'ining oylik tahlilini belgilaydi.

Maxsus hisobotlar boshqaruvchilar so'rovlari bo'yicha yoki kompaniyada biror-bir rejalashtirilmagan hodisa ro'y berganda yaratiladi. Hisobotlarning u turi ham, bu turi ham yakunlovchi, qiyosiy va favqulodda hisobotlar shakliga ega bo'lishi mumkin.

Qiyosiy hisobotlar turli manbalardan olingan yoki turli belgilarga ko'ra tasniflangan va qiyoslash maqsadlari uchun foydalaniladigan ma'lumotlarni o'z ichiga oladi.

Favqulodda hisobotlar istisno (favqulodda) tariqasidagi ma'lumotlarni qamrab oladi.



19.2-rasm. **Nazoratga bo'lgan talab- mezonlar**

Boshqaruvni qo'llab quvvatlash uchun hisobotlardan foydalanish chetlanishlar bo'yicha boshqarish faoliyatini amalga oshirishda, ayniqsa, samaralidir. Chetlanishlar bo'yicha boshqarish shuni ko'zda tutadiki, ma'lumotlarga asosan menejer tashkilot xo'jalik faoliyatining ayrim

o‘rnatilgan standartlardan (masalan, rejalashtirilgan ahvoldan) chetga chiqish holatlarini aniqlashi va bartaraf etishning zarur tadbirlarini ishlab chiqishi lozim. Tashkilot chetlanishlar bo‘yicha boshqarish tamoyillardan foydalanganda, yaratilayotgan hisobotlarga quyidagi talablar qo‘yiladi:

- hisobot chetlanish ro‘y bergandagina yaratilishi mumkin;
- hisobotdagi ma’lumotlar mazkur chetlanish ko‘rsatkichi uchun tanqidiy ahamiyatiga ko‘ra saralanishi kerak;
- barcha chetlanishlarni iloji boricha birgalikda ko‘rib chiqish zarur, chunki bu holda ular o‘rtasidagi mavjud aloqani o‘rnatish oson bo‘ladi;
- hisobotda me’yordan chetlanishlarning miqdoriy ko‘rsatkichlari aks ettirilishi lozim.

19.3. Ma’muriy menejment faoliyatini baholashning asosiy mezonlari

Samaradorlik (keng ma’noda) bu ishning pirovard natijasi (harakat, faoliyat, jarayon) sifatida jamiyat amaliyotining o‘lchoviga aylanadi, ayniqsa, ishlab chiqarishni boshqarishda samaradorlikni aniqlash muhim ahamiyatga ega. Ma’muriy menejment tizimining samaradorligi uning amal qilishi natijasida erishiladigan natijani manfaatni aks ettiradi. Umumiy ko‘rinishda menejmentning iqtisodiy samarali tizimi deb mo‘ljallangan maqsadga qisqa vaqt ichida ishlab chiqarish resurslaridan unumli foydalangan holda erishishga aytiladi.

Ma’muriy menejment tizimining iqtisodiy samaradorligi ko‘rsatkichlariga haqqoniylik va ishonchlilik, to‘lalik va uneversallik, aniqlik, oddiylik, sezgirlik, son aniqligi, tezkorlik, solishtirish imkoniyatini berishi, o‘zaro bog‘liqlik va maqsad sari yo‘naltirilganlik kabi talablar qo‘yiladi.

Ma’lumki, xalq xo‘jaligi butunligicha yoki uning alohida ishlab chiqarish tarmoqlari, birlashma, korxonalar bo‘yicha iqtisodiy samarali baholash bir necha ko‘rsatkichlar, to‘plam asosida amalga oshiriladi. Ammo bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishning iqtisodiy samarasi pirovard natijada olinadigan foydani ko‘paytirish bilan ifodalaniladi.

Shunday qilib, menejment tizimining iqtisodiy samarasi ishlab chiqarish samarasining organik bir butun qismi bo‘lib, unda ushbu

tizimlar amal qilinishining iqtisodiy natijalari aks ettiriladi. Menejment sohasidagi foyda qancha ko'p bo'lsa, ishlab chiqarish harajatlarini solishtirma og'irligiga shuncha kam bo'ladi va ushbu sohada mehnat sarfining iqtisodiy samarasi ahamiyatliroq bo'ladi.

Ushbu muhim ko'rsatkichlarni tanlash, bozor iqtisodiyoti sharoitida foydani oshirish omili bo'lib hisoblanmoqda. Bu esa o'z navbatida ma'muriyat xodimlari mehnati natijasini ifodalaydi. Mehnat jamoasining ishi natijalarini ko'rsatadi. Ma'muriy menejmentning asosiy vazifasi resurslardan samarali foydalangan holda tashkilot oldida turgan maqsadlarga erishilishini ta'minlashdan iborat. Bunday holda boshqarishning samaradorligi ishlab chiqarish samaradorligi tushunchasi bilan mos keladi. Ularni baholash bir xil ko'rsatkichlardan foydalaniladi.

Ma'muriy menejment faoliyati samaradorligini baholashning asosiy mezoni sifatida bunday holatda boshqariladigan ob'ektning samaradorlik darajasi ko'zda tutiladi. Shundan kelib chiqib, ma'muriy menejmentni boshqarishning iqtisodiy samaradorligi faoliyat natijasida olingan pirovard natijalarni resurslar bilan taqqoslashni yoki, boshqacha, aytganda natijalarni sarflarga nisbati ko'rinishida aniqlanadi.

Ma'muriy menejment samaradorligini baholashda quyidagi asosiy uslublar va usullardan foydalaniladi:

- iqtisodiy tahlil uslublari (taqqoslash, guruhlash, indekslar va boshqalar);
- iqtisodiy-matematik uslublar;
- tizimli, vaziyatli, jarayonli yondashuv uslublari;
- solishtirma baholash uslublari;
- mantiqiy tahlil uslublari;
- ekspert baholash uslubi.

Ma'muriy menejment faoliyatini baholashda boshqarishning iqtisodiy, tashkiliy, tartibga soluvchi va muvofiqlashtiruvchi, rag'batlantiruvchi va nazorat qilish uslublaridan ham foydalaniladi. Ma'muriy menejment samaradorligini aniq boshqariladigan tizimning samaradorligi sifatida qarash mumkin. U ikki yo'nalishda baholanishi mumkin. Birinchidan, boshqariladigan ob'ektning ishlab chiqarishga ta'sirining natijaviyligi, ikkinchidan, boshqarish va boshqariluvchi tizimning samaradorligi qarab chiqiladi.

Ishlab chiqarish va boshqarishning iqtisodiy samaradorligini baholashning ko'rsatkichlarini umumlashtiruvchi va alohida resurslar samaradorligini ifodalovchi xususiy ko'rsatkichlarni ajratish mumkin.

Umumlashtiruvchi ko‘rsatkichlarga sof mahsulot, asosiy ishlab chiqarish fondlari, aylanma mablag‘lar, moddiy sarflarning nisbiy tejami kabi ko‘rsatkichlarni kiritish mumkin.

Umumlashtiruvchi ko‘rsatkichlar ishlab chiqarish va boshqarishning umumiy holdagi natijalarini ifodalaydi. Foyda va rentabellik ko‘rsatkichlari ham faoliyat samaradorligini ifodalaydi.

Mehnat, moddiy va moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligi ko‘rsatkichlari tizimidan foydalaniladi. Mehnat umumdorligi - mehnat resurslaridan foydalanishning asosiy ko‘rsatkichi hisoblanadi.

Boshqaruv faoliyatini tashkil etish va amalga oshirishga ham taqqoslama tahlil asosida baho beriladi. Tashkiliy tuzilma, mikro iqlim, alohida moddiy tizimlar salohiyatini to‘g‘ri baholash, aloqalar tizimi, nazoratning amalga oshirilishi, ma’muriy xodimlar mehnatning rag‘batlantirilishi va shu kabi jihatlar ham boshqaruv faoliyatining bevosita samarali yoki samarasiz ekanligini baholashda qo‘llanilishi mumkin.

Tayanch iboralar: Xizmat nazorati, nazorat texnologiyasi, funksiyalarning nazorati, strategik nazorat, xizmat nazoratida axborot ta’minoti, doimiy hisobotlar, maxsus hisobotlar, qiyosiy hisobotlar, favqulodda hisobotlar, chetlanish bo‘yicha boshqarish, ma’muriy menejment faoliyatini baholashning asosiy mezonlari, iqtisodiy samaradorlik ko‘rsatkichlariga qo‘yiladigan talablar.

Nazorat uchun savollar

1. 1.Funksiyalar nazoratining ahamiyati nimadan iborat?
2. Strategik nazoratning mohiyati nimadan iborat?
3. Chetlanishlarni boshqarish jarayonida nimalarga e’tibor berish kerak?
4. Nazoratlarning samaradorligi oshirishda hisobotlarning o‘rni.
5. Ma’muriy menejmentda samaradorlik tushunchasi qanday talqin etiladi?
6. Ma’muriy menejment faoliyatini baholashning asosiy me’zonlarini aytib o‘ting?
7. Samaradorlikni baholashning asosiy uslub va usullarini aytib bering.
8. Ma’muriy menejmentda xizmat nazoratining mohiyati nimadan iborat?

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Karimov I.A. Zamonaviy kadrlar - taraqqiyotimizning muhim omilidir.T. 6.- T.: O'ZBEKISTON, 1998.

2. Karimov I.A. Tadbirkorlik - yuksalish garovi. T 8.,-T.: O'ZBEKISTON, 2000.

3. Karimov I.A. 2014 yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi // Xalq so'zi, 2014 yil 18 yanvar.

4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy–iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009. – 54 b.

5. Karimov I.A. O'zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida. –T.: O'zbekiston, 2011. – 440 b.

6. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz - Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. –T.: O'zbekiston, 2010. – 84 b.

7. Vazirlar Mahkamasining 1999 - yil 29 - martdagi "O'zbekiston Respublikasi boshqaruvida va davlat hokimiyati idoralarida ish yuritish va uning bajarilishini nazorat qilishni tashkil etish bo'yicha me'yoriy hujjatlarni tasdiqlash to'g'risida"gi 140-son Qarori-Toshkent, 1999.

8. Alekseev A., Pigalov V. Delovoye administrirovaniye na praktike: instrumentariy rukovoditelya. M.: Novosti, 1993 g.

9. Vinogradova M.V., Panina Z.I. Organizatsiya i planirovaniye deyatelnosti predpriyatiy sferi servisa - M.: Izd.«Dashkov Ko», 2006.-460.

10. Devid Kempbel i drg. Strategicheskiy menedjment, Uchebnik/Per. s ang. N.I.Almazovoy – M.: OOO "Izdatelstvo Prospekt", 2003. -336 s.

11. Ziyavitdinova N. va boshq., Menejment. O'quv qo'llanma, "Tafakkur bustoni", T.: 2012 yil. -312 b.

12. Yo'ldoshev N. Q. va boshq., Innovatsion menejment, Darslik, T.: TDIU, 2011 y. -312 b.

13. Yo'ldoshev N. Q., Nabokov V. I. Menejment nazariyasi, Darslik, 2013 yil. - 351 b.

14. Kazansev A.A. i dr. Prakticheskiy menedjment.M., Infra - 1998 g.

15. Karnegi D. Kak zavoyevat druzey i okazivat vliyaniye na lyudey.T.: Sharq, 1992-282 s.

16. Personalni boshkarish. O'quv qo'llanma /Abduraxmonov Q.X. va boshq. - T.: TDIU, 2004 y.

17. Tuxtaboyev A. T. Ma'muriy menejment. O'quv qo'llanma. Toshkent: "Moliya", 2003.-172 b.

18. Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment-Darslik, Toshkent, "O'qituvchi", 2001.-702 bet.

19. G'ulomov S.S. Boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti.-T.:Tosh DAU, 2002.

MUNDARIJA

KIRISH **3**

1-bob. MA'MURIY MENEJMENT FANINING MAZMUNI VA TUZILISHI **5**

1.1.Fanning predmeti, tuzilishi va vazifalari 5

1.2.Bozor iqtisodiyoti sharoitida ma'muriy menejmentning ahamiyati 7

1.3. Ma'muriy menejmentda tamoyillar tushunchasi 10

1.4.Boshqaruv faoliyatida ma'muriy menejmentga ehtiyojning tug'ilishi 15

1.5. Anri Fayol - ma'muriy menejment asoschisi sifatida 18

1.6. Ma'muriy menejment taraqqiyotida numtoz maktab namoyondalarining tutgan o'rni 21

2-bob. MA'MURIYAT ISHINI TASHKIL ETISH ASOSLARI **23**

2.1. Boshqaruv apparatining tuzilishi 23

2.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini shakllantirish 25

2.3. Tashkiliy strukturalarni loyihalashtirish 29

3-bob. MA'MURIY XODIMNING ISH JOYI **32**

3.1.Ma'muriy xodimlarning ish joylarini tashkil qilish 32

3.2.Xizmat xonasi mebellari va ularga qo'yiladigan talablar 34

3.3. Ish joyini tashkil qilish 35

3.4. Ish joyida vazifa va majburiyatlarning ta'rifi 37

3.5. Ma'muriy menejmentda foydalaniladigan texnik va axborot almashuv vositalari 37

4-bob. MA'MURIY MENEJMENTDA BOSHQARUV USULLARI **40**

Ma'muriy menejmentda boshqarish usullarining mohiyati 40

4.2. Boshqarishning iqtisodiy usullari 41

4.3. Boshqarishning tashkiliy-farmoyish usullari 42

4.4. Boshqarishning ijtimoiy-psixologik usullari 44

5-bob. MA'MURIY BOSHQARUV XODIMINING LIDERLIK SALOHIYATINI OSHIRISH **48**

5.1. Liderlik tushunchasi va uning mazmuniga bo'lgan turli yondashuvlar 48

5.2. Liderlik nazariyalarining asosiy mazmuni 52
5.3. Tashkilot boshqaruv tizimida rahbarning liderlik sifatlarini oshirish masalalari 60
5.4. Rahbarning liderlik ko'nikmalarini rivojlantirish yo'nalishlari 65

6-bob. MA'MURIY MENEDJMENTDA VAZIFALAR VA VAKOLATLARNING TAQSIMLANISHI 69
6.1. Vazifalar va ularni tavsiflash zaruriyati 69
6.2. Vazifalar, javobgarlik va vakolatlar. Ularni taqsimlash, uzatish usullari .. 70
6.3. Vazifalar bajarilishini nazorat qilish. Bo'ysunish haqida tushuncha 71
6.4. Vakolatlar taqsimlanishini samarali tashkil etish 76

7-bob. MA'MURIY MENEJMENTDA VAQTNI BOSHQARISH 79
7.1. *Ma'muriy menejmentda ish vaqtini belgilash va rejalashtirish* 79
7.2. Vaqtni boshqarishni tashkil qilish 81
7.3. Ish hujjatlari bilan ishlash uchun vaqt ajratish 83

8-bob. MA'MURIY KADRLAR FAOLIYATINI BAHOLASH VA ATTESTATSIYA O'TKAZISH 85
8.1. Ma'muriy xodimlar faoliyatini baholab borishning ahamiyati va zaruriyati. Attestatsiya tushunchasi 85
8.2. Attestatsiya o'tkazish - ma'muriy xodimlar faoliyatini baholashning muhim vositasi sifatida 90
8.3. Attestatsiyani o'tkazish bosqichlari 92

9-bob. MA'MURIY BOSHQARUVDA AXBOROT TIZIMLARI 96
9.1. Axborotlarning ma'muriy boshqaruvdagi o'rni 96
9.2. Ma'muriy boshqarish muammolarini hal qilishda axborot texnologiyalarni roli 97
9.3. Axborotlarni qayta ishlash texnologiyalari va boshqarishning kommunikatsiya vositalari 99
9.4. Axborotlashtirish infrastrukturasi va taraqqiyoti 104

10-bob. MA'MURIY MENEJMENTDA ISH HUJJATLARINING AYLANISHINI TASHKIL QILISH 107
10.1. Ma'muriyatda ish hujjatlari bilan ishlash 107

10.2.Hujjatlarni ro'yxatga olish va aylanishini tashkil qilish 110
10.3.Hujjatlarning jo'natilishi va saqlanishini tashkil qilish 113

11-bob. MAJLISLARNI TASHKIL QILISH VA OLIB BORISH 115

11.1.Ma'muriy menejmentda majlis o'tkazishning ahamiyati 115
11.2. Majlis chaqirish tartibi 116
11.3.Majlisni olib borish. Bayonnomalar yuritish 118
11.4. Majlis samaradorligining sharoitlari 127

12-bob. MULOQOT OLIB BORISHNI TASHKIL ETISH 129

12.1. Ma'muriy menejmentda muloqot tushunchasi 129
12.2. Muloqot jarayonini amalga oshirish bosqichlari 132
12.3.Suxbatlar o'tkazish samaradorligini oshirish 135

13-bob. RAHBARNING FAOLIYATIDA XODIMLARNI QABUL JARAYONI VA UNI TAKOMILLASHTIRISH 140

13.1.Menejerning xodimlarni qabul qilishi 140
13.2.Xodimlarni qabul qilishda muomala usullari 140
13.3.Ma'muriy menejmentda rahbarning xodimlarga hamdardligi, odamlarni tushunish hissi 142
13.4.Muammoli va ziddiyatli masalalarni hal etish yuzasidan yondashuvlar .. 143

14-bob. MA'MURIYAT ISHINI TASHKIL ETISHDA YORDAMCHI XODIMLARNING O'RNI 145

14.1. Ma'muriy boshqaruvda yordamchi xodimlarga ehtiyojning vujudga kelishi 145
14.2. Kotib - referentning faoliyat sohasi 146
14.3.Kur'er, arxivarius va boshqa yordamchi xodimlarning faoliyati 148

15-bob. XIZMAT ETIKETI 150

15.1.Xizmat etiketi haqida umumiy tushuncha 150
15.2. Salomlashish, taqdim qilish va ishbilarmon kishining tashqi qiyofasi ... 151
15.3. Ishga doir suhbat yuritish va telefonda gaplashish etiketi 154
15.4. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalari 156

15.5.Notiqlik san'ati asoslari 157
15.6.Mehmon qabul qilish va qabullar etiketi 159
15.7.Yozishmalar yuzasidan rasmiy etiket va xalqaro etiket 161

16-bob. IJTIMOIY VA MODDIY SHART-SHAROITLARNI YARATISHDA MA'MURIY MENEJMENTNING O'RNI 163
16.1.Ijtimoiy-moddiy sharoitlarni yaratishda ma'muriy menejmentning vazifalari 163
16.2.Ma'muriy menejmentda ijtimoiy xizmat ko'rsatish 165
16.3. Ma'muriy xodimlarni mukofotlashning asosiy iqtisodiy vositalari 168
16.4. Iqtisodiy rag'batlantirishda mukofotlashning yaxlit tizimi 172
16.5.Ma'muriy xodimlar mehnatini moddiy rag'batlantirishni boshqarish 176

17-bob. MA'MURIY BIZNES VA UNING RIVOJLANISH SHART-SHAROITLARI 179
17.1.Ma'muriy biznes tushunchasi 179
17.2.Ma'muriy biznesning rivojlanish shart-sharoitlari 181
17.3. O'zbekiston sharoitida ma'muriy biznes muammolari 185
17.4. Ma'muriy biznesni boshqarish hususiyatlari 188

18-bob. DAVLAT BOSHQARUVIDA MA'MURIY ISLOHOTLAR YURITISHNING XORIJ TAJRIBASI 190
18.1. Ma'muriy islohotlarni o'tkazish mohiyati va zaruriyati 190
18.2. Ma'muriy islohotlarni amalga oshirish yo'nalishlari 192
18.3.Globallashuv sharoitida ma'muriy islohotlarni amalga oshirish imkoniyatlari 194

19–bob. MA'MURIY MENEJMENT FAOLIYATINI NAZORAT QILISH VA SAMARADORLIGINI BAHOLASH 196
19.1. Ma'muriy boshqaruvda nazorat funksiyalari haqida tushuncha 196
19.2.Xizmat nazoratini amalga oshirishda chetlanishlar bo'yicha boshqarish hususiyatlari 199
19.3. Ma'muriy menejment faoliyatini baholashning asosiy mezonlari 201

ADABIYOTLAR RO'YXATI 204

Mirzayev Qulmamat Jonzoqovich
Turdibekov Hasan Ibragimovich
Usmanov Ilxom Ochilovich

MA'MURIY MENEJMENT

O'quv qo'llanma

Muharrir E. Bozorov
Badiiy muharrir M.Odilov
Kompyuterda sahifalovchi M. Saydalixodjayeva

Nashr lits.AI № 174, 11.06.2010.
Bosishga ryxsat 22.04.2014da berildi. Bichimi 60x84 $^{1}/_{16}$.
Ofset qog'ozi №2. Times garniturasi. Shartli b.t.11,7.
Nashr – hisob t.13,0. Adadi 100 dona.
Buyurtma № 15 ^{A}

«IQTISOD- MOLIYA» nashriyotida tayyorlandi.
100084. Toshkent. Kichik halqa yo'li, 7-uy.

«HUMOYUNBEK-ISTIQLOL MO'JIZASI» bosmaxonasida offset usulida chop etildi.
100000. Toshkent. Amir Temur shox ko'shasi, 60 ^{A} –uy.