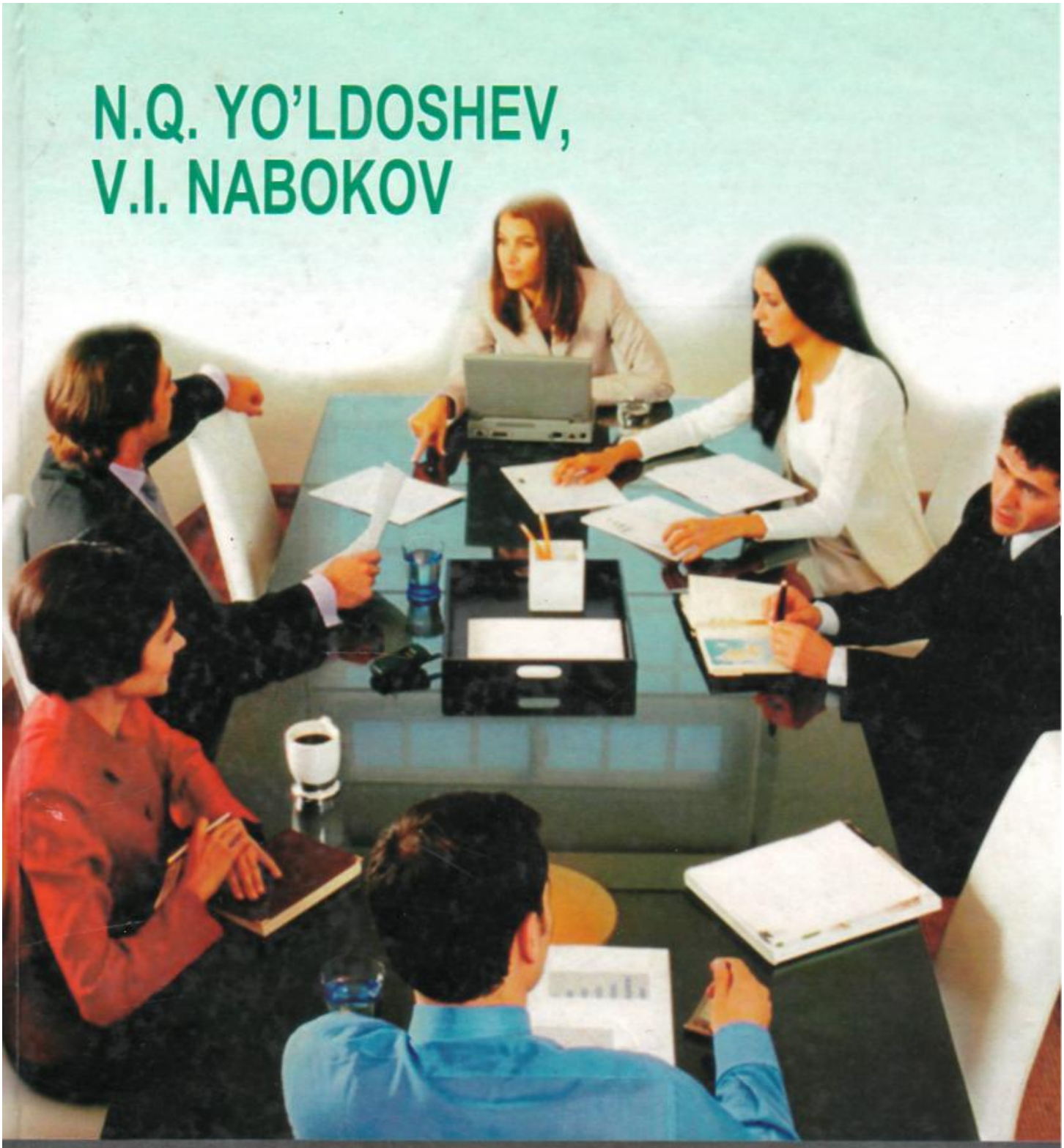
N.Q. YO'LDOSHEV,
V.I. NABOKOV



MENEJMENT NAZARIYASI

N.Q. YO'LDOSHEV, V.I. NABOKOV

MENEJMENT NAZARIYASI

Darslik

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan Oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT - 2013

65.9(2)-2
Ч 943.

Ushbu darslikda menejmentning nazariy jihatlari, boshqaruv munosabatlari va tashkilotlarni rivojlanishidagi yangi tendensiyalar zamonaviy nuqtai nazardan ko'rib chiqiladi. Boshqaruv jarayonining asosiy figurasi – kasb egasi bo'lgan boshqaruvchi menejerga, uning shaxsi, ishni tashkil qilish, o'zini o'zi boshqarish va mehnat jamoasini tashkil qilishga muhim o'rin ajratiladi.

Oliy va o'rta maxsus ta'lim o'quv yurtlari talabalari, aspirantlar va o'qituvchilar, hamda amaliy xodimlar, turli darajadagi menejerlar uchun mo'ljallangan.

Toshkent, 2013.

MUNDARIJA

	Kirish	6
I - bob.	Menejmentning rivojlanish tarixi va hozirgi holati	8
1.1.	Menejmentning tarixiy shart- sharoitlari	8
1.2.	Menejmentning ilmiy maktablari	11
1.3.	Mamlakat boshqaruvining rivojlanishi	17
1.4.	Menejmentning xorijiy modeli	17
	Nazorat savollari	29
II - bob.	Menejmentning nazariy asoslari	30
2.1.	Boshqaruv va menejment	30
2.2.	Boshqaruv (menejment)ning mohiyati va tizimi	34
2.3.	Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari	39
2.4.	Boshqaruv usullari	44
	Nazorat savollari	48
III - bob.	Mehnatni boshqarish usullari	50
3.1.	Mehnatni boshqarish xarakteri	50
3.2.	Mehnatni boshqarish turlari	53
3.3.	F.Teylorni mehnatni boshqarish usullari	55
3.4.	Mehnatni texnokratik boshqarish	57
	Nazorat savollari	59
IV - bob.	Menejment texnologiyasi	61
4.1.	Boshqaruv jarayoni va vazifalari	61
4.1.1.	Rejalashtirish	63
4.1.2.	Tashkil qilish	66
4.1.3.	Motivatsiya	67
4.1.4.	Muvofiqlashtirish	73
4.2.	Boshqaruvda axborotlar va kommunikatsiyalar	76
4.3.	Boshqaruv qarorlari	83
	Nazorat savollari	89
V - bob.	Tashkilotlar va ularni boshqarish	91
5.1.	Tashkilotlar tushunchasi va ularning tavsifi	91
5.2.	Tashkilotlarning ichki va tashqi muhiti	103
5.3.	Tashkilotlar faoliyatini turkumlashtirish. Tashkiliy tuzilmalarning turlari	108
5.4.	Asosiy tashkiliy-xuquqiy shakllar	125
5.5.	Tashkilotlarni rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar. Tashkilotlarning yangi turlari	146
5.6.	Tashkilotlarni strategik boshqarish	155

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI ADLIYA VAZIRLIGI HUZURIDAGI HUQUQIY AXBOROT MARKAZI

52693

5.7. Tashkiliy o'zgarishlar ni boshqarish..... 162
5.8. Boshqaruvning samaradorligi..... 168
Nazorat savollari..... 179
VI - bob. Menejment va korporatsiyalarning innovatsion strategiyalari..... 181
6.1. Innovatsion strategiyalarni turlari..... 181
6.2. Tavakkalchilikni taqsimlash imkoniyati..... 182
6.3. Bitta texnologiyani boshqasi bilan almashtiruvchi S-simon egri chiziqlar..... 183
Nazorat savollari..... 184
VII - bob. Menejment va korporatsiyalar xo'jalik faoliyatini baholovchi ko'rsatkichlar..... 185
7.1. Xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlarini tahlil qilish usullari..... 185
7.2. Baholovchi ko'rsatkichlar..... 186
7.3. Ishlab chiqarish harajatlari ko'rsatkichlari..... 187
Nazorat savollari..... 188
VIII - bob. Zamonaviy menejer..... 189
8.1. Menejer: tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatlari, vazifalari..... 189
8.2. Menejer va yetakchi..... 194
8.3. Menejerning uslubi va imidji..... 204
8.4. Ishga doir etika va etiket..... 210
Nazorat savollari..... 228
IX - bob. Boshqaruv mehnatini tashkil qilish..... 230
9.1. Boshqaruv mehnati: Ta'rifi, xususiyatlari, turlari..... 230
9.2. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish..... 236
9.3. Rahbarni o'zini o'zi boshqarishi..... 240
9.4. Menejer foliyatini rejalashtirish va tashkil qilishning qurollari..... 262
Nazorat savollari..... 268
X - bob. Guruh dinamikasi..... 269
10.1. Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari..... 269
10.2. Ta'sir o'tkazish va hukmronlik..... 275
10.3. Nizolarni boshqarish..... 282
10.4. Xodimlarni boshqarish..... 290
Nazorat savollari..... 299
XI - bob. Kichik biznesni boshqarish va tashkiliy jihatlari..... 301

11.1 Kichik biznes tushunchasi..... 301
11.2 Kichik biznesni boshqarish..... 303
11.3 Xususiy firmalarni tashkil qilish shakllari..... 305
Nazorat savollari..... 307
XII - bob. Korxona qudratini boshqarish..... 308
12.1 Korxona qudratini boshqarish texnologiyasining bosqichlari..... 308
12.2 Korxona qudratining raqobatbardoshligi..... 315
12.3 Korxona qudratining raqobatbardoshligini baholash..... 323
Nazorat savollari..... 330
XIII - bob. Tovarlar raqobatbardoshligini boshqarish..... 331
13.1. Raqobatbardoshlik tushunchasi..... 333
13.2. Raqobatbardoshlikni boshqarish..... 334
13.3. "Tovarni yashash davri" konsepsiyasi..... 338
Atamalar lug'ati..... 340
Adabiyotlar..... 348

KIRISH

Zamonaviy menejment bozor iqtisodiyoti sharoitlarida faoliyat yurituvchi firmalar, korxonalar, tashkilotlarni boshqarishning vujudga kelgan tizimi sifatida ularning ishlab chiqarish – xo'jalik faoliyatini samarali rivojlanishi va faoliyat yuritishi uchun zarur sharoitlarni yaratilishini ko'zda tutadi.

Hozirgi vaqtga kelib sanoat, savdo, tijorat, qishloq xo'jaligi sohalarida boshqaruvning boy amaliy tajribasi to'plangan. Vaholanki ushbu masalani nazariy tomonlari xali yetarlicha ishlab chiqilgan emas.

Afsuski, bizning mamlakatimizda ma'muriy – buyruqbozlik tizimi yakka hokimligining o'n yilliklari davomida boshqaruv nazariyasi va amaliyotini yetarlicha baholamaslik mavjud bo'lgan. Markazlashmagan, muqobil va motivatsiya tamoyillari xos bo'lgan menejmentga esa to'g'ridan to'g'ri "dengiz ortidagi tentaklik" sifatida qaralgan. Bundan tashqari, boshqaruv bo'yicha mutaxassislarni tayyorlash deyarli amalga oshirilmagan. Buning oqibatida 90 – yillarda biz aslida umumiy, shu jumladan islohotchi rahbarlar orasida ham, boshqaruv savodsizligiga ega bo'lganmiz, bu yangi tarixdagi O'zbekiston jamiyati va iqtisodiyotining so'nggi yuz yillik ichidagi sanoat va qishloq xo'jaligi ishlab chirarishi pasayishining sabablaridan biri bo'lgan. Ammo 90–yillarda boshqaruvga nisbatan munosabatni tubdan o'zgarish zarurligini tushunish ustunlik qilgan. O'zbekistonda bozor munosabatlarini shakllanishi, tashkilotlar tomonidan mustaqillikni olinishi, raqobatni o'sishi ilg'or xorijiy mamlakatlar va yetakchi jahon firmalaridagi boshqaruv tajribasini o'rganish va ulardan O'zbekiston sharoitlarini hisobga olish bilan foydalanish, jamlangan mamlakat tajribasini umumlashtirish, hamda bundan keyingi ilmiy tadqiqotlarni o'tkazish, menejment sohasida mutaxassislarni tayyorlash zarurligini taqozo qilgan. Shuningdek , bu narsa vaqtning uzoq davrini talab qiladi.

"Menejment nazariyasi" o'quv kursining maqsadi talabalar tomonidan aniq bozordagi boshqariladigan ob'ektning raqobatbardoshligini ta'minlashning majmuaviy tizimi sifatida menejment tizimining ilmiy tamoyillari va usullarini egallash, ularni amalda qo'llash uchun kerakli ko'nikmalarni mustahkamlashdan iboratdir.

Ushbu darslik o'qishning har xil shakllaridagi talabalari, hamda menejmerlarni mustaqil o'rganishlari uchun mo'ljallangan. Darslikning mazmuni oliy kasbiy ta'limning Davlat ta'lim standartiga mos keladi.

Darslik o'z ichiga quyidagilarni oladi: kirish, asosiy matnning yettita bobi - ulardan har birida nazorat savollari, atamalar lug'ati va adabiyotlar ro'yxati mavjud,. Asosiy matn mantiqan o'z ichiga menejmentning asosiy tushunchalari va ta'riflarini oluvchi nazorat asoslaridan tortib to menejer faoliyatini tashkil qilish bo'yicha amaliy tavsiyalargacha bo'lgan yettita o'zaro bog'langan boblarga bo'lingan.

Darslik matnining mazmuni "Menejment nazariyasi" kursini egallashga imkon beradi. Nazorat savollari yordamida ushbu fan bo'yicha bilimlarni tekshirish imkoniyati mavjud. Tavsiya etilgan adabiyotlarni o'rganish fanni chuqurroq o'rganishga imkon beradi.

I BOB. MENEJMENTNING RIVOJLANISH TARIXI VA ZAMONAVIY HOLATI

I bobda menejmentning tarixiy shart-sharoitlari; boshqaruv fikrining evolyutsiyasi; olimlarning uning rivojlanishiga qo'shgan hissasi; mamlakatimiz boshqaruvi rivojlanishining tarixi; hozirgi zamon o'zbek menejmentining xususiyatlari ko'rib chiqiladi.

1.1. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari

Boshqaruv odamlar bilan birga paydo bo'lgan. U mehnatni taqsimlanishi va kooperatsiyalanish jarayonida faoliyatning mustaqil turiga ajralgan. Bu odamlarning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi faoliyatini tashkil qilish va muvofiqlashtirish zarurligi bilan asoslangan. Bunda ulardan birlari rahbar, ya'ni boshqaruvchilar, boshqalari esa ularning tobelari, ya'ni boshqariladiganlar bo'ladilar.

Boshqaruv muammosini birinchi bo'lib hal qilishga qadimgi misrlik-lar kirishganlar. 6 mingga yaqin yillar oldin ular odamlar faoliyatini maqsadga yo'naltirilgan holda tashkil qilish, uni rejalashtirish va natijasini nazorat qilish zarurligini tan olganlar, hamda boshqaruvni markazlashtirmaslik haqida masalani qo'yganlar.

Eramizga qadar 20 asrda Misrga qo'shni Vavilonda podshoh Xammurapi boshqaruv va nazorat qilish zaruriyati uchun sopol jadvallardagi hujjatlar va guvohlik ko'rsatmalarini qo'llagan, amaldor shaxslar tomonidan javobgarlikni o'z tobelariga o'tkazishga yo'l ko'ymaslikni tan olgan, ish haqi darajasini qonunan belgilagan.

Eramizga qadar uchinchi ming yilliklar bilan sanalangan sopol jadvalchalarga tijorat bitimlari haqidagi ma'lumotlar va qadimgi SHumeriya qonunlari yozilgan, bu ham u yerda boshqaruv amaliyoti mavjudligidan darak beradi.

Boshqaruvga antik davrda ham ma'lum ulush qo'shilgan, bizning eramizdan 400 yil avval Suqrot boshqaruvning universalligi tamoyili shakllantirgan. Uning zamondoshi Eron shohi Kir odamlarni harakat qilishga undashnini, ya'ni motivatsiyani maxsus tadqiqot qilish zarurligi haqidagi g'oyani ilgari surgan. U yana boshqaruv axborotlarini ishlab chiqish va rejalar tuzish muammosini ham ko'rib chiqqan. Biroz keyinroq Gretsiyada mehnat operatsiyalarini bajarish va ularning bir maromdaligini ta'minlash usullari bilan shug'ullanganlar. Platon ixtisoslashish tamoyilini shakllantirgan.

Eramizdan avvalgi 325 yilda Iskandar Zulqaynayn birinchi marta jangovar harakatlarni boshqarish markazi sifatida shtabni tashkil qilgan.

Qadimgi tashkilotlar ma'lum tuzilishga ega bo'lgan, unda boshqaruvchining darajalari ajratilgan. Yirik siyosiy tashkilotlar ham mavjud bo'lganlar, qirollar va generallar ularning rahbarlari bo'lganlar. YAna boshqaruvchilar, omborlarni saqlovchilari, mol haydovchilar, ishni nazorat qiluvchilar, xududlarning gubernatorlari va xazinachilar bo'lganlar, ular ushbu tashkilotlarning faoliyatini ta'minlashga yordam berganlar.

Yillar o'tdi, ko'pgina tashkilotlarni boshqarish aniqroq va murakkabroq, tashkilotlarning o'zlari esa – kuchliroq va barqarorroq bo'la boshlaganlar. Rim imperiyasi bunga misol bo'lib xizmat qiladi, u yuz yillar mavjud bo'lgan. Boshqaruvning aniq tuzilishi bilan ajralib turuvchi, generallar va ofitserlardan tashkil topgan diviziyalarga bo'lingan rim armiyasi legionlari yomon tashkil qilingan Yevropa mamlakatlari, O'rta Osiyo davlatlari orqali g'alaba marshi bilan o'tganlar. Bosib olingan xududlar Rimga bo'ysunuvchi gubernatorlar boshqaruviga berilgan, Rim bilan aloqa o'rnatish uchun yo'llar qurilgan.

Zamonaviy boshqaruvning deyarli barcha shakllari xarakteri va tuzilishini bugungidan katta farq qiluvchi qadimgi tashkilotlarda ko'rish mumkin.

Quldorlik davrida ham boshqaruv elementlari mavjud bo'lgan, ammo mehnatga majbur qilishning asosiy vositalari sifatida to'g'ridan to'g'ri majbur qilish va jazo bilan qo'rqitish usullari ustunlik qilganlar.

Keyinchalik, ijtimoiy ishlab chiqarishni rivojlanishi bilan, bunday mehnat o'ziga uzviy ravishda xos bo'lgan samarasizligini ko'rsatgan. Uni burjua davrida vujudga kelgan yollanma mehnat tizimi almashtirgan. U mehnatni boshqarishda moddiy rag'batlar va iqtisodiy vositalarni qo'llovchi majbur qilishning tubdan boshqa, vositali mexanizmidan foydalanishga asoslangan. 250 yil avval G'arbiy Yevropaning bir qator mamlakatlarida vujudga kelgan savdo kapitalizmi butunlay boshqa asosga – pul kapitaliga ega bo'lgan. Mehnatga majbur qilishning to'g'ridan to'g'ri va qurol shakllari o'rniga kapitalizmda o'lchov qiymatlarini almashtirish asosida harakat qiluvchi va rasmiy shaxsiy mustaqillik va almashtiruvchi tomonlarning tengligini ko'zlovchi bozor mehanizmi shakllangan va undan hamma yerda foydalanilgan.

Boshqaruv amaliyoti qadimgi vaqtlardan XX asrga qadar rivojlanayotgan bo'lsa ham, ehtimol, hech kim uni tizimli boshqarish

haqida o'ylab ko'rmagan. Odamlarni asosan tashkilotlarni qanday boshqarish emas, balki qanday qilib ko'p pul ishlash, siyosiy hokimiyatni egallash sho'baiqtirgan.

XIX asrning boshida ingliz tadqiqotchisi R.Ouen ko'p vaqtini tashkilot maqsadlariga boshqa odamlar yordamida erishish muammolariga bag'ishlagan. U ishchilarga durustroq uy-joy bergan, ularning mehnat sharoitlarini yaxshilagan, ularning mehnatlari natijalarini baholash tizimini ishlab chiqqan va ko'pgina to'lovlar yo'li bilan yaxshi ishni rag'batlantirgan. Bu islohotlar haqiqat va rahbar rolini insoniy idrok etishning mohiyatida noyob yorib o'tish bo'lgan. Ammo, shunga qaramasdan, o'sha davrning tadbirkorlari R. Ouenning islohotlarida sog'lom fikrni kamroq ko'rganlar, ulardan hech biri uning misoliga ergashmagan, chunki ularda boshqaruvga sho'baiqish bo'lmagan.

Shuning munosabati bilan faqat XIX-XX asrlar oralarida menejment insoniy bilimlar, fanning mustaqil sohasiga aylangan.

Amerikali Jozef Varton 1881 yilda birinchi marta kollejlarda o'qitish uchun menejment kursini ishlab chiqqan. Amerikalik muxandis F.Teylor 1911 yilda o'zining "Ilmiy menejment tamoyillari" kitobini nashr qilgan, u umumiy sho'baiqishni keltirib chiqargan va unda birinchi marta boshqaruv fan va tadqiqotning mustaqil sohasi deb tan oligan. Bu asarlar jamlangan tajribani ilmiy umumlashtirish va ilmiy boshqaruv asoslarini shakllantirishga harakat qilingan birinchi ishlar bo'lganlar. Ular ommaviy ishlab chiqarish va ommaviy sotish, katta sig'imli bozorlar va qudratli korporatsiyalar va aksiyadorlar jamiyatlari shaklidagi yirik ko'lamli tashkilotlarni mo'ljallash kabi o'ziga xos alomatlarni borgan sari kengroq qamrab olayotgan sanoat rivojlanishining ehtiyojiga javob bo'lganlar. Juda yirik tashkilotlar ishlab chiqarish va mehnatni ratsional tashkil qilish, barcha bo'linmalar va xizmatlar, menejerlar va ijrochilarni ilmiy asoslangan tamoyillar, me'yorlar va standartlarga muvofiq aniq va o'zaro bog'langan holda ishlashlariga keskin zaruriyatni xis qilganlar. Angliyadagi sanoat inqilobi boshqaruvga sho'baiqishni dastlabki uyg'otuvchi asosiy kuch bo'lgan. Ammo boshqaruv tashkilotning rivojlanishi va muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shishi haqidagi g'oya birinchi marta zamonaviy boshqaruvning vatani bo'lagan Amerikada vujudga kelgan. XX asrning boshlarida, jo'shqin rivojlanish davrida, Qo'shma Shtatlar amalda inson o'zini kelib chiqishi, millati bilan bog'liq qiyinchiliklarni yengib o'tib, tashabbuskorligi va shaxsiy omilkorligini namoyon qilishi mumkin

bo'lgan yagona mamlakat bo'lgan. Millionlab yevropaliklar Amerikaga ko'chib o'tganlar va shuning bilan u yerda juda katta ishchi kuchi bozorini tashkil qilganlar. Qo'shma Shtatlar deyarli o'zlarini vujudga kelganlaridan boshlab barcha istovchilar uchun ta'lim olish g'oyasini jiddiy qo'llab quvvatlaganlar, bu biznes va boshqaruvda har xil rollarni bajarishga aqlan qodir odamlar sonini o'sishiga yordam bergan. Transkontinental temir yo'llar Amerikani jahondagi eng yirik yagona bozorga aylantirgan. O'sha paytda amalda biznesda davlat tomonidan tartibga solish mavjud bo'lmagan, shuning uchun muvaffaqiyatga erishgan tadbirkorlar monopolist (yakka hokim)larga aylanganlar. Natijada yirik sohalar va korxonalar tashkil qilingan, ularni boshqarish uchun bir shaklga keltirgan usullar talab qilingan.

Menejmentni paydo bo'lishi quyidagi asosiy sharoitlar bilan bog'liq:

- Mashinali ishlab chiqarishni rivojlanishi, boshqaruvchiga talablarni o'sishi, mulk egasi va tadbirkorni boshqaruvning o'sib borishga qiyinchiliklarini bartaraf qilishga qodir emasligi;
- Bozor sub'ektlarining katta miqdorini vujudga kelishi, hajmini o'sishi va bozor aloqalarini kuchayishi;
- Boshqaruvga kasbiy yondashuv zarurligini asoslab beruvchi raqobatni o'sishi va bozor iqtisodiyotining barqarorligi;
- Yirik korporatsiyalarni paydo bo'lishi va shunga ko'ra faqat xodimlarning maxsus apparati bajarishi mumkin boshqaruv ishlari hajmi va murakkabligini ko'payishi,. Xuddi korporatsiyada menejment mulk egasi-tadbirkorning o'zini o'zi boshqarishidan butunlay ajraladi;
- Mulkni aksiyadorlar o'rtasida jamlanishi, buning natijasida aksiyadorlik sarmoyasini boshqarishning yangi vazifalari paydo bo'ladi;
- Tadbirkorlarni sanoat inqilobi davrida yaratilgan texnikaning afzalliklaridan foydalanishga harakat qilishlari;
- Ijodiy, sho'baiquvchan odamlar guruhlarining ishni samarali bajarish usullarini yaratish istagi.

1.2. Menejmentning ilmiy maktablari

Boshqaruv fikri g'oyatda nomuntazam holda rivojlangan. Bir necha yondashuvlar mavjud bo'lib, ular ba'zida bir birlariga mos kelganlar, ba'zida esa bir birlaridan ancha farqlanganlar. Odamlar va texnika boshqaruv ob'ektlari bo'lganlar, shuning uchun boshqaruvdagi muvaffaqiyatlar ko'proq boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog'liq bo'lganlar. Jamiyat, texnika rivojlangani sari boshqaruv bo'yicha

mutaxassislar tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar haqida bila boshlaganlar.

Bundan tashqari, dunyo ilmiy-texnika taraqqiyot bilan asoslangan tez o'zgarishlarning maydoniga aylangan va ko'p mamlakatlarning hukumatlari biznesga nisbatan o'z munosabatlarini borgan sari qat'iyroq belgilay boshlaganlar. Bu omillar boshqaruv sohasidagi tadqiqotchilar tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi kuchlar mavjudligini his qila boshlashlariga ta'sir ko'rsatganlar. Buning munosabati bilan yangi yondashuvlar ishlab chiqilgan. Boshqaruv fanini rivojlanishiga katta hissa qo'shgan to'rtta asosiy yondashuvlarni ajratish mumkin.

Hammadan avval, **boshqaruvda har bir maktablarni ajratish nuqtai nazardan yondashuv.** U, o'z navbatida boshqaruvni har bir nuqtai nazardan ko'rib chiquvchi quyidagi beshta maktabni oladi: ilmiy boshqaruv, ma'muriy boshqaruv, insoniy munosabatlar, hulq haqidagi fan, hamda boshqaruv fani, yoki miqdoriy usul.

Ilmiy boshqaruv maktabi (1885-1920). Butun dunyoda "Maktabni ilmiy tashkil qilish" nomi bilan keng mashhur bo'lgan bu maktabni vujudga kelishi va rivojlanishi XX asrning boshlariga to'g'ri keladi. Bu maktabning boshida amerikalik muxandis-tadqiqotchi F.Teylor (1850-1915) turgan, u o'zining kundalik ishida unumdorlik va samaradorlikni oshirish maqsadida ishlab chiqarish va mehnatni faollashtirish muammolarini hal qilgan. Uning ta'limi menejment zamonaviy konsepsiyasining asosiy nazariy maktabi bo'lgan. Bu maktabning ko'zga ko'ringan vakillari: L.Gilbert, F.Gilbert, G. Emerson, A.Gastev (Rossiya)lardir.

F.Teylor o'z nomini butun dunyoga mashhur qilgan quyidagi kitoblarni yozgan. "Kelishuv tizimi" (1895), "Sex menejmenti" (1903), va "Ilmiy menejment tamoyillari" (1911). F.Teylor o'z asarlarida kapital va mehnat manfaatlarini birga qo'shish, "kapitalistik korxonalarda hamkorlik falsafasi"ni amalga oshirishga harakat qilgan. U tomonidan ishlab chiqilgan mehnatni jadallashuvini ta'minlovchi usul turli mamlakatlar boshqaruvchilarida katta sho'baiqish uyg'otgan.

F.Teylor ilmiy boshqaruvni muxandislar turi bo'yicha sanoat mehnati sohasiga aylantirishga jonbozlik qilgan. Uning tizimi mehnatni ijrochilar mehnati va farmoyish beruvchilar mehnatiga taqsimlash tamoyilini izchil o'tkazishdan iborat bo'lgan. Ishlab chiqarish tizimida yo'lga qo'yilgan mexanizm kabi ishlovchi har xil xodim o'zining vazifalari uchun javobgar bo'lishi kerak. Bunda xodimlar turlarini ishlar turlariga mos kelishiga erishishga harakat qilish kerak.

F.Teylor ilmiy menejmentga tashkilotni ishlab chiqarish va iqtisodiy maqsadlariga erishish uchun barcha xodimlar manfaatlarini ularning farovonligini o'sishi va xo'jayinlar va ma'muriyat bilan yaqindan hamkorlikni yo'lga qo'yilishi tufayli yaqinlashuvining haqiqiy vositasi sifatida qaragan. U, agar ilmiy menejment tizimi to'liq hajmda qabul qilinsa, bu narsa tomonlar o'rtasidagi barcha bahslar va ziddiyatlarni hal qiladi deb o'ylagan.

SHunday qilib, ushbu maktablar uchun quyidagi alomatlar xosdir:

- ma'muriyat hal qilishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilash;
- sub'etivizm va avtoritar usullarni ilmiy qoidalarga almashtirish;
- boshqaruvni sanoat mehnati sohasiga aylantirish;
- mehnatni taqsimlash va ixtisoslashtirish, xodimlarni tor vazifalarni bajarishga yo'naltirish;
- faoliyatni qat'ian tartibga solish;
- vazifalarni bajarish uchun eng yaxshi, eng to'g'ri bajaradigan xodimlarni maqsadga qaratilgan xolda tanlab olish, ularni o'qitish;
- xo'jalik vazifalarini hal qilishning eng yaxshi usullarini belgilash uchun ilmiy tahlildan foydalanish;
- ishlarni rejalashtirish;
- xodimlarni rag'batlantirish.

Boshqaruvning klassik yoki ma'muriy maktabi (1920-1950).

Uni rivojlantirishiga fransuz olimi A.Fayol va nemets sotsiologi M.Veber eng katta ulush qo'shganlar. Bu maktabning vakillari tashkilotlarning umumiy ta'riflari va qonuniyatlarini aniqlashga harakat qilganlar. Ularning maqsadi boshqaruvning ikkita jihatiga daxldor bo'lgan universal tamoyillarni yaratishdan iborat bo'lgan. Birinchisi-tashkilotni boshqarishning rasional tizimini ishlab chiqish. Bu nazariyachilar biznesning asosiy xizmatlarini belgilab olib, tashkilotni bo'linmalarga bo'lishning eng yaxshi usulini belgilash mumkinligiga ishonganlar. Ular moliya, ishlab chiqarish va marketingni xuddi shunday xizmatlar deb hisoblanganlar. Ikkinchi jihat – tashkilot va xodimlar boshqaruvining tuzilishini qurish. YAkkaboshchilik tamoyili bunga misol bo'lib xizmat qilgan, unga ko'ra odam faqat bitta boshliqdan bo'yruqlar olishi va fakat bitta unga bo'ysunishi kerak.

Boshqaruvdagi insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950). M.Follett (Angliya), E.Meyo va A.Maslou (AQSh) uning eng yirik obro'li vakillaridir. Bu maktab vakillari, agar rahbarlik o'z xodimlari haqidagi g'amxo'rlikni oshirsa, unda xodimlarning qanoatlanganligi darajasi oshadi, bu esa muqarrar unumdorlikni ko'payishiga olib keladi

deb ishonganlar. Ular bevosita boshliqlarning samarali harakatlari, xodimlar bilan maslahatlashishlar va ularga ishda muloqot qilishga kengroq imkoniyatlarni berishni o'z ichiga oluvchi insoniy munosabatlarni boshqarish usullaridan foydalanishga tavsiya berganlar.

Ahloqiy fanlar yoki bixevioristik maktab (1950 yildan hozirgi vaqtgacha). Eng ko'zga ko'ringan vakillari – F.Gersberg, R.Laykert, D. Mak Gregor. Ushbu maktab insoniy munosabatlar maktabidan ancha uzoqlashib ketgan. Ushbu yondashuvga ko'ra xodimga tashkilotlarni boshqarishga nisbatan ahloqiy fanlar konsepsiyalarini qo'llash asosida o'zining shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga ko'proq darajada yordam ko'rsatish kerak. Bu maktabning asosiy maqsadi tashkilot faoliyati samaradorligini uning insoniy resurslari samaradorligini oshirish yo'li bilan oshirishdan iborat. Uning asosiy qoidasi: ahloq haqidagi fanni to'g'ri qo'llash hamma vaqt, ham alohida xodimning, ham umuman tashkilotning samaradorligini oshishiga yordam berishi kerak.

Boshqaruv fani maktabi yoki miqdoriy usul (1950 yildan hozirgi vaqtgacha). Eng ko'zga ko'ringan olimlari R.Akoff, N.Viner, V.Poreto hamda V.Glushkov va L.Kantoravich (SSSR). Maktab boshqaruvda aniq fanlar - matematika. statistika, muxandislik fanlari ma'lumotlaridan foydalanishga asoslanadi va operatsiyalar va vaziyatlar modellari tadqiqotlari natijalarini keng ko'llashni ko'zga tutadi. Ammo ikkinchi jahon urushiga qadar miqdoriy usullardan boshqaruvda yetarlicha foydalanilmagan. Ehtimol, kompyuterlarni rivojlanishi boshqaruvda ushbu usullarni ko'llashga kuchli turtki bo'lgan bo'lsa kerak. Ular o'sib boruvchi murakkablikdagi matematik modellarni qurishga imkon berganlar, bu modellar haqiqatga ko'proq darajada yaqinlashadilar, demak aniqroq bo'ladilar.

Vaziyatli yondashuv (1960 yildan hozirgi vaqtgacha). Bu yondashuvni ishlab chiqilishi boshqaruv nazariyasiga katta hissa qo'shgan, chunki fanni aniq vaziyatlar va sharoitlarga to'g'ridan-to'g'ri qo'llash imkoniyati paydo bo'lgan. Vaziyatli yondashuvda asosiy tomon vaziyat, ya'ni aniq holatlardan iborat bo'ladi, ular tashkilotlarga ushbu aniq vaqtda katta ta'sir ko'rsatadilar. Ham tashkilotning o'zida, ham atrof muhitda ko'pgina bunday omillar mavjud bo'lganligi sababli, tashkilot faoliyatini boshqarishning yagona "yaxshi" usuli yo'q bo'ladi. Boshqaruvning vujudga kelgan vaziyatda ko'proq mos keluvchi usuli eng samarali bo'ladi.

M.Follett 20 - yillardayoq "Vaziyat qonuni" haqida gapirgan. Ammo bu yondashuv faqat 60 - yillarning oxirida kerakli darajada ishlab chiqilgan.

Vaziyatli yondashuv buyurilgan tavsiyalarning oddiygina yig'indisi emas, balki, tashkiliy muammolar va ularning yechimlariga nisbatan fikrlash usulidir. Undan foydalangan holda, rahbarlar aniq vaziyatlarda qaysi usullar tashkiliy maqsadlariga erishishga ko'proq darajada yordam berishini tushunib olishlari mumkin. Shuning uchun tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishish uchun aniq usullar va konsepsiyalarni ma'lum vaziyatlar bilan bog'lash zarur.

Vaziyatli yondashuvda e'tibor tashkilotlar va tashkilotlarning o'zlarining ichidagi vaziyatli farqlarga qaratiladi. Shu munosabat bilan ahamiyatli o'zgaruvchan vaziyatlar va ularning tashkilot faoliyati samaradorligiga ta'sirini aniqlash zarur.

Tizimli yondashuv (50 yillarning oxiridan hozirgi vaqtgacha).

50-yillarning oxirida boshqaruvda tizimlar nazariyasini qo'llanishi menejmentga boshqaruv fani maktablari va xususan, amerikalik olimlar J.Pol Getti va Piter F. Drukerlarning muhim ulushi bo'lgan. Bu yondashuv nisbatan yaqindan qo'llana boshlaganligi tufayli, hozirgi vaqtda ushbu maktabning boshqaruv nazariyasi va amaliyotiga haqiqiy ta'sirini to'liq darajada baholashning iloji yo'q. Shunga qaramasdan bugun uning ta'siri juda katta va bundan keyin ham u o'sib boradi. Tizimli asosda, ehtimol, kelajakda ishlab chiqiladigan yangi bilimlar va nazariyalarni sintez qilish mumkin bo'lar.

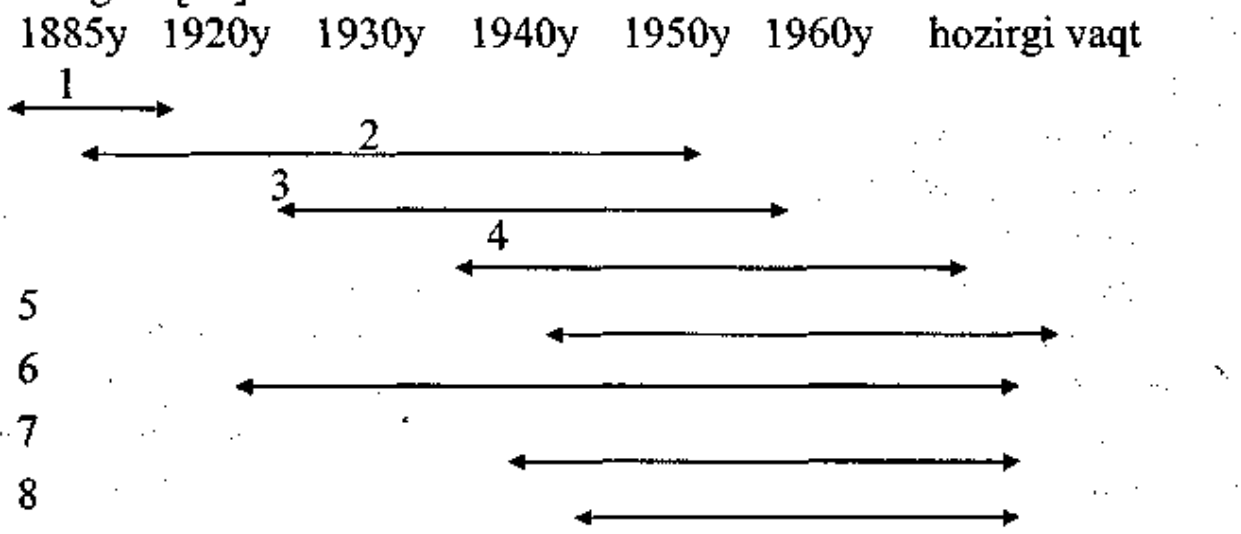
O'zgaruvchanlar va ularning tashkilot samaradorligiga ta'sirini aniqlash menejmentga tizimlar nazariyasining mantiqiy davomi bo'lgan tizimli yondashuvning asosiy ulushi bo'ladi.

Rahbarlar tizimlar nazariyasini boshqaruv jarayoniga nisbatan qo'llashlari uchun tashkilotni o'zgaruvchan tizimlar sifatida bilishlari kerak. Ular tashkilotga o'zgarayotgan tashqi muhit sharoitlarida har xil maqsadlarga erishishga mo'ljallangan odamlar, tuzilma, vazifalar, texnologiya kabi o'zaro bog'langan elementlarning majmuasi sifatida qarashlari kerak.

Jarayonli yondoshuv (1920 yildan hozirgi vaqtgacha). Bu yondashuv hozirgi vaqtda keng qo'llaniladi. U birinchi marta ma'muriy boshqaruv maktabi vakillari tomonidan taklif qilingan bo'lib, ular menejerning vazifasini ta'riflashga harakat qilganlar. Bu konsepsiyani dastlabki ishlab chiqilishi A.Fayolga tegishlidir. Ushbu yondashuvga ko'ra, boshqaruv uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlar (xizmatlar) jarayoni

sifatida ko'rib chiqiladi, ularning har biri ham, o'z navbatida bir necha o'zaro bog'langan harakatlardan iborat bo'ladi. Ular kommunikatsiyalar va qaror qabul qilishning bog'lovchi jarayonlari bilan birlashganlar. Bunda rahbarlik (yetakchilik) mustaqil faoliyat sifatida ko'rib chiqiladi. U xodimlarga ta'sir ko'rsatishning shunday imkoniyatini ko'zda tutadiki, ular maqsadlarga erishish yo'nalishida mehnat qilsinlar.

Quyida boshqaruvda yondashuvlarning evolyutsiyasining chizmasi ko'rsatilgan [15].



1. Ilmiy boshqaruv nuqtai nazaridan yondoshuv
2. Ma'muriy yondoshuv
3. Insoniy munosabatlar nuqtai nazaridan yondoshuv
4. Hulq haqidagi fan nuqtai nazaridan yondoshuv
5. Miqdoriy usul nuqtai nazaridan yondoshuv
6. Boshqaruvga jarayon sifatida yondoshuv
7. Tizimli yondoshuv
8. Vaziyatli yondoshuv

Yondoshuvlarning qisqacha manzarasidan shu narsa ko'rindiki, boshqaruv fikri doimiy ravishda rivojlanib borgan, bu tashkilotlarni samarali boshqarish haqidagi yangi g'oyalarni tug'ilishga yordam bergan.

Har bir yondoshuv yoki maktabning vakillari faraz qilganlarki, ular tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishishga kalit tola olganlar. Ammo so'nggi tadqiqotlar va boshqaruv amaliyotini ko'rsatishicha, bu tadqiqotlar boshqaruv jarayonining faqat ayrim tomonlariga tegishli bo'lgan, olingan natijalar esa faqat ma'lum vaziyatlar uchungina to'g'ri bo'lgan. Bundan tashqari, boshqaruv amaliyoti hamma vaqt ham tegishli nazariy fikrga qaraganda murakkabroq, chuqurroq va turli tumanliroq bo'lgan. Vaqti vaqti bilan tadqiqotchilar boshqaruv jarayonining yangi,

oldin noma'lum bo'lgan tomonlarini ochganlar va mustahkam bo'lib ko'ringan, ammo noto'g'ri qarashlarni ko'rsatib berganlar. Shunga qaramasdan ushbu tadqiqotchilar boshqaruv fanini rivojlanishiga bebaho hissa qo'shganlar.

1.3. Mamlakatimizda boshqaruvni rivojlanishi

O'zbekistonda iqtisodiy jarayonlarni boshqarish chuqur tarixiy tomirlarga ega. Yuqorida aylgandek, boshqaruv fan sifatida shakllangunga qadar davrlarda ham ushbu jarayonning tub mohiyati va mazmunini tushungan va amaliyotda qo'llagan turli xildagi murakkab odamlar guruhiga muvaffaqiyatli ravishda rahbarlik qilgan, o'z tajriba va nuqtai nazarlarini kelajak avlodga meros sifatida qoldirgan buyuk shaxslar bo'lganki, ularni o'rganish hozirgi zamon boshqaruv fanini rivojlanishiga samarali ta'sir ko'rsatadi. Ana shunday shaxslardan Al-Xorazmiy, Abu Nasr Farobiy, Abu Ali ibn Sino (IX-Xasrlar), Yusuf Xos Xojib (XI-XIIasrlar), Amir Temur, Nizomulmulk (XIII-XIYasrlar), Zahriddin Muhammad Bobur, Alisher Navoiy (XYasrlar)ning boshqaruvga oid asarlari bugungi kunda ham qo'llanma bo'ladigan ko'rsatmalar hisoblanadilar. Masalan, "Qutadg'i bilik", "Temur tuziklari" va boshqalar.

O'zbekiston Respublikasi tashkil topgandan buyon o'tgan 20 yil ichida bozor islohatlariga oid qabul qilingan qonunlar, Prezident farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari mamlakatimizda bozor mexanizmlarini iqtisodiyotiga joriy etishga karatilgan. O'zbekiston iqtisodiyotini Prezident Islom Karimov asoslab bergan tamoyillar asosida bozor munosabatlariga o'tkazish bozor mexanizmlarini shakllantirish dasturi bir qator mamlakatlarda "O'zbek modeli" deb e'tirof etildi. Ushbu model jahon moliyaviy-iqtisodiy inqiroziga dosh berib, mamlakatimizni barqaror rivojlanishi uchun mustahkam poydevor yaratdi.

1.4. Menejmentning xorijiy modellari

Menejmentni mavjud bo'lishi davrida ko'pgina xorijiy mamlakatlar, o'zlarining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olish bilan, sanoat, qishloq xo'jaligi, savdo va boshqa sohalarda boshqaruvning nazariyasi va amaliyoti sohasidagi ko'pgina ma'lumotlarni to'plaganlar.

AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 12693

Bu to'plangan tajribani o'rganish va ulardan foydalanishni taqozo qiladi. Shuning bilan birga menejment modellarini shakllanishining jahon tajribasi (va hammadan avval Yaponiya tajribasi) shundan darak beradiki, boshqaruv modellarini bitta ijtimoiy madaniy muhitdan boshqasiga ko'shirishning amalda iloji yo'q. Menejmentning xususiy modelini yaryatishda mulkchilikning turi, davlat qurilishining shakli va vujudga kelgan bozor munosabatlarining pishib yetilishi kabi omillarning ta'sirini hisobga olish zarur.

Menejmentning amerikacha modelini o'rganish ma'lum sho'baiqish uyg'otadi. Amerikacha menejment AQShga g'arbiy mamlakatlar orasida yetakchi o'rinni egallashga imkon bergan.

Amerikacha menejment hammadan avval boshlanishida F.Teylor turgan ilmiy boshqaruv maktabi ta'limlariga asoslanadi.

Amerikacha mejentment yana o'ziga asoschisi Anri Fayol bo'lgan klassik maktab asoslarini ham sindirib olgan. U boshqaruvning amerikacha nazariyasidagi barcha yo'nalishlari shakllanishiga ham katta ta'sir ko'rsatgan.

20-30 yillarda xo'jalik yuritishning ekstensiv usullaridan intensiv usullariga o'tish boshqaruvning yangi shakllarini qidirib topishni taqozo qilgan.

Asta-sekinlik bilan kapitalistik ishlab chiqarishni yashab qolishi uchun korxonadagi ishchilar holatiga munosabatni o'zgartirish, motivatsiya va xodimlar va tadbirkorlar o'rtasidagi hamkorlikning yangi usullarini ishlab chiqish zarurligini tushunish vujudga kelgan. "Insoniy munosabatlar maktablari" nomini olgan yangi konsepsiyani shakllanishi amerikalik sotsiolog va psixolog E.Meyo nomi bilan bog'liqdir.

"Insoniy resurslar menejmenti" atamasi 60–yillarda vujudga kelgan. Amerikalik sotsiolog R.E.Maylz o'zining asarlaridan birida "Insoniy munosabatlar" modeliga "Insoniy resurslar" modlelini qarama-qarshi qo'ygan. "Insoniy resurslar" modeli strategik, tashkilotning asosiy maqsadlarini hal qilishga ko'maklashuvchi sifatida ko'rib chiqilgan. "Insoniy resurslar" modeli shaxsning tashkilotdagi faol o'rniga qaratilgan. Har bir kishi o'z mehnatining natijalariga javob berishi, tashkilotning umumiy maqsadlarini bilishi va o'z mehnati bilan ularga erishishga ko'maklashishi kerak. O'z navbatida tashkilot o'z xodimlarining shaxsiy tashabbusini moddiy rag'batlantirishi va xizmatda ko'tarilish yordamida sho'baiqtirishi kerak.

60-70 yillarda ko'pgina amerika firmalari insoniy resurslarga o'zlarining katta e'tiborlarini aks ettirishga harakat qilgan holda, xodimlar nomlarini keyingi ikki o'n yilliklarda roli ancha o'sgan insoniy resurslar xizmatlari nomlariga o'zgartirganlar.

Zamonaviy amerikacha menejment quyidagi uchta tarixiy shart-sharoitlarga asoslanadi:

- bozorning mavjudligi;
- ishlab chiqarishni tashkil qilishning sanoat usuli;
- tadbirkorlikning asosiy shakli sifatidagi korporatsiya.

Korporatsiyalar yuridik shaxs mavqeiga, ularning aksiyadorlari esa foydaning o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalar miqdoriga mutonosib bo'lgan qismiga egalik qilish huquqiga egalar. Korporatsiyalar barcha mulk sarmoya egasiga tegishli bo'lgan va egalari ishchilar faoliyatini to'liq nazorat qiluvchi kichik korxonalar o'rniga kelganlar.

Menejment nazariyachilarining fikriga ko'ra, korporatsiyalarni tashkil qilishni o'z orqasidan mulkni unga egalik qilishni nazorat qilishdan, ya'ni hukmronlikdan ajratilishiga olib kelgan. Korporatsiyalarni boshqarish bo'yicha haqiqiy hukmronlik uni boshqaruvchi va menejerlar (ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish sohasidagi mutaxassislar)ga o'tgan. Hozirgi vaqtda amerikacha menejment modellarida korporatsiyalar asosiy tarkibiy birlik bo'ladilar.

Amerika korporatsiyalari o'zlarining faoliyatlarida strategik boshqaruvdan keng foydalanadilar.

Strategik boshqaruvning mazmuni, birinchidan, raqobat kurashida g'alaba qozonish uchun zarur bo'lgan uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqish, ikkinchidan, vaqtning haqiqiy ko'lamida boshqaruvni amalga oshirishdan iboratdir. Korporatsiyaning ishlab chiqilgan strategiyasi keyinchalik amaliyotda amalga oshirilishi kerak bo'lgan joriy ishlab chiqarishning xo'jalik rejalariga aylanadilar.

Strategik boshqaruv tashkiliy strategik tuzilmani tashkil qilishni taqozo qiladi, uning tartibiga boshqaruvning yuqori darajasidagi strategik rivojlanish bo'limi va strategik xo'jalik markazlari (SXM) kiradilar. Har bir SXM bir turdagi mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi, bir xil resurslar va texnologiyalarni talab qiluvchi va umumiy raqiblarga ega bo'lgan bir necha ishlab chiqarish bo'linmalarini birlashtiradi. SXM raqobatbardosh mahsulotni o'z vaqtida ishlab chiqarish va uni sotish, navlar bo'yicha mahsulotni ishlab chiqarishning ishlab chiqarish dasturini shakllantirishga javob beradi.

Strategik rejalashtirish korporatsiyalar rejaviy ishining muhim tarkibiy qismi bo'ladi. U rahbarlarning, uzoq muddatlik vazifalarning yechimiga zarar keltirgan holda, ko'proq joriy foyda olishga intilishlarini to'xtatib turadi, ularni tashqi muhitning o'zgarishlarini oldinga ko'ra bilishga yo'naltiradi, resurslarni taqsimlashga asoslangan ustivorliklarni belgilashga imkon beradi.

XX asrning 60-yillarida korporatsiyalar xodimlarining o'zlarining ijtimoiy-iqtisodiy holatlarini yaxshilash bo'yicha talablari borgan sari qat'iyroq bo'la boshladi. Bu bilan parallel ravishda menejmentning ko'pgina nazariyachilari shunday fikriga kelishdiki, bir qator tashkilotlar tez o'zgarib borayotgan ijtimoiy muhitning ziddiyatlarini e'tiborga olmay qo'yganliklari sababli o'z maqsadlariga erisha olmayaptilar. "Ishlab chiqarish demokratiyasi" (ish joylaridagi demokratiya) doktrinasini paydo bo'lishi vujudga kelgan holatning oqibati bo'lgan, u boshqaruvga ham korxonaning o'zini, ham tovarlar va xizmatlar iste'molchilari, vositachilar, ya'ni kasb egasi bo'lmaganlarni jalb qilinishi bilan bog'liqdir. Ba'zi bir amerikalik mualliflar buni boshqaruvdagi "uchinchi inqilob" deb ataydilar.

Hozirgi vaqtda AQShda boshqaruvga ishchilarni jalb qilishning to'rtta asosiy shakllari keng tarqalgan:

1. Ishchilarni sex darajasiga mehnat va mahsulot sifatini boshqarishda ishtirok etishi.
2. Ishchilar va boshqaruvchilarning ishchi kengashlari (qo'shma qo'mitalari)ni tashkil qilinishi.
3. Foydada ishtirok etish tizimlarini ishlab chiqilishi.
4. Ishchilar vakillarini korporatsiyalar direktorlar kengashlariga jalb qilinishi.

60-yillarga AQShda mehnatga tashkil qilishning brigada usullar, 70-yillarda esa tashkil qilish g'oyasi amerikaliklarga tegishli bo'lgan sifatni nazorat qilish to'garaklari keng tarqalgan edi. Ammo sifatni nazorat qilish to'garaklari birinchi marta Yaponiyada qo'llanila boshlangan.

Korporatsiyalarda sodir bo'layotgan tashkiliy o'zgarishlarga ishchilarning qarshiliklarini pasaytirish uchun "mehnat hayoti sifati"ni oshirish dasturlari ishlab chiqiladi, uning yordamida korporatsiya xodimlari uni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish, ishlab chiqarishni ratsionallashtirish masalalarini muhokama qilish, turli tuman tashqi va ichqi muammolarni hal qilishga jalb qilinadilar.

Menejer "universal dohiy" bo'lishi mumkin emas. Rahbar xodimlarni tanlab olishning amerika amaliyoti asosiy e'tiborni mutaxassisning bilimiga emas, balki yaxshi tashkilotchilik qobiliyatiga qaratadi.

Menejmentning yapon modeli ham katta sho'baiqish uyg'otadi. Yaponiya jahon bozorida yetakchi o'rinlardan birini egallaydi. Buning asosiy sabablaridan biri u tomonidan qo'llanayotgan menejmentning insoniy omilga qaratilgan modelidir. Yaponiyada milliy xarakterning o'ziga xos alomatlariga mos keluvchi mehnat va hulq usullari vujudga kelgan.

Yaponlar insoniy resurslarni mamlakatning asosiy boyligi deb hisoblaydilar. Xo'jalik yuritishning yapon tizimi tarixan vujudga kelgan guruhli jipslashganlik va yaponlarni yuqori sifatli mahsulotlarni yaratishga tug'ma intilishi an'analariga suyanadi.

Iqtisod qilish va tejamkorlik yapon xarakterining ajralib turuvchi alomatlari bo'ladi. Iqtisod va tejamkorlikni talab qilish bevosita yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'langan.

Yapon menejmentining mohiyati odamlarni boshqarishdan iboratdir. Bunda yaponlar amerikaliklarga o'xshab bitta odam (shaxs)ga emas, balki odamlar guruhiga qaraydilar. Bundan tashqari, Yaponiyada tutgan o'rni guruh tomonidan ma'qullanadigan yoshi bo'yicha kattaroq kishiga bo'ysunish an'anasi vujudga kelgan.

Ma'lumki, insonning hulqi uning extiyojlari bilan belgilanadi. Bunga yaponlar ijtimoiy extiyojlar (ijtimoiy guruhga tegishlilik, xodimning guruhdagi o'rni, atrofdagilarning hurmati)ni boshqalardan yuqori qo'yadilar. Shuning uchun ham mehnat uchun mukofotlashlarni ijtimoiy extiyojlar prizmasi orqali qabul qiladilar, ammo keyingi vaqtlarda yapon menejmenti o'ziga yakka shaxs ruhiyatiga qaratilgan amerika menejmenti konsepsiyasini singdirib oldi.

Yaponlar mehnatning oldida bosh egadilar. Ularni ko'pincha "mehnatsevarlar" deb ataydilar. Yapon xalqi boyliklari ierarxiyasida mehnat birinchi o'rinda turadi. Yaponlar yaxshi bajarilgan ishdan qoniqishni his qiladilar. Shuning uchun ular qat'iy intizom, keskinlik va ish vaqtidan tashqari ishlashga chidashga rozilar.

Menejmentning yapon modeli "ijtimoiy insonga" mo'ljallangan. "Ijtimoiy inson" rag'batlar va motivatsiyaning o'ziga xos tizimiga egadir. Rag'batlarga ish haqi, mehnat sharoitlari, rahbarlik usuli, xodimlar o'rtasidagi shaxslararo munosabatlar kiradi. Xodimning mehnatdagi muvaffaqiyatlari, uning xizmatlarini tan olinishi, xizmatdagi

o'sish, kasbiy mukammalashish, ijodiy yondashuv mehnatga motivatsiya bo'ladilar.

Yaponlar vujudga kelgan vaziyatlarni hisobga oladilar va unga moslashadilar. Boshqa mamlakatlar xodimlaridan farqli ravishda, yaponlar qoidalar, yo'riqnomalar va va'dalarni so'zsiz bajarishga harakat qiladilar. Ularning nuqtai nazarlaridan menejerning hulqi va u tomonidan qarorlar qabul qilinishi butunlay vaziyatga bog'liqdir.

Yaponiyaga tarixan mehnat uchun tenglashtirilgan mukofotlash xosdir. Buni hisobga olish bilan xodimlar mehnatiga uzoq mehnat qilganligi bo'yicha haq to'lash tizimi ishlab chiqilgan.

Yaponiyada firmaning "korporativ ruhi" undovning eng kuchli vositasi bo'ladi, uning ostida firma bilan birlashib ketish va uning g'oyalariga sodiq bo'lish tushuniladi. Firmaning "korporativ ruhi"ning asosida guruh manfaatlarini alohida xodimlarning shaxsiy manfaatlaridan yuqori qo'yuvchi guruh psixologiyasi yotadi.

Har bir yapon firmasi ko'pgina guruhlardan tashkil topgan. Ularda kattalar va kichiklar bor, ular yoshi, staji va tajribasi bo'yicha farqlanadilar. Kichiklar kattalarning obro'sini so'zsiz tan oladilar, ularni hurmat qiladilar, ularga bo'ysunadilar. Guruhlar firmaning maqsadlari va vazifalariga qaratilganlar. Bunda har bir yapon guruhga va o'zi uchun ishlayotganini tushunadi.

Yaponlar guruhdagi o'z xolatlarini e'tibor bilan kuzatib boradilar. Ular har bir kishining guruhdagi o'rnini o'zgarishiga sezgirlik bilan e'tibor beradilar va ulardan har biri uchun chizilgan chegaradan chiqmaslikka harakat qiladilar.

Yirik yapon firmalari uchun "umrbod yollash" tizimi xosdir. U ham tadbirkor, ham xodim uchun juda foydalidir. Tadbirkorlar firmaning farovonligi uchun kattaroq qaytarilish bilan ishlashga tayyor bo'lgan sodiq va ishonchli xodimlarni oladilar. Firma tomonidan "umrbod" yollangan xodimlar ularning qobiliyati, ma'lumoti va tayyorgarlik darajasi tan olingan chuqur qanoatlanish hissini boshdan kechiradilar. Xodimda ertagi kunga ishonch paydo bo'ladi. O'zlarini yollagan firmaga xodimlar minnatdorlik va bog'liqlik hislari bilan o'rnashadilar. Shuning munosabati bilan yapon tizimiga undovchi ta'sir ko'rsatishning qudratli quroli sifatida qarash kerak.

"Umrbod" yollash tizimi "uzoq vaqt mehnat qilganlar uchun" tizimi bilan yaqindan chatishib ketgan. Ish haqining miqdori bevosita uzluksiz ish stajiga bog'liqdir. Mehnatga haq to'lash tizimi tenglashtirish tamoyillariga bo'ysunadi va g'oyatda kichik tabaqalashtirishga ega.

"Uzoq vaqt mehnat qilganlik uchun" haq to'lash tizimi "kattaligi bo'yicha ilgariga siljish" tizimi ("sinorizm tizimi")ga katta ta'sir ko'rsatadi. Xodimni rahbarlik lavozimiga ilgari surishda yoshi va ish stajiga afzallik beriladi. Keyingi vaqtlarda ma'lumot borgan sari kattaroq ahamiyatga kasb etmoqda.

1.1- jadval

Yapon modeli	**Amerika modeli**
Boshqaruv qarori jamoaviy qabul qilinadi	Qaror shaxsan qabul qilinadi
Jamoaviy javobgarlik ustun bo'ladi	Shaxsiy javobgarlik ustun bo'ladi
Boshqaruvning egiluvchan tizimi	Boshqaruvning qat'iy, bir shaklga keltirilgan tizimi
Nazoratni norasmiy tashkil qilinishi	Nazoratnint bir shaklga keltirilgan tadbirlari
Jamoaviy nazorat	Menejmentning shaxsiy nazorati
Xodim ishini sekinlashtirilgan holda baholanishi va xizmatdagi o'sish	Mehnat natijalarini tez baholash, xizmat bo'yicha jadal siljishi
Rahbarning eng muhim sifati-muvofiqlashtirish va nazoratni amalga oshirishni bilish	Rahbarning eng muhim sifati-kasb egasi bo'lish
Boshqaruvni guruhlarga qaratish	Boshqaruvning yakka shaxslarga qaratish
Boshqaruvni jamoaviy uyg'unlikka erishish va jamoaviy natija bo'yicha baholash	Boshqaruvni shaxsiy natija bo'yicha baholash
Qo'l ostidagilar bilan norasmiy munosabatlarni ustunlik qilishi	Qo'l ostidagilar bilan rasmiy munosabatlarni ustunlik qilishi
Xizmat bo'yicha yosh va ish stajiga ko'ra ilgari siljish	Martabani shaxsiy natijalarga bog'liq bo'lishi
Universal turdagi rahbarlarni tayyorlash	Tor mutaxasissislikdagi rahbarlarni tayyorlash
Guruh ishining natijalari, staj bo'yicha mehnatga haq to'lash	Shaxsiy ulush bo'yicha mehnatga haq to'lash
Firmada uzoq muddatli bandlik	Qisqa muddatga yollash

Ko'pgina yapon firmalari uchun xodimlarni rotatsiya qilish xosdir, u shundan iboratki, taxminan har 3-5 yildan keyin xodimlarni yangi mutaxassisliklarga qayta o'qitishni amalga oshiriladi.

Yapon menejmentining operativ boshqaruvida sifatni boshqarish markaziy o'rinni egallaydi. Sifat uchun harakat dastavval ishlab chiqarilayotgan mahsulotning kamchiliksizligi uchun kurashish ko'rinishida o'z aksini topgan, keyin sifatni boshqarishning qudratli tizimiga kelib qo'shilgan.

Mahsulot sifatini boshqarishning yapon tizimi asosiga firma doirasida sifat ustidan yalpi nazorat qilish qo'yilgan, u din statusini olgan. Sifat ustidan nazorat ishlab chiqarishning barcha bosqichlarini qoplab oladi. Nazorat qilish tizimiga firmaning barcha xodimlari jalb qilingan (1.1- jadval).

Hozirgi vaqtda yapon iqtisodiyotining barcha sohalarida sifat guruhlari (to'garaklari) harakat qiladilar, ularga ishchilardan tashqari master va muxandislar kiritiladilar. Sifat guruhlari (to'garaklari) texnalogiyadan tortib to ijtimoiy-ruhiygacha bo'lgan barcha muammolarni xal qildilar. 1.1-jadvalda menejmentning yapon va amerika modellarini solishtirilishi berilgan. Bu ulardan har birining avzalliklari va kamchiliklarini ajratishga imkon beradi.

Menejmentning **G'arbiy Yevropa modelini** shakllanishiga Yevropa davlatlari olimlarining tadqiqotlari katta ta'sir ko'rsatgan. Masalan, bixeviorizim ta'siri ostida boshqaruvni psixologiyalashtirish tendensiyasi kuzatiladi. Faraz qilinadiki, pulli mukofatlash barcha harakatlarni belgilab beruvchi yagona omil bo'lmaydi. Ular ko'proq yakka shaxsning hulqiga bog'liq bo'lgan psixiologik motivatsiyani belgilab beradilar.

Menejmentning yapon va amerika modellarining ta'siri yagona omil bo'lmaydi. Ular qo'proq yakka shaxsning uning hulqi bog'liq bo'lgan ruhiy motivatsiyasi bilan belgilanadilar.

"Insoniy munosabatlar" maktabining g'arbiy germaniyali nazariyachilari, o'zlarining AQSh va Yaponiyadagi hamkasblariga ko'ra, xodimlarni boshqarishga qat'iyroq yondashish uchun ovoz berganlar.

AQShdan keyin Yevropada ham "mehnatni boyitish", ya'ni ish joyida uning mazmundorligini oshirish bo'yicha tajribalar o'tkazilgan. Masalan, bir qator firmalarda konveyer bekor qilingan, bu xodimlar qo'nimsizligini pasaytirish va rentabellikni oshirishga imkon bergan. Angliya, Gollandiya, Norvegiya, Shvetsiya va G'arbning boshqa mamlakatlarda xodimlarni boshqaruvda "ishtirok etish"ga jalb qilish masalalari ham keng ishlab chiqilgan. GFRda shakllangan "hamkorlikdagi ishtirok" tizimi e'tiborga molikdir. U uchta elementdan

tashkil topgan: korxonalarda "ishlab chiqarish kengashlari"ni tashkil qilish, yollanma xodimlar vakillarini kuzativ kengashlariga kiritish va "ishchi direktorlar"ni boshqaruvchilar kengashlariga kiritish. Ishchilarning kengashlar, qo'mitalar va boshqa idoralardagi vakilligi G'arbiy Yevropaning boshqa mamlakatlari - Fransiya, Gollandiya, Norvegiya, Avstriya va boshqalarda ham mavjud. 1973 yilda shved kasaba uyushmalari kompaniyalar direktorlari kengashlarida vakillik qilish huquqiga erishganlar.

Keyingi yillarda jamoaviy ishga katta e'tibor karatila boshlandi. Boshqaruv guruhlari aniq belgilangan, ularning har biriga hal masalalar doirasi biriktirilgan. Masalan, nemets "Rarsburg modeli" javobgarlikni quyi darajalarga ko'chirishni ko'zda tutadi. G'oya qarorlar qabul qilish huquqini omilkorroq xodimlarga topshirishdan iborat bo'ladi, bu boshqaruvning barcha darajalariga qabul qilinayotgan qarorlarning sifatini oshiradi. Har bir xodim o'z vazifalari va omilkorligi doirasida boshqaruv qarorlarini qabul qiladi.

G'arbiy Yevropalik olimlar boshqaruvga "ijtimoiy inson" nuqtai nazaridan yondashuvni shakllanishiga sezilarli hissa ko'shganlar. Bu yondashuv odamlar hulqini ularga guruhli hulqni ta'sir ko'rsatishi nuqtai nazaridan o'rganishga imkon bergan. Quyidagi uchta olimni boshqaruvga sotsiologik yondoshuvning yaratuvchilari deb hisoblaydilar: bular nemets professori M.Veber, fransuz olimi E.Dyurkgeym va kelib chiqishi fratsuz bo'lgan italyan olimi V. Pareto.

G'arbiy Yevropa kompaniyalari boshqaruvni markazlashtirmaslik tamoyilidan foydalanishda amerikali firmalar bilan umumiy alomatlarga egalar. Amerikaliklar kabi G'arbiy Yevropa firmalari ham ilmiy-texnik taraqqiyoti ta'siri ostida bir yerga jamlanish va markazlanish jarayonlari bilan qamrab olinganlar. Oborotlar hajmi bo'yicha G'arbiy Yevropa firmalari Amerika firmalariga yaqin turadi.

Keyingi o'n yilliklarda G'arbiy Yevropa firmalari amerikaliklar tajribasidan foydalanish bilan boshqaruvni qayta tashkil qilishni amalga oshirganlar. Ular ishlab chiqarishni tor ixtisoslashtirishdan uzoqlashib ketganlar. Kompaniyalar doirasida faoliyatning har bir sohalari bo'yicha ishlab chiqarish bo'limlari yoki bo'linmalar guruhlari tashkil qilinmoqda. Ammo ularda baribir o'zining xususiyatlari saqlanib qolinmoqda.

Xususan, G'arbiy Yevropa kompaniyalarida ishlab chiqarish bo'linmalari amerikaliklarnikiga qaraganda katta rol o'ynaydi. Boshqaruvning markazlashtirilmagan shaklida ular o'zlarining

tarkiblariga qiruvchi sho'ba kompaniyalar faoliyatini muvofiqlashtiradilar, keyingilarga operativ-xo'jalik, moliyaviy va yuridik mustaqillik beriladi. Sho'ba kompaniyalar esa bir vaqtning o'zida ham foyda, ham javobgarlik markazi bo'ladilar. O'zlariga biriktirilgan tovar navlari doirasida ular ilmiy-tadqiqotlar olib boradilar, mahsulot iste'molchilarini qidirib topadilar, boshqaruvning iqtisodiy usullaridan foydalanish bilan, uni ishlab chiqarish va sotishni amalga oshiradilar. Ishlab chiqarish bo'linmalari o'zlariga biriktirilgan sho'ba kompaniyalarning ilmiy-tadqiqotlar, ishlab chiqarish, sotish, moliya bo'yicha faoliyatini nazorat qiladilar va muvofiqlashtiradilar.

Alohida kompaniyalar o'rtasida ishlab chiqarish aloqalari o'rnatiladi va bunda G'arbiy Yevropalik (nemets, fransuz, shved) konsernlari "sanoat guruhlari" deb ataladilar.

Ko'pgina nemets konsernlari tarkibida ko'p sonli yuridik mustaqil sho'ba kompaniyalari mavjudlar. Ular katta operativ mustaqillikka egalar. Bu kompaniyalarning xududiy tarqoqligi va tor ixtisoslashganligi faoliyatni markaziy boshqaruv orqali muvofiqlashtirishni taqozo qiladi. Shu tufayli ishlab chiqarish maqsadlarining yagonaligi ta'minlanadi.

Finlandiyada umuman firmalarni boshqarishda Amerika va G'arbiy Yevropadan ba'zi bir farqlar mavjud. Bu yerda maqsadlar miqdoriy ko'rsatkichlarga egalar. Yakuniy maqsadlarga erishish strategiyasi "natijalar bo'yicha boshqaruv" nomiga ega. Bu boshqaruvning xususiyatlari shundan iboratki, mo'ljallangan natijalarni belgilashda yuqori rahbarlik bilan bir qatorda ijrochilar va ishchilar ishtirok etadilar. Ko'l ostidagilarning o'zlari bu natijalarga erishishning yo'llari va usularini tanlaydilar.

Quyidagilar asosiy natijalar bo'lishlari mumkin:

- vazifaviy tashkil qilish, mehnat unumdorligi;
- xizmat ko'rsatish darajasi, mahsulotning sifati, sotishning hajmi;
- iste'molchilar talablarini qanoatlantirilishi.

Bir vaqtda rejalarning uchta turi-strategik, yillik, ish jadvali tuziladi. Strategik rejalashtirish o'z ichiga 10-15 yilga va maqsadlarni rejalashtirish esa 3-5 yilga bashoratlashni oladi. Navbatdagi yilga maqsadlarning rejasi vaziyatli tahlil asosida ishlab chiqiladi. Ish jadvallari maqsadlarning yillik rejasi asosida tuziladi. Asosiy natijalarni baholash boshqaruvning barcha darajalarida yiliga ikki marta o'tkaziladi.

XX asrda davlat tomonidan tartibga solish nazariyasi g'oyatda muhim rol o'ynagan, u boshqaruvning ikkita modeli – "ijtimoiy-bozor

xo'jaligi" (GFR) va "ijtimoiyizmning shved modeli"da yorkinroq o'z aksini topgan.

Erxard tomonidan ishlab chiqilgan "ijtimoiy-bozoı xo'jaligi" konsepsiyasining asosiga Keynsning vositali tartibga solish nazariyasi qo'yilgan. Erkin bozor iqtisodiyotini shakllanishi xususiy mulkchilik, bozorni davlat tomonidan himoyalanishi va harakatlar erkinligi asosida amalga oshirilgan.

Erxard bo'yicha "ijtimoiy bozor xo'jaligi" konsepsiyasi o'z ichiga ikkita asosiy qoidalarni oladi.

1. Xo'jalik yuritishning barcha sohalarida davlat tomonidan tartibga solishni kuchayishi. Erxard konsepsiyasi kuchli "ijtimoiy davlat"ni tashkil qilishga qaratilgan, u nafaqat ijtimoiy jarayonlar, shu jumladan bozorni tartibga soladi, balki aholi farovonligini oshirish borasidagi ijtimoiy siyosatni ham o'tkazadi.

2. Direktiv (yo'riqnomaviy) rejalashtirishning o'rniga indikativ rejalashtirishni kiritish. Yo'riknomaviy rejalashtirish bajarish uchun majburiy bo'lgan aniq va ko'p miqdordagi yo'riqnomaviy ko'rsatmalarni belgilashni ko'zda tutadi. Indikativ rejalashtirish bajarilishi ko'proq istalgan rejalar va ko'rsatkichlarni belgilashni ko'zda tutadi.

Ijtimoiy sheriklik xodimlar va tadbirkorlik o'rtasidagi munosabatlarning alohida turini tashkil qiladi, unda ular o'rtasida ijtimoiy axillikka erishiladi, vujudga kelgan nizolar madaniy usullar bilan hal qilinadi. Ijtimoiy sheriklik yollanma xodimlarni ish haqini oshirish, ishni tartibi va mehnat sharoitlarini o'zgartirish, soliqlarni kamaytirish va h.k. haqidagi talab qilishlar imkoniyatini istisno qilmaydi. Bozor iqtisodiyotiga ega Yevropa mamlakatlarida ijtimoiy sheriklik munosabatlari uzoq yillar davomida tabiiy yo'l bilan vujudga kelganlar.

Ijtimoiyizmning shved modeli ham ma'lum sho'baiqish uyg'otadi. Uning muallifi – Nobel mukofoti laureati Gunnar Myurdaldir. Myurdal ijtimoiyizmining shved modeli ijtimoiy bozor xo'jaligi, ijtimoiy tartibga solinadigan iqtisodiyot va ijtimoiy sheriklik nazariyalariga asoslangan.

Bu model Erxardning ijtimoiy bozor xo'jaligi konsepsiyasiga ko'proq o'xshashdir. Erxard kabi Myurdal ham, davlat tomonidan tartibga solinadigan bozor jarayonlari umumiy tenglik va barcha uchun teng iqtisodiy imkoniyatlarga asoslangan samarali iqtisodiyotni yaratishga yordam beradi deb hisoblaydi. Tartibga solinadigan

iqtisodiyotning asosiga aholidan olinadigan to'g'ridan to'g'ri va vositali soliqlar tizimi qo'yilgan.

Myurdal sotsializmining shved modeliga aholi farovonligini oshirish uchun teng imkoniyatlarni kafolatlaydigan aholini ijtimoiy himoyalash tizimi asos bo'ladi. Bu shaxsiy iste'molning miqdorlarini oshishiga yordam beradi.

Keyinchalik Shvetsiya ikkita chuqur inqirozlarni boshdan kechirgan: 1977-1978 va 1981-1982 yillarda. Vujudga kelgan holatdan chiqish uchun Stokgolm ilmiy maktabi zamonalashtirilgan keynsian siyosatidan foydalanishni tavsiya qilgan. Pul va soliq islohotlarini o'tkazgan xukumat foydani muvofiq taqsimlash va uni birinchi navbatda sarmoyalar kiritishga yo'naltirish siyosatini faol o'tkazgan. Natijada Shvetsiya katta muvaffaqiyatlarga erisha olgan, mamlakatning iqtisodiy holati yetarlicha barqaror bo'lgan.

Ko'pgina tadqiqotchilar AQShda boshqaruvning nazariyasi va amaliyoti jahonning boshqa mamlakatlariga qaraganda rivojlanishning ancha yuqoriroq darajasiga erishgan deb hisoblaydilar. Ularning fikrlariga ko'ra, AQShda mehnatning yuqori unumdorligiga ishlab chiqarishni yaxshi tashkil qilish hisobiga erishiladi. G'arbiy Yevropadagi ta'lim, ishlab chiqarishni tashkil qilish va xodamlarni tanlash sohasidagi orqada qolishni olimlar AQSh va Yevropa o'rtasidagi texnologik uzilish bilan izohlaydilar.

Xorijiy kompaniyalar tomonidan mehnatni tashkil qilish va boshqaruv sohasidagi ilg'or tajribani baynalminallashtirish, milliy yutuqlardan foydalanish muhim tendensiya bo'ladi.

Keyingi yillarda amerikali tadbirkorlar ko'pincha Yaponiyaning ilg'or tajribasi, yaponlarni muvaffaqiyatga olib kelgan yangiliklarni o'z korxonalariga ko'chirish uchun harakatlar qilganlar. Bu "aniq vaqtda", "sifat to'garaklari", xodimlarning uzoq muddatli yoki "umrbod yollash" va boshqalardir. Ammo ularni barchasi ham uzoq yashay olmagan.

O'tgan asrning o'rtalarida holat teskari bo'lgan. Yapon firmalari ishlab chiqarishni tashkil qilish, ishlab chiqarish texnologiyasi, tashkiliy tuzilmani tashkil qilish va boshqa amerikacha tamoyillarni qabul qilganlar. Mashhur "sifat to'garaklari" va "aniq vaqtida" yetkazib berish tizimi Amerikada vujudga kelgan, ammo dastavval u yerda keng tarqalmagan. Ular birinchi marta yapon firmalarida qo'llana boshlanganlar va yaxshi natijalar keltirganlar. Shuning bilan bir vaqtda amerikacha "insoniy resurslar"ni boshqarish usullari Yaponiyada qo'llanish topmagan.

Bu menejmentning bitta modelini boshqa davlat iqtisodiyotiga uning o'ziga xos xususiyatlarini yetarlicha hisobga olmasdan ko'chirish mumkin emasligidan darak beradi.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv amaliyotini vujudga kelishi nima bilan bog'liq bo'lgan?
2. Qachon menejment bilimlarning mustaqil sohasiga aylangan?
3. Kimning ta'limi menejment zamonaviy konsepsiyasining nazariy manbasi bo'lgan?
4. Qaysi mamlakat menejmentning vatanidir?
5. Qaysi ilmiy maktab vakillari tadqiqotning asosiy ob'yekti sifatida inson resurslaridan samarali foydalanishga ega bo'lganlar?
6. Qaysi ilmiy maktabning vakillari boshqaruvning yakka hukmronlik tamoyilini birinchi marta ta'riflaganlar?
7. Ilmiy boshqaruv maktabini boshlanishida kim turibdi?
8. Olimlardan qaysi biri boshqaruvda klassik yoki ma'muriy maktabni rivojlanishiga kattaroq ulush qo'shgan?
9. Qaysi ilmiy maktabning vakillari rahbarlarni qo'l ostidagilar haqida qayg'urishlar uchun jonbozlik qilganlar?
10. Qaysi maktab olimlarining tadqiqotlari aniq fanlar ma'lumotlaridan foydalanishga asoslangan?
11. Zamonaviy O'zbekiston menejmentining asosiy xususiyatlari qanday?
12. Ilmiy boshqaruv maktabining boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlanishidagi roli qanday?
13. Boshqaruvga tizimli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?
14. Boshqaruvga jarayonli yondashuv nimadan iborat?
15. Amerikacha menejmentning xususiyatlari nimadan iborat?

II BOB. MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI

2-bobda "menejment" tushunchasi, uning boshqaruvdan farqi, menejment fani va amaliyotining maqsadlari, boshqaruvning mohiyati va uni amalga oshirish shartlari, boshqaruvning sub'yekti va ob'yekti, boshqaruv (menejment) tizimi va uning tuzilishi, boshqaruv usullari, menejmentning yondashuvlari va tamoyillari tizimi va ularning rivojlanishi ko'rib chiqiladi

2.1. Boshqaruv va menejment

Menejment (ing. management-boshqarmoq, idora qilmoq, tashkil qilmoq) – bu:

- ishlab chiqarish, tijoratni boshqarish bo'yicha, ma'lum maqsadlarni ko'zlovchi amaliy faoliyat;
- boshqaruv, nazariyasi, fani boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasi;
- mamlakatimizning hozirgi zamon amaliyotida korxona, aksiyadorlik jamiyatining rahbarlik qiluvchi tarkibidir.

"Menejment" tushunchasi bizning turmushimizga mustahkam kirib borgan va o'zbekcha ishga doir faoliyat uchun odatiy bo'lib qolgan. Ammo shuni hisobga olish zarurki, gap yangi falsafa haqida ketmoqda, bunda qadriyatlar va ustivorliklarning yangi tizimlari amalda bo'ladilar.

Shuning munosabati bilan "menejment" atamasining ma'nosi ustida batafsilroq to'xtash darkor. Ba'zi bir mualliflar o'zbekcha "boshqaruv" so'zi va inglizcha "menejment"ni sinonimlar deb hisoblaydilar. Haqiqatda esa ularning mazmuni bir muncha farqlanadi. "Menejment" atamasini qo'llab turib biz xalqaro amaliyotda o'rnashib qolgan tendensiyaga rioya qilamiz, unga ko'ra uning ostida hodisalar va jarayonlarning butunlay ma'lum doirasi ko'zda tutiladi. Aslida esa "boshqaruv" atamasi "menejment" atamasining qanoatlantiruvchi o'rinbosari bo'lmaydi, chunki keyingi holda gap zamonaviy tashkilot vositasida va doirasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish haqida ketadi. Bunda ishlab chiqarish yoki tijoratni sanoatlashtirilgan tashkil qilish asosida amalga oshirilgan xo'jalik yuritishning bozor turi menejmentning adekvat iqtisodiy asosi bo'ladi.

Shunday qilib, "menejment" atamasi zamonaviy tashkilotni boshqarishga nisbatan qo'llaniladi, shu vaqtda esa boshqa maqsadlar uchun boshqa atamalar, masalan: government admiristration – davlat

boshqaruvi va rublik admiristration – ijtimoiy boshqaruvdan foydalaniladi. Bizning sharoitlarda buning uchun "tashkil qilish", "tartibga solish", "boshqarish" va "ma'muriy boshqarish" atamalarini qo'llash kerak. Shunga qaramasdan davlat, jamoa va boshqa tashkilotlar ham agar o'z maqsadlariga kamroq xarajatlar, faoliyat yuritish va davlat tomonidan tartibga solishning yuqori samaradorligida erishishni istasalar, menejmentning ba'zi bir tamoyillari va usullaridan foydalanishlari zarur.

Yuqorida bayon qilinganlari hisobga olish bilan ushbu ishda "boshqaruv" atamasi shartlilikning ma'lum darajasi bilan "menejment" ma'nosida ham qo'llaniladi.

Menejment tushunchasini belgilash uchun unga kiruvchi ba'zi bir holatlarni, hammadan avval maqsadli mazmunni aniqlab olish darkor.

Masalan, boshqaruv tizimini barqaror, ishonchli, istiqbolli va samarali faoliyat yuritishning ta'minlovchi boshqaruv nazariyasi, ilmiy yondashuvlar, jarayonlar, tamoyillar va usullarni ishlab chiqish menejmentning fan sifatidagi maqsadi bo'ladi.

Shuning bilan bir vaqtda, menejmentning samarali boshqaruv amaliyoti sifatidagi maqsadi tashkilotning yuqori foydaliligi, raqobatbardoshligi va boshqa maqsadlariga ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonini ratsional tashkil qilish va tashkilotning texnik-texnologik bazasini rivojlantirish yo'li bilan erishishdan iboratdir.

Menejmentning maqsadlari va vazifalari ishlab chiqarish va tijorat qo'lamlarini o'sishi va rivojlanganligi sari uzluksiz ravishda murakkablashadi. Bajarilagan vazifalar va mo'ljallangan maqsadlarga erishilganligi bozorda baholanadi.

Boshqaruv nazariyasining rivojlanishi va iktisodiy-matematik usullarni ishlab chiqilishi vazifalarning ko'pgina sifat yechimlarini vazifalarning aniq miqdoriy baholari yoki qarorlari bilan to'ldirish yoki almashtirishga imkon bergan, hisoblash texnikasi va kommunikatsiya vositalarining rivojlanishi esa boshqaruvning samaradorligi oshishiga ko'maklashgan. Hisoblashlarning ko'p mehnat talab qilishi tufayli vaqtning haqiqiy yoki yo'l quyiladigan ko'lamlarda hal qilinishi mumkin bo'lmagan ko'pgina masalalar kundalik haqiqat bo'lib qolgan.

Zamonaviy menejmentda vazifalarni hal qilishning har xil usullari mavjud: boshqaruv vazifalarini hal qilishning haqiqiy usullari, boshqaruv jarayonlarini modellashtirish, qarorlar qabul qilishni axborotli va texnik ta'minlanishi va boshqalar. O'zbekistonda nazariy va amaliy statistika, masalalar yechish, muxandislik hisoblashlarning iqtisodiy-

matematik modellari va h.k, yetarlicha yaxshi ishlab chiqilgan. Axborotlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarishni boshqarish, qarorlar qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish kamroq rivojlangan. Ammo boshqaruvning samaradorligi nafaqat vazifalarni hal qilish usullariga, balki ko'proq darajada xo'jalik yuritish mexanizmi va davlat tomonidan tartibga solish tizimiga bog'liqdir. Shuning uchun xorijda foydalaniladigan boshqaruvning ko'pgina (strategik va operativ) modellarini O'zbekistonda hamma vaqt ham samarali qo'llash mumkin emas, bu narsa bozor munosabatlarini pishib yetilishining har xil darajasi bilan izohlanadi.

Menejment usullariga tashkilotlarni boshqarishning makroiqtisodiy nuqtai nazaridan qaralsa, shuni sezish mumkinki, boshqaruvning ilg'or usullari amalda bo'lgan va o'zgarib borayotgan xo'jalik mexanizmi doirasida faolroq tadbiq etiladi. Ammo agar menejment masalalarini hal qilishga qaralsa, o'zbek tashkilotlarining xorijiy firmalardan katta farqlarini hisobga olish zarur. Hozircha bizning tashkilotlarimizda boshqaruv apparati asosan ichki vazifalarni, ya'ni texnik-iqtisodiy va operativ-kalendar rejalashtirish, moddiy – texnik ta'minot va h.k. vazifalarni hal qiladi. Xo'jalik faoliyatining tahlili va fuksional – qiymat tahlil ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxini pasaytirish maqsadida o'tkaziladi, ammo bunda iste'molchilar hali yetarlicha darajada hisobga olinmaydi.

Shunday qilib, menejment butun tashkilotga singib ketganday bo'ladi va amalda u faoliyatning barcha sohalariga ta'sir ko'rsatadi. Ammo menejment va tashkil qilishning o'zaro hamkorlikning butun turli-tumanligida faoliyatning menejment mazmunini tashkil qiluvchi chegaralarini yetarlicha aniq belgilash, hamda uning asosiy turlarini ajratish mumkin. Masalan, ishlab chiqarish menejmenti-bu ishlab chiqarilayotgan tovarning aniq bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlashning majmuaviy tizimidir. U o'z ichiga ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmalarni qurish, ishlab chiqarishni boshqarishning tashkiliy-huquqiy shakllarini tanlash, hayot tajribasining oldingi bosqichlariga muvofiq tovarlarni sotish va firma xizmatini ko'rsatish masalalarini oladi.

Moliyaviy menejment–bu moliyalarni boshqarishning barqarorligi, ishonchliligi va samaradorligini ta'minlashning majmuaviy tizimidir. U o'z ichiga moliyaviy ko'rsatkichlarni menejmentga ilmiy yondashuvlar va tamoyillar, daromadlar va xarajatlar balansi, resurslardan

foydalanishning samaradorligi ko'rsatkichlari, ishlar va tovarlar rentabelligiga rioya qilish bilan shakllantirish va rejalashtirishni oladi.

Innovatsion menejment – bu mulk egasi tomonidan innovatsiyalarning barcha turlarini rivojlantirishga kiritiladigan investitsiyalarni boshqarishning majmuaviy usuli. U o'z ichiga tashkiliy tuzilmalarni qurish, innovatsiyalarning yo'nalishlarini tanlash, innovatsiyalar, xodimlarni boshqarishning har xil jihatlarini muvofiqlashtirishni oladi.

Savdo menejmenti – savdo korxonasi faoliyatining barcha asosiy jihatlarini boshqarish jarayonidan iborat bo'ladi. U aniq savdo korxonasini rivojlantirish masalalari bo'yicha ratsionalroq boshqaruv qarorlarini shakllantirish, uning faoliyati har xil yo'nalishlarini muvofiqlashtirish va bu faoliyatning yakuniy natijalari yuqori samaradorligini ta'minlashga qaratilgan.

Maxsus menejmentning yuqorida keltirilgan turlaridan tashqari hozirgi vaqtda quyidagi boshqa turlari ham ishlab chiqilmoqda: ijtimoiy soha, bank, soliq, tashkiliy, xalqaro menejment va boshqalar.

Ijtimoiy rivojlanishning davriy xarakteri, inqiroz sharoitlarida qarorlar qabul qilish zaruriyati menejmentning nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga jiddiy motivatsiya bo'lgan. G'arbning ilg'or mamlakatlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, menejment oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarmoqda va uning samaradorligini oshishida juda katta rol ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan foydalanishga tegishlidir.

Bunda shuni ta'kidlash kerakki, keyingi yillarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish markazlari zamonaviy darajada takomillashyapti. Eng rivojlangan mamlakatlar guruhida Yaponiya, Germaniya va Shvetsariya yetakchilik qilmoqda. Boshqaruvning zamonaviy talablariga muvofiq AQSh - 9, Fransiya – 12, Italiya – 14, Buyuk Britaniya - 16 o'rinda turibdi. Keyingi 10-15 yillar ichida iqtisodiyotida keskin ko'tarilish xos bo'lgan mamlakatlar orasida Singapur, Gonkong va Tayvan yetakchilik qilmoqdalar.

Bizning mamlakatimizda ham menejment G'arbdagi firmalarni boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuasi sifatida tanilmoqda. Ammo 20 yillar oldin, uning asosiy maqsadlari imperalizmning o'rnini mustahkamlash va ijtimoiyistik davlatlarga karshi iqtisodiy kurash olib borish manfaatlari yo'lida katta foyda olish va ijtimoiyizm mamlakatlaridan mehnat unumdorligi bo'yicha o'zib ketish deb hisoblangan. Bunday qarash ho'jalik yuritishning ma'muriy-buyruqbozlik tizimi doirasiga ma'lum darajada mos kelgan, chunki

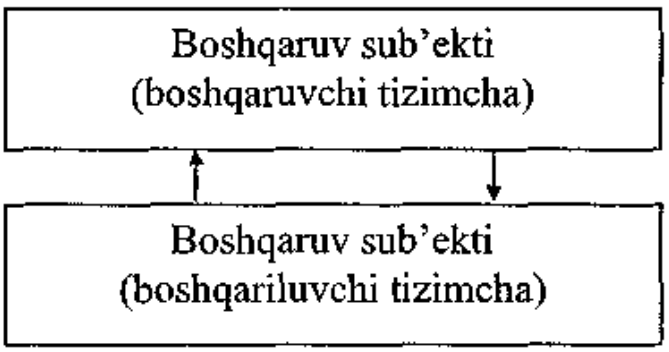
rejalashtirishning markazlashtirilgan tartibi va bozorni boshqarish tajribasini yo'qligi sharoitlarida bozor mexanimizmi harakatini bizning iqtisodimizga to'liq ko'chirishning iloji bo'lmagan. Shunga qaramasdan, o'sha sharoitlarda ham bizda menejmentning ko'pgina elementlaridan foydalanish mumkin bo'lgan.

Mamlakat ijtimoiy hayotini demokratlashuvi aholining keng qatlamlari, amaliy xodimlarga menejment nazariyasi va amaliyotining jamlangan boy jahon tajribasi bilan tanishish imkoniyatini bergan, O'zbekiston iqtisodiyotini bozor munosabatlariga qaratilishi esa ilg'or davlatlar tajribasini o'rganish va undan foydalanishni zarur qilib qo'ygan. Shuning munosabati bilan O'zbekistonda menejmentga munosabatlar keyingi yillarda ancha o'zgargan. Menejmentning ko'zga ko'ringan nazariyachilari va amaliyotchilarning asarlari nashr qilingan. Zamonaviy boshqaruvchi-menejerlarni faol tayyorlash boshlangan.

2.2. Boshqaruv (menejment)ning mohiyati va tizimi

Umumiy ko'rinishda boshqaruv ikkita ob'yektning maqsadiga qaratilgan o'zaro hamkorligidan iborat bo'lib, bunda ulardan biri boshqaruv sub'yekti o'rnida, boshqasi esa boshqaruv ob'yekti o'rnida bo'ladi. Bu o'zaro hamkorlik uchun quyidagilar xosdir:

- boshqaruv sub'yekti boshqaruv ob'yektiga ta'sir ko'rsatish impulslari (boshqaruv buyruqlari)ni jo'natadi, ular boshqaruv ob'yekti qanday faoliyat yuritishi haqidagi axborotga ega bo'ldilar;
- boshqaruv ob'yekti ushbu impulslar (buyruqlar)ni oladi va ularga muvofiq harakat qiladi 2.1. rasm.



2.1-rasm. Boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalari

Boshqaruv sub'yekti sifatida firmalar bo'limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo'linma, yakka shaxs va boshqalarni ko'rib chiqish mumkin. Boshqaruv ob'yekti sifatida xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.q. bo'ladi. Masalan, usta uchastkaning ishini tashkil qiladi. Bunda u past darajadagi menejer yoki boshqaruv sub'yekti, ishchilar esa – boshqaruv ob'yektlari bo'ladi. Tashkilotning tijorat direktori bo'linmalarning ishini tashkil qiladi. Bunda u menejer yoki boshqaruv sub'yekti, ko'rsatilgan bo'linmalar-boshqaruv ob'yektlari bo'ladilar.

Boshqaruvning boshqa ta'riflari ham mavjud. Masalan, ko'zga ko'ringan tadqiqotchi P.Druker (AQSh) hisoblaydiki, boshqaruv bu tashkil qilinmagan to'dani samarali maqsadga yo'naltiriruvchi va ishlab chiqarish guruhiga aylantiruvchi faoliyatning asosiy turidir. Amerikali olim K.Killen boshqaruvni "ishni boshqalarning qo'li bilan bajarish" sifatida belgilaydi.

Ta'qidlash kerakki, boshqaruvni ko'pincha sub'yektning ob'yektga ta'siri sifatida belgilaydilar, ya'ni boshqaruv sub'yektining faoliyatiga tenglashtiradilar. Bunda boshqaruvga sub'yektning ob'yektga bir tomonlama ta'siri sifatida karaladi, bu boshqaruvning mohiyati haqidagi noto'g'ri xulosalarga olib keladi. Dialektik o'zaro aloqa, ob'yekt va sub'yektnig birligini ularning subardinatsion joylashuvi bilan almashtirish natijasida boshqaruvning harakatlanuvchi boshlanishi – sub'yekt va ob'yekt o'rtasidagi ziddiyat nazardan tashqarida qoladi. Shuning uchun boshqaruv ob'yektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi kanchalik to'lik hisobga olinmasin, agar ular faqat samaraliroq boshqaruv ta'sirlarini qidirish uchun asos sifatida ko'rib chiqilsa, boshqaruv imkoniyatlarini baholash boshqaruvni amalga oshirishning haqiqiy imkoniyatlariga adekvat bo'lmaydi. Demak, boshqaruvni faqat boshqaruv sub'yekti holatida ko'rib chiqish mumkin emas.

Sub'yektning boshqaruv ob'yekti bilan o'zaro hamkorligi uchun ular o'rtasida majmuaviy xarakterga ega munosabatlar mavjud bo'lishi zarur. Bunda boshqaruvning ayrim darajalaridagi munosabatlarning u yoki bu turlari ustunlik qiladilar. Iqtisodiy munosabatlarga asoslangan boshqaruv munosabatlari keng tarqalgandirlar. Munosabatlarning quyidagi ikki turi boshqaruv uchun prinsipial bo'ladi: assotsiatsiyalangan mulk egalarining birgalikdagi faoliyati jarayonida mehnatni taqsimlanishi va kooperatsiyalashuvida vujudga keluvchi munosabatlar va mulk egalari va ishlab chiqarish vositalaridan

foydalanuvchilar o'rtasida vujudga kelgan yollash munosabatlari (to'lov munosabatlari).

Agar bir tomondan boshqaruv sub'yektida boshqarishga ehtiyoj va imkoniyat, boshqa tomondan esa – boshqaruv ob'yekti boshqaruv buyruqlarini bajarishga ehtiyoji va imkoniyati bo'lsa, boshqaruv haqiqiy bo'ladi.

Sub'yektni boshqaruvchi faoliyati bunda u qanday maqsadlarni ko'zlashiga ko'ra ma'lum yo'nalishni oladi. Agar boshqaruv maqsadlari sub'yektning boshqaruv faoliyati jarayonida ko'zlangan maqsadiga mos kelsa, u samarali boshqarishga qaratilgan bo'ladi.

Boshqaruv sub'yektining boshqaruvni amalga oshirish imkoniyati, birinchidan tashkiliy-texnik jihatlar bilan xodimlarda aloqa va axborotlarni uzatishning kerakli kanallari, boshqaruvning talab qilishidagi texnikasi va h.k. mavjudligi bilan, ikkinchidan, boshqaruv sub'yektida boshqaruv ob'yektiga ta'sir ko'rsatishning, uning yordamida buyruqlarni bajarishga undovchi dastaklarning mavjudligi bilan, ya'ni boshqaruv obyektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi bilan asoslanadi.

Masalan, agar boshqaruv obyekti ishlab chiqarish vositalarining mulk egasi bo'lmasa, unda uning boshqaruv buyruqlarini bajarishga tayyorligi uning ehtiyoji buning natijasida qanchalik qanoatlanishiga bog'liq bo'ladi, buyruqni bajarish imkoniyati esa uning ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan bog'langan. Bu holda boshqaruv obyekti va sub'yekti o'rtasidagi ziddiyatni hal qilish uchun rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish zarurdir. Agar boshqaruv ob'yekti mulk egasi bo'lsa, unda boshqarish imkoniyati boshqaruv ob'yektining ham mulk egasi, ham ijrochi sifatidagi bir vaqtdagi manfaatlarini biriktirish mexanizmi bilan beriladi, bunda mulk egasining manfaatlari ustunlik qiladi.

Boshqaruvni faqat tashkilotning tarkibiy qismi bo'lgan haqiqiy harakat qiluvchi tizim mavjud bo'lgandagini amalga oshirish mumkin, u tizimli boshqaruv deb ataladi.

Eslash kerakki, tizim bu bir birlari bilan munosabatda va aloqada bo'lgan, ma'lum birlikni tashkil qiladigan elementlarning yig'indisidir. Asosiy tizimli tamoyillar quyidagilardir: 1) tizim xususiyatlarining uni tashkil qiluvchi elementlar xususiyatlari summasiga nisbatan yaxlitligi; 2) tarkibiylik (bo'linishlik); 3) tuzilish va muhitning o'zaro bog'liqligi; 4) ierarxiyalik; 5) har bir tizim ta'rifining ko'pligi.

Boshqaruv tizimiga qayta turib shuni ta'kidlash kerakki, u o'zining o'zaro bog'langan va o'zaro hamkorlik qiluvchi tashkil qiluvchi elementlari ma'lum majmuasidan iborat bo'ladi va tizimning manfaatlari yo'lida boshqaruv faoliyatini amalga oshirishga qaratilgandir. Bunda emerdjmentlar deb ataluvchi yangi yaxlit xususiyatlar vujudga keladi.

Zamonaviy tashkilotni boshqarish tizimi quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- yuqori egiluvchanlikka ega bo'lish;
- ishlab chiqarishning mehnatni nazorat qilish, tashkil etish va taqsimlashning tegishli shakllarini talab qiluvchi texnologiyasiga o'xshash bo'lish;
- korxonaning tashqi va ichki muhiti, bozor holatining omillari o'zgarishlariga operativ javob qaytarish;
- tashkilotni boshqarishning yuqori samaradorligini ta'minlash;
- tashkilotning rivojlanishiga ko'maklashish;
- fan va ilg'or amaliyot yutuqlarini tadbiq etilishini ta'minlash;
- o'zini o'zi tartibga solish xususiyatiga ega bo'lish.

Aloqa boshqaruvning har qanday tizimining muqarrar elementi bo'ladi. Aloqalar to'g'ridan to'g'ri, teskari, vertikal, gorizontal va diagonalli va h.k bo'lishi mumkin.

To'g'ridan to'g'ri aloqa - bu boshqaruv sub'yektining ob'yektga boshqaruv buyruqlari, qarorlar, tavsiyalar va x.q ko'rinishidagi ta'siridir. **Teskari aloqa** - bu boshqaruv ob'yektidan boshqaruv sub'yektiga chiquvchi axborotdir.

Keltirilgan to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqalar vertikalga kiradilar. Ulardan tashqari rasmiy va norasmiy munosabatlarni amalga oshishiga imkon beruvchi, bilimlar va ko'nikmalarni uzatishga ko'maklashuvchi, boshqaruv tizimining o'zining oldiga qo'ygan maqsadlariga erishish bo'yicha bitta darajadagi sub'yektlarning harakatlari mufoviqlashuvini ta'minlovchi gorinzontal aloqalar ham mavjud. Dioganal aloqa, masalan, bitta bo'limning mutaxassisi va boshqa bo'limning boshlig'i o'rtasida mavjud bo'ladi.

Boshqaruv tizimini ikkita tizimchalar – boshqaruvchi (boshqaruv sub'yekti) va boshqariluvchi (boshqaruv ob'yekti), hamda ular o'rtasidagi to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqani tashkil qiluvchilarni elementar ko'rinishida tasavvur qilish mumkin.

O.S.Vixanskiy va A.I.Naumov boshqaruv tizimida uchta tizimchani belgilaydilar. Birinchi tizim boshqaruv tizimi sifatida avvalroq qabul

qilingan. Bu o'zlarining oldilariga qo'yilgan vazifalarni bajaruvchi boshqaruv idoralari, bo'linmalar va ijrochilar majmuasi, ular yordamida boshqaruv amalga oshiriladigan usullar yig'indisidir. Ushbu tizimchani tashkilot, texnologiya va boshqaruv usullarining birligi deb belgilash mumkin. U tarkibiy-vazifaviy deb ataladi va boshqaruv tizimining "negizi" sifatida bo'ladi.

Ikkinchi tizimcha – axborotli - ahloqiy. Quyidagilar uning asosiy bloklari bo'ladilar:

- boshqaruv g'oyasi va boshqaruv tizimini qiymatga yo'naltirish;
- boshqaruv jarayoni ishtirokchilarining manfaatlari va axloqiy me'yorlari;
- boshqaruv tizimidagi axborotlar va kommunikatsiyalar.

Ushbu bloklar yig'indisi asosan butun ko'rib chiqilayotgan tizimchani qamrab oladi, ammo boshqaruvning alohida tizimlarida qo'shimcha bloklar, masalan: milliy manfaatlar, milliy boshqaruv steorotiplari va x.q bo'lishi mumkin. Hozirgi vaqtda ob'yektiv sodir bo'layotgan axborotlarni jadal va keng tarqalish munosabatlari bilan ushbu tizimchaning roli keskin o'sadi.

Boshqaruv tizimining o'zini o'zi rivojlantirish tizimchasi uchinchi tizimcha bo'ladi. Uni paydo bo'lishi boshqaruv tizimida o'zini o'zi takomillashtirishga intilish, ilg'or g'oyalarini qidirib topish va ishlab chiqish, ularni amaliyotga tadbiq etish kabi sifatlarni vujudga kelishi bilan asoslanadi. Bu tizimcha nafaqat ko'rsatib o'tilgan sifatlarni aks ettiradi, balki, ularni qayta ishlab chiqilishi, tarqatilishi va amalga tadbiq etilishiga yordam beradi.

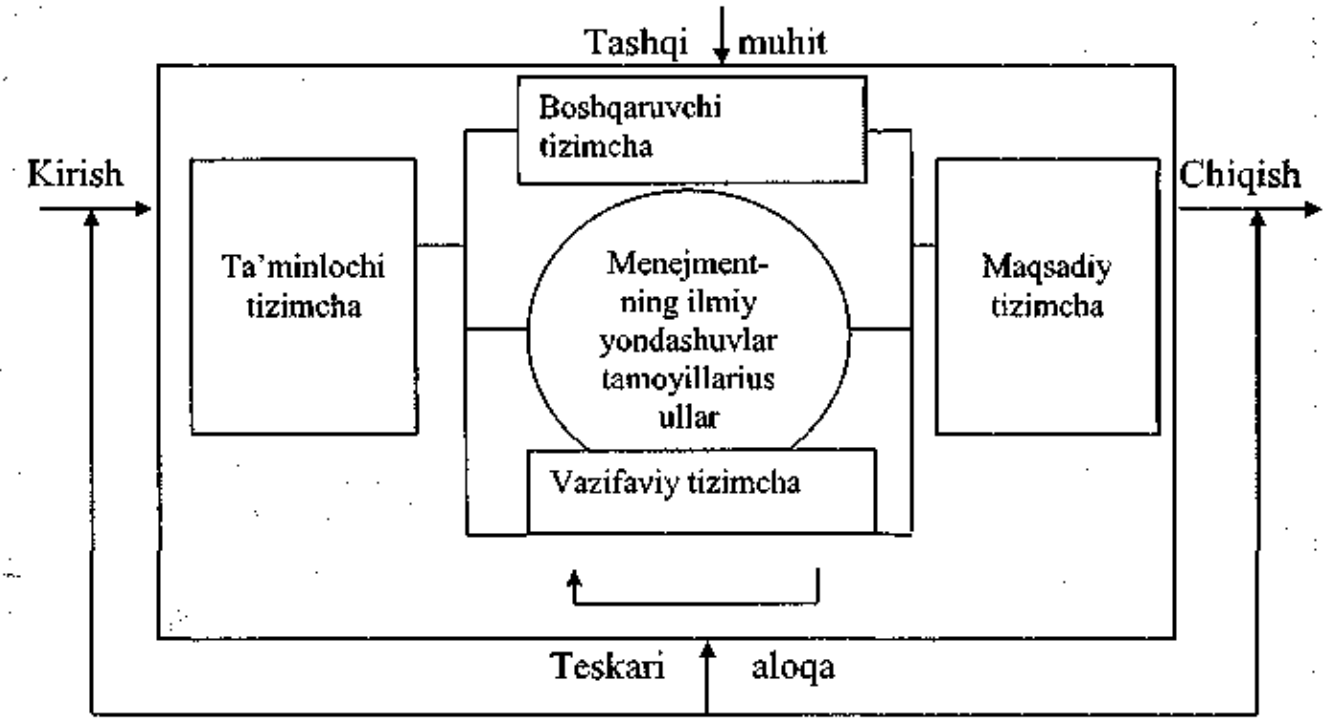
Ushbu tizimcha ikkita qismga ajratilishi mumkin, birinchisi – boshqaruv tizimini muntazam ravishda takomillashish va rivojlanishga yo'naltiradi. Ikkinchisi uni rivojlanishini ta'minlaydi.

R.A.Fatxutdinov tashkilot menejmenti tizimining quyidagi tuzilishini taklif etadi (2.2. – rasm)

Bunda quyidagilar tashkilotning menejment tizimi maqsadli tizimchasining tarkibiy qismlari bo'ladilar: ishlab chiqarilayotgan tovarlar va xizmatlarning sifatini oshirish, resurslarni tejash, tovarlarni sotish bozorlarini kengaytirish, ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish, jamoani ijtimoiy rivojlanishi va atrof-muhitni muhofaza qilish.

Tashkilot menejment tizimining ta'minlovchi tizimchasi quyidagilarni o'z ichiga oladi: uslubiy ta'minot, resurslar ta'minoti, axborot ta'minoti va xuquqiy ta'minot.

Vazifaviy tizimcha quyidagi tarkibiy qismlarni o'z ichiga oladi: marketing, rejalashtirish, jarayonlarni tashkil qilish, hisobga olish va nazorat, motivatsiya va tartibga solish.



2.2. rasm. Menejment tizimining tuzilishi

Tashkilot menejmenti tizimini boshqaruvchi tizimchasi quyidagilarni o'z ichiga quyidagilarni oladi: xodimlarni boshqarish, menejmentning sotsiologiyasi va psixologiyasi, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish, qarorlarni qabul qilishdagi tahlil, qarorlarni qabul qilishdagi bashorat.

2.3. Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari

Menejmentning samaradorligi ko'proq darajada ilmiy yondashuvlar va tamoyillardan foydalanish bilan belgalanadi. Hozirgi vaqtda amaliyotda menejmentga nisbatan faqat ba'zi bir ilmiy yondashuvlar va tamoyillar qo'llaniladi., bu uni tushunishni "torligi" bilan izohlanadi.

Har bir ob'yektni boshqarishning nazariyasi va amaliyoti tahlili R.A.Fatxutdinov bo'yicha menejmentga nisbatan o'z ilmiy yondoshuvlarini qo'llash zarurligini belgilashga imkon beradi. (2.1- jadval).

2.1-jadval

Menejmentga nisbatan yondoshuvlar

Nomi	Qisqacha mazmuni
Ma'muriy	Ma'muriy yondoshuvda me'yoriy hujjatlardagi menejment tizimining vazifalari, huquqlari, majburiyatlari, elementlari tartibga solinadi
Qayta ishlab chiqaruvchi	Qayta ishlab chiqaruvchi yondoshuv bozor ehtiyojlarini kamroq xarajatlar bilan qanoatlantirish uchun tovar ishlab chiqarishni doimo qaytadan boshlashga mo'ljallangan
Dinamik	Dinamik yondoshuvda boshqaruv ob'yekti dialektik rivojlanishda, sabab-natija aloqalarida va birgalikdagi tobelikda ko'rib chiqiladi
Integratsiyali	Integratsiyali yondoshuvda alohida tizimchalar va boshqaruv tizimining elementlari o'rtasida o'zaro aloqa o'rnatiladi
Miqdoriy	Miqdoriy yondoshuvning mohiyati matematik, statistik va muxandislik hisoblashlar yordamida miqdoriy baholashdan foydalanishdan iboratdir
Majmuaviy	Majmuaviy yondoshuvda menejmentning texnik, iqtisodiy ijtimoiy va boshqa jihatlari hisobga olinadi
Marketingli	Marketing yondoshuvi boshqaruvchi tizimchalarni iste'molchiga qaratishni ko'zda tutadi
Me'yoriy	Me'yoriy yondoshuvda boshqaruvdagi me'yorlar va normativlar belgilanadi
Ahloqiy	Ahloqiy yondoshuv xodimga shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga yordam berishdan iboratdir.
Jarayonli	Jarayonli yondoshuvda boshqaruv o'zaro bog'liq vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqiladi
Tizimli	Tizimli yondoshuvda har qanday tizimga o'zaro bog'liq elementlarning majmuasi sifatida qaraladi
Vaziyatli	Vaziyatli yondoshuv boshqaruvning har xil usullar qo'llanishi aniq vaziyat bilan belgilanishi nazarda tutiladi
Vazifaviy	Vazifaviy yondoshuvning mohiyati ehtiyojni qanoat-lashtirish uchun bajarish kerak bo'lgan vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqilishida iborat bo'ladi

Ushbu yondoshuvlarni boshqaruvning asosiy tamoyillariga kiritish mumkin. Boshqaruv jarayonlarini aniq ob'yektlarini boshqarish jarayonida boshqaruv sub'yektlari (idoralari) amal qilishlari kerak bo'lgan jamiyatning ob'yektiv qonunlari va qonuniyatlaridan kelib chiquvchi asosiy qoidalar sifatida belgilash mumkin.

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

- ishning har bir elementini bajarilishiga ilmiy yondoshuv;
- ishchilarni tanlash, o'qitish va mashq qildirishga ilmiy yondoshuv;
- ishchilar bilan kooperatsiyalashish;
- natijalar uchun javobgarlikni menejerlar va ishchilar o'rtasida taqsimlash.

Menejment sohasidagi boshqa mashhur mutaxassis A.Fayol 1916 yilda "Umumiy va sanoat boshqaruvi" kitobida tashkilotlardagi boshqaruvchilar ishini shakllantirilgan holda ta'riflashni taklif qilgan va boshqaruvning 14 tamoyillarini shakllantirgan, boshqaruv vazifalarini hal qilish va menejment vazifalarini bajarishda ularga amal qilish taklif etiladi (2.2.-jadval).

2.2 - jadval

Menejment tamoyillari (A.Fayol bo'yicha)

Tamoyil	Tamoyilning mazmuni
Mehnat taqsimoti	Ish kuchidan samarali foydalanish uchun ishlarni ixtisoslashtirish (ishlovchilarning harakatlari yo'naltiriladigan maqsadlar sonini qisqartirish hisobiga)
Vakolatlar va javobgarlik	Har bir ishlovchiga ishni bajarish uchun javobgarlikka ega bo'lish uchun yetarli bo'lgan vakolatlarni berish kerak
Intizom	Ishchilar rahbariyat bilan bitim shartlariga bo'ysunishlari kerak, menejerlar intizomni bizuvchilarga nisbatan adolatli jazolarni qo'llashlari kerak
Yakka hukmronlik	Xodim ko'rsatmalarni oladi va faqat bitta bevosita boshliq oldida hisob beradi
Harakatlar birligi	Bir xil maqsadga ega bo'lgan barcha harakatlar guruhlarga birlashtirilishlari va yagona reja bo'yicha amalga oshirilishlari kerak
Shaxsiy manfaatlarni bo'ysindirilishi	Tashkilot manfaatlari yakka shaxslar manfaatlaridan ustunlikka egalar
Xodimlarni	Xodimlar tomonidan o'z manfaatlari uchun adolatli mukofotni olinishi

mukofatlash	Boshqaruvchi markazga ega tashkilotdagi yagona tartib.
Markazlashtirish	Markazlashtirish va markazlashtirmaslik o'rtasida eng to'g'ri nisbatlarda eng yaxshi natijalarga erishiladi. Vakolatlar (hukmronlik) javobgarlikka mutanosib ravishda berilishi kerak
Qoyali zanjir	Buyruqlarning uzilmaslik zanjiri, u bo'yicha farmoyishlar uzatiladi va ierarxiyaning barcha bosqichlar o'rtasidagi kommunikatsiyalar amalga oshiriladi ("boshliqlar zanjiri")
Tartib	Har bir xodim uchun ish joyi va har bir xodim o'zining ish joyida
Adolat	Ma'lum qoidalar va bitimlar qoyali zanjirning har bir bosqichida hayotga adolatli ravishda tadbiq etilishlari kerak
Xodimlarning barqarorligi	Ishlovchilarning tashkilot va uzoq muddatli ishga nisbatan sodiqligini o'matish, chunki xodimlar qo'nimsizligi samaradorlikni pasaytiradi.
Tashabbus	Ishlovchilarni ularga topshirilgan vakolatlar va bajarilayotgan ishlari doirasida mustaqil fikr yuritishni ishlab chiqishga rag'batlantirish.
Korporativ ruh	Xodimlar va tashkilot manfaatlarining uyg'unligi harakatlar birligini ta'minlaydi ("kuch - birlashishda")

Sotsiolog M.Veber ma'muriy tashkilotlar tomonidan boshqaruvning prus tajribasini umumlashtirish asosida universal qoidalar deb ataluvchilarni ishlab chiqqan. Uning fikriga ko'ra, boshqaruvning har qanday idoralari ularga amal qilishlari kerak. Boshqaruv tamoyillarini o'rganish keyinchalik bir qator mamlakatimiz va xorij olimlari tomonidan davom ettirilgan.

Boshqaruv tamoyillari boshqaruvning erishishga harakat qilishi zarur bo'lgan nazariy idealini aks ettiradilar. Bu tamoyillarni amalga oshirilishi boshqaruvning barcha bosqichlaridagi samaradorligi va ilmiyligining mezoni bo'ladi.

Boshqaruv tamoyillari cheklovchi shartlar sifatida bo'ladilar. Bundan tashqari, boshqaruv sifatini, ya'ni boshqaruv jarayoni natijalarini baholashda ularga amal qilish zarur. Bu ma'noda boshqaruv idoralari ishining sifati, natijaviyligi baholashning mezonlariga aylanadilar.

Menement tizimini shakllanishi, faoliyat yuritishi va rivojlanishi uchun ko'rsatib o'tilgan asosiy tamoyillardan tashqari yana qo'shimcha tamoyillarga rioya qilish zarur, ular boshqaruv tizimining barcha tizimchalari uchun umumiy bo'ladilar:

- boshqaruvni amalga oshirishda ixtisoslashish va universallashishni muvofiq biriktirish (boshqaruv ishlarini bajarishda ixtisoslashish va universalashish o'rtasidagi muvofiq nisbat ta'minlanishi kerak);
- tashqi muhitga nisbatan barqarorlik (tashkilot makro- yoki mikro-muhitining ayrim elementlarini o'zgarishida boshqaruv tizimi faoliyat yuritishni davom ettirishi va qo'yilgan maqsadlarni bajarishi kerak);
- boshqaruvning tejamkorligi (boshqaruvni amalga oshirish va maqsadlarga erishish uchun usullar va vositalarni tanlashda mehnat, moddiy, vaqt, moliyaviy va boshqa xarajatlarni chegaralash zarur);
- boshqaruvning samaradorligi;
- boshqaruvning insonparvarligi;
- ta'sir ko'rsatish usullari va vositalarining boshqaruv ob'yektiga xos bo'lgan qonuniyatlarga mosligi (boshqaruvda boshqaruv ob'yektining holati va rivojlanishi qonunlarini hisobga olish zarur);
- vakolatlarning qo'yilgan vazifalarga mosligi (rahbariyat boshqaruv idoralari va xodimlariga o'zlarining oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan vakolatlarni berishi kerak);
- istisno qilish (faqat standartlar va qoidalardan kattaroq chetga chiqishlarda nazorat tizimi ishga tushishi kerak);
- boshqaruvda markazlashtirish va markazlashtirmaslikni biriktirish (boshqaruvning har bir aniq tizimida tegishli vazifalari bajarishni markazlashtirish (markazlashtirmaslik) ning muvofiq darajasi bo'lishi kerak.

Boshqaruvning keltirilgan asosiy va qo'shimcha tamoyillari har qanday tizimcha uchun xosdir. Shuning bilan birga boshqaruv tizimining har bir tizimchasi yana o'ziga xos tizimchalar asosida shakllanishlari va faoliyat yuritishlari kerak. Masalan, quyidagilar xodimlarni boshqarishning o'ziga xos tamoyillari bo'ladilar: mehnat taqsimoti, yakka xukmronlik, shaxsiy manfaatlarni umumiyga bo'ysunishi va boshqalar.

G'arbda vujudga kelgan boshqaruvga qarashlarning zamonaviy tizimi boshqaruvning quyidagi tizimlariga suyanadi:

- ishlovchilarga nisbatan xayrihohlik;
- muvaffaqiyatli menejmentning sharti sifatidagi javobgarlik;

• firmani gorizontal va vertikal bo'yicha kesib o'tuvchi kommunikatsiyalar;

• firmadagi ishlovchilarning qobiliyatlarini rivojlanishiga ko'maklashuvchi muhit;

• har bir ishlovchining firma natijalaridagi ulushli ishtiroki;

• atrof-muhitdagi o'zgarishlarga o'z vaqtida javob qaytarish;

• odamlar bilan ishlashda ishdan qanoatlanganlikni ta'minlovchi usullardan foydalanish;

• ishni muvofiqlashtirishning sharti sifatida menejerlarning ishdagi barcha bosqichlardagi ishtiroki;

• menejer ishda to'qnash keladigan kishilarni eshitishni bilish;

• biznesning etikasi;

• xodimlarni boshqarishga jalb qilish;

• xalollik va odamlarga ishonch;

• menejmentning fundamental asoslari: sifat, xarajatlar, servis, yangiliklar, resurslarni nazorat qilish, xodimlarga suyanish;

• shaxsiy ishning sifati va uni doimiy ravishda takomillashtirish.

Boshqaruv nazariyasi bo'yicha asarlarda boshqaruvning 30 dan ortiq tamoyillari keltiriladi. Buning ustiga, ijtimoiy rivojlanishni borishida xo'jalik yuritishning ma'muriy buyruqbozlik tizimini faoliyat yuritishi uchun xos bo'lgan boshqaruvning ba'zi bir tamoyillari o'zlarining dolzarbliklarini yo'qotganlar, masalan o'zgarishlarning keyingi o'n yilliklarda mavjud bo'lgan demokratik markazlashish tamoyili. Shuning bilan bir vaqtda boshqaruvning zamonaviy sharoitlariga adekvat bo'lgan yangi tamoyillari ishlab chiqilmoqda, masalan tashqi muhit omillari ta'siriga barqarorlik tamoyili.

2.4. Boshqaruv usullari

Boshqaruv usullari – bu qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun boshqaruvchi tizimcha – boshqaruv sub'yektini boshqariluvchi tizimcha – boshqaruv ob'yekti (xodim, jamoa, boshqaruvning ijtimoiy–iqtisodiy ob'yekti)ga ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruv usullari va boshqaruv jarayoni usullari ajratiladilar. Boshqaruv usullari boshqaruv ob'yektiga ta'sir ko'rsatishning yakunlangan jarayonini ta'riflaydilar. Boshqaruv jarayoni usullari bilan faqat ayrim ishlar bajariladi.

Yana to'g'ridan to'g'ri va vositali ta'sir ko'rsatish, rasmiy va norasmiy usullari ham ajratiladilar. To'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatish

usullardan foydalanishda ta'sirning bevosita natijasini olish ko'zda tutiladi; vositali ta'sir ko'rsatish usullari bilan yuqori natijalarga erishish uchun sharoitlar yaratiladi. Rasmiy va norasmiy ta'sir ko'rsatish usullarining nisbati boshqaruv uslubining o'ziga xos alomatlarini aks ettiradi.

Boshqaruv usullari tizimida umumiy usullar ajratiladi. Ularga an'anaviy ravishda iqtisodiy, ma'muriy (ba'zida ularni tashkiliy deb ataydilar) va ijtimoiy-psixologik usullar kiradilar.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari boshqaruv ob'yektining iqtisodiy qonunlar talablaridan ongli ravishda foydalanishga asoslangan iqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatish usullarining majmuasidan iborat bo'ladilar. Bu usullarni ikki guruhga bo'lish mumkin:

- respublika, viloyat, tuman idoralari tomonidan foydalaniladigan usullar;
- tashkilotlar (korxonalar) tomonidan foydalaniladigan usullar.

Birinchi guruhga mamlakat va mintaqaning soliq tizimlari va kredit – moliya mexanizmlari, ya'ni korxona tashqi muhitning iqtisodiy omillari kiradilar.

Ikkinchi guruhni quyidagilar tashkil qiladilar:

- xodimlarni moddiy rag'batlantirish tizimi;
- ishning sifati va samaradorligi uchun javobgarlik tizimi;
- tashkilot faoliyat yuritishining iqtisodiy me'yorlari (fond bilan qurollanganlik va mehnatning unumdorligi, mahsulotlarning turlari bo'yicha rentabellik me'yorlari), ular marketing tadqiqotlari, mahsulot sifatining asosiy ko'rsatkichlari, ishlab chiqarishning darajasi, shu jumladan biznes-rejani tahlil qilish asosida ishlab chiqiladilar.

Har bir kishi ishining sifati va samaradorligini oshirishiga qaratilgan va shaxs va jamiyat munosabatlarini uyg'unlashtirish uchun motivatsiya va muvofiqlashtirish qurollaridan foydalanish yo'li bilan amalga oshiriladigan xodimlarni rag'batlantirish boshqaruvning muhim iqtisodiy usuli bo'ladi. Iqtisodiy rag'batlantirishning zamonaviy shakllariga quyidagilar kiradilar:

- ish haqi tizimini mehnatning miqdori va sifatiga muvofiq shakllantirish;
- qo'shimcha mukofotlar ko'rinishidagi bonuslar, mukofotlar, asosiy ish haqiga qo'shimchalar;
- xodimni tashkilot foydasini taqsimlashda ishtiroq etishi;

•xodimga nafaqa jamg'armasini shakllantirish ko'rinishida imtiyozlar va yengilliklar berish, xodimning xavfsizligini ta'minlash, unga transport xizmatlari, turar-joy ijarasi va bolalar muassasalari, o'qish, malakasini oshirishga haq to'lashda imtiyozlar berish, xodim va uning oila a'zolarini da'volash va dam olishlarini tashkil qilish, xodimga tashkilot tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotni xarid qilishda imtiyoz berish;

•xodimga imtiyozli kreditlar berish;

•xodim hayotini imtiyozli sug'urtalash va boshqalar.

Rag'batlantirishning sanab o'tilgan shakllari bilan bir qatorda jazolar va tanbehlar, imtiyozlarni pasaytirish yoki to'liq olib tashlash tizimini qo'llash mumkin.

Boshqaruvning ma'muriy usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

•mamlakat va mintaqaning qonunchilik hujjatlari tizimi;

•tashkilotning me'yoriy va uslubiy (qo'llash uchun majburiy) hujjatlari tizimi;

•operativ boshqaruv tizimi(hukmronlik tizimi).

Mamlakat va ma'lum mintaqaning qonunchilik hujjatlari tizimiga respublika va mintaqaviy idoralar tomonidan tegishli xududlarda majburiy qo'llash uchun tasdiqlangan qonunlar, farmonlar, qarorlar, standartlar, qoidalar va boshqa hujjatlar kiradi. Ularning tartibi, tuzilish va mazmuni belgilashda boshqaruvning ilmiy, nazariy va amaliy jihatlari hisobga olinishi kerak.

Korxona me'yoriy va uslubiy hujjatlari tizimi o'z ichiga standartlar, uslubiyotlar, qoidalar, yo'riqnomalar va xuddi shunday uzoq vaqt foydalanadigan hujjatlar, hamda korxona rahbariyati tomonidan tasdiqlangan buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalarni oladi. Ushbu hujjatlar aniq tashkilot menejmenti barcha tizimchalarining tarkibi, mazmuni va o'zaro aloqalarini tartibga solishlari kerak.

Operativ boshqaruv tizim ham muhim ahamiyatga ega. Rahbariyatning o'z hokimiyatini amalga oshirishning to'rtta usuli mavjud, ular undan to'liq foydalanishdan to undan to'liq voz kechishgacha bo'lgan diapazonda bo'ladi. Gap farmoyishlar, ommalashtirish, boshqaruvda ishtirok etish, vakolatlar va javobgarliklarni topshirish haqida ketmoqda.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari boshqaruvga jamoadagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni, xodimlar salomatligi va jamoadagi yaxshi ahloqiy-psixologik muhitni saqlab qolish, qonunlar va me'yoriy

hujjatlar talablariga rioya qilish sifatida qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun qaratilgan.

Quyidagilar ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish ob'yektlari bo'ladilar:

- xodimlarning shaxsiy ta'riflari, hamda ularning ruhiy va ruhiy-fiziologik xususiyatlari;
- mehnatni va ish joylarini tashkil qilish usullari;
- xodimlarni tanlash, joy joyiga qo'yish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi;
- axborot ta'minoti va undan foydalanish;
- xodimlarni rag'batlantirish tizimi;
- jamoadagi ahloqiy-psixologik muhit;
- xodimlarning ijtimoiy-maishiy sharoitlari.

Ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarning me'yorlari va normativlarini ishlab chiqish;
- bu me'yorlar va normativlarni bajarilishini tahlil qilish, hisobga olish va nazorat qilish;
- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni me'yorlashtirish va sog'lomlashtirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish,
- bu tartiblarni tashkil qilish va ularni bajarilishini nazorat qilish,
- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni tartibga solish.

Jamoada qulay ahloqiy-psixologik muhitni ta'minlanishi ijtimoiy-psixologik usullarning muhim vazifasi bo'ladi. Quyidagilar uning muhim alomatlaridir;

- rahbarlarning qo'l ostidagilarga bosimini yo'qligi;
- jamoa a'zolarining o'zlarining vazifalari va ishlari holati haqida yetarlicha xabardorligi;
- jamoa a'zolari va jamoatchilikning o'zaro talabchanligi;
- jamoaning har bir a'zosi tomonidan tashkilot (bo'linma)dagi ishlarni holati uchun javobgarlikni o'ziga olinishi;
- jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish;
- do'stona va ishga doir tanqid;
- masalalarni muhokama qilishda fikrlarni erkin bildirilishi;
- jamoada uzoqqa cho'zilib ketgan, vazifaviy nizolarning yo'qligi;
- o'zaro yordamning yuqori darajasi va boshqalar.

Jamoada qulay ahloqiy-psixologik muhitni ta'minlash uchun rahbarlarning maxsus bilimlari va ko'nikmalari talab qilinadi. Maxsus tadbirlar sifatida quyidagilardan foydalanish kerak: xodimlarni ilmiy asoslangan holda tanlash, menejerlarni o'qitish va davriy ravishda attestatsiyadan o'tkazish, mehnat jamoalarini xodimlarni, psixologik birga bo'la olishlarini hisobga olish bilan shakllantirish, jamoa a'zolarida o'zaro tushunish va o'zaro hamkorlik ko'nikmalarini ishlab chiqishga yordam beruvchi ijtimoiy-psixologik usullar, rahbarlikning tegishli uslubi.

Jamoani shakllantirish va shaxslararo munosabatlarni tadqiqot qilishda sotsiomatritsalar va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi. U guruh a'zolarining bir birlariga munosabatlarini va jamoaning jipsligi darajasini belgilash, yetakchini aniqlash, hamda xodimlarning sotsiomatrik mavqi va jo'shqin yengiltakligini aniqlashga imkon beradi.

Ta'kidlash kerakki, amaliyotda boshqaruv usullari tizimi doimo o'zgarib turadi. Masalan, ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan bozor tizimiga o'tishda boshqaruvning iqtisodiy usullari rivojlanganlar. Bundan tashqari, ijtimoiy hayot va iqtisodiyotni demokratlashishi natijasida insoniy omilning roli o'sgan, shuning uchun ijtimoiy-psixologik omillarga ko'proq e'tibor qaratila boshlangan.

Ammo, amaliyotda foydalaniladigan boshqaruv usullari, qoidaga ko'ra, majmuaviy bo'ladilar, ya'ni ular bir vaqtda iqtisodiy manfaat, ma'naviy va moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy-psixologik omillarni hisobga oladilar. Bunda ayrim usullar aniq vaziyatlarda bir birlarini to'ldirgan-day bo'lib, har xil omillarning boshqaruv ob'yektiga ta'sirni majmuaviy belgilashga imkon beradi. Bunday sharoitlarda har xil darajadagi menejerlar boshqaruvning majmuaviy usullarini egallagan bo'lishlari, tanlovni to'g'ri bajarishlari va xuddi ushbu aniq sharoitlarda samaraliroq bo'lgan usullarni qo'llashlari kerak.

Nazorat savollari

1. "Menejment" atamasi nimani bildiradi?
2. Boshqaruv nima?
3. Tashkilot menejmenti tizimining tuzilishi qanday?
4. "Boshqaruv" va "Menejment" tushunchalaridagi farq nimadan iborat?
5. Boshqaruvning iqtisodiy usullari nimaga asoslanadilar?
6. Boshqaruv tamoyillari nima?

7. Boshqaruvning umumiy usullari qanday?

8. Boshqaruv sub'yekti nima?

9. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari nimaga asoslanadalar?

10. Boshqaruv usullari nima?

11. Boshqaruvning ma'muriy usullari nimaga asoslanadilar?

12. "Menejment tamoyillari" tushunchasini kim birinchi bo'lib kiritgan?

13. Boshqaruvning qaysi usullari bizda keyingi paytlarda ko'proq rivojlangan?

III BOB. MEHNATNI BOSHQARISH USULLARI

3-bobda mehnatni boshqarish xarakteri, mehnatni boshqarish turlari, F.Teylorni mehnatni boshqarish usullari, mehnatni texnokratik boshqarish masalalari ko'rib chiqiladi.

O'zining xarakteri bo'yicha mehnat hamma vaqt ham ijtimoiy jarayon bo'lgan. Har qanday ijtimoiy mehnat esa belgilangan tashkil qilish va tartibni taqazo qiladi. Kimdir xodimlar oldiga maqsadni qo'yishi, vazifalarni taqsimlashi, ularni bajarilishi ustidan nazorat qilishi, har holda odamlarni mehnatga undashi, ularning harakatlarini muvofiqlashtirishi kerak. Mehnatni boshqarishning xarakteri, uning usullari va vositalari doimiy bo'lib qololmaydilar. Pirovorida ular ishlab chiqarishning o'zining rivojlanganligi darajasi va uning ijtimoiy shakli bilan belgilanadilar. G'arbiy adabiyotlarda mehnatni boshqarishni rivojlanishi bosqichlarini XX asr menejmenti nazariyachilar F. Teylor, E. Meyo, R. Likert va boshqalarning ishlari bilan bog'laydilar. Ba'zi bir tadqiqotchilar iqtisodiy o'sishning sanoatlashganga qadar, sanoatlashgan va ilmiy-texnik variantlariga mos keluvchi mehnatni boshqarishning hunarmandchilik, texnokratik va innavatsion turlarini ajratishni taklif qiladilar. Bunday davrlarga ajratish jiddiy asoslarga egadir.

Hunarmandchilik turi mehnatni boshqarishning oddiy shaklidan iborat bo'lgan. Sexli tuzilma doirasini buzgan holda, manufaktura oldinlari mustaqil bo'lgan kasblarni kombinatsiyalashtirgan, bevosita ishlab chiqarish jarayoniga mehnat taqsimotini kiritgan. Shuning bilan bir tomondan ishchilarning o'zlarini ierarxik chegaralash, boshqa tomondan esa - oldin mustaqil bo'lgan ishchini yagona jamoaga va intizomga bo'ysindirish zaruriyati paydo bo'lgan. O'sha sharoitlarda mehnatni boshqrishning vazifalari vujudga kelgan mehnatni tashkil qilish, ish haqi tizimi va ish tartibini qo'llab quvvatlash, ijrochilar ustidan kuzatish va nazoratni amalga oshirishdan iborat bo'lgan.

Mashinali ishlab chiqarishga o'tish bilan mehnatni umumlashtirish shakllarida sifatiy o'zgarishlar sodir bo'lgan. Mehnatni texnokratik boshqarish shakllangan. U mehnatni ko'proq taqsimlash va xodimlarni ixtisoslashtirish, ijrochilik mehnatini tashkiliydan boshqaruv mehnatini ajratish bilan ayirish, iqtisodiy majbur qilishning qat'iy shakllarini mo'ljallash tamoyillariga asoslanadi. Evolyutsiyani borishida ushbu tur texnik taraqqiyot, mehnat munosabatlari tizimidagi ilgari siljishlar,

davlat siyosati, olimlar va ishlab chiqarish tashkilotchilarining izlanishlari ta'siri ostida katta o'zgarishlarga duchor bo'lgan.

3.1-jadval

Iqtisodiy o'sishning har xil bosqichlaridagi mehnatni boshqarishning turlari

Iqtisodiy o'sishning turi	Mehnatni boshqarish		
	Moddiy asos	Tizimni tashkil qiluvchi omil	Mehnatni bosh-qarishning turi
Sanoatlashganga qadar	Manufaktura ishlab chiqarish	Xususiy ishchilarning kooperatsiyasi	Hunarmandchilik
Sanoatlashgan	Yirik mashinali ishlab chiqarish	"Tirik qo'shimcha" larga ega mashinalar tizimi	Texnokratik
Ilmiy-texnik	Yangilik kiri-tishlarga asoslan gan egiluvchan ishlab chiqarish	Ilmiy-ishlab chiqarish davrasidagi o'zaro hamkorlik	Innovatsion

XIX asrning oxiri – XX asrning boshlarida vazifaviy xodimli boshqaruvni ajralishi va uni tashkiliy tuzilmalar doirasida ajratilishi sodir bo'lgan. Dastavval xodimlar xizmatlari faqat ishga yollash masalalari bilan, 20-yillardan boshlab esa mehnatni tashkil qilish va hisobga olish, xodimlarni rag'batlantirish va ularning malakasini oshirish masalalari bilan shug'ullanganlar.

Yetakchi firmalarning korxonalarida mehnatdan ratsional foydalanish, ish usullari va yo'llarini ularning muvofiq birlashuvini belgilash bilan tahlil qilish, ish vaqti, mehnat sarflanishini nazorat qilish, ish haqi tizimini qo'llash bo'yicha tadbirlar borgan sari kengroq amalga oshirilgan. Bu yangiliklar tadbirkorlarga mehnatni ko'proq jadallashtirishga imkon bergan. F. Teylor, G. Emerson, F. Gilbert va boshqalarning asarlari bu faoliyatning nazariy asosi bo'lgan.

F.Teylor shunday usullarni ishlab chiqqanki, ularga ko'ra ishning har bir turi, har bir operatsiya uchun xronometraj va ishchining harakatlarini sinchiklab o'rganish yordamida berilgan ishni bajarishning yagona, eng ratsional usuli belgilangan. Barcha xatolar, befoyda harakatlar bartaraf qilingan, eng mukammallari tanlab olingan. Mashhur fransuz fizigi Le Shatelening so'zlariga ko'ra, bu sanoatda mehnatni tashkil qilishga nisbatan qo'llanilgan matematikadan iborat bo'lgan.

Yuqori unumdor mehnatga nisbatan iqtisodiy majbur qilishdan foydalanilgan:

- ishbay ish haqining alohida tizimi (me'yorni bajargan va oshirib bajarganlar uchun oshirilgan tarif stavkalari va baholashlar; bajarmaganlar uchun – stavkalarni 20-30% ga pasaytirilishi, jarimalar);
- vazifalarni bajarilishi va oshirib bajarilishiga ko'proq darajada yordam beruvchi sharoitlarni yaratish: batavsil yo'l-yo'riq ko'rsatish, mehnatni mayda-chuyda tafsilotlarigacha rejalashtirish, maxsus qurollar bilan ta'minlash, hisob, nazorat.

F.Teylor tizimidan foydalangan korxonalarda o'rtacha mehnat unumdorligi uch yil ichida ikki marta o'sgan. Birinchi o'ttiz yil ichida bu tizim yetarlicha keng tarqalgan, deyarli barcha yuqori rivojlangan mamlakatlarning kompaniyalari undan foydalanganlar. F.Teylor o'zining tizimini ishlab chiqarishning muvaffaqiyati birinchi navbatda xodimning o'ziga, uning jismoniy kuchiga bog'liq bo'lgan sharoitlarda ishlab chiqqan. Hozirgi zamon iqtisodiyotida texnika birinchi o'ringa chiqqan. Va shunga qaramasdan uning tizimi hali ham ishlab chiqarishni ratsionallashtirishning asosida yotadi. Undan bugun ham takrorlanuvchi operatsiyalarga ega korxonalarda keng foydalaniladi.

AQSh va boshqa mailakatlardagi F.Teylorning izdoshlari bu tizimni takomillashtirganlar va rivojlantiganlar, ba'zi bir joylariga tuzatishlar kiritganlar. Ular alohida ishlab chiqarish opersiyalarni o'rganishdan butun ishlab chiqarish jarayonini va uni tartibga solish usullarini o'rganishga o'tganlar. F.Teylorning eng yaqin yordamchisi G.Gant o'ziga xos jadvalni ishlab chiqadi, unda har bir ishchi har qanday vaqt uchun o'zining ish haqi natijalarini ko'rishi mumkin edi. Jadvalda yana ishlab chiqarish dasturlarining bo'limlari va vazifani bajarilishini borishi o'rtasidagi vaqtincha aloqalar aks ettilgan. Ko'pchilikning fikriga ko'ra, bu jadval o'sha vaqtda mehnatni boshqarishda inqilobni keltirib chiqargan. U korxona doirasidagi ishlab chiqarish jarayonini operativ rejalashtirish, hamda keyinchalik ishdab chiqilgan tarmoqli jadvallarning asosiga yotgan.

F.Teylorning zamondoshi F.Gilbret xronometrajning kashfiyotchisi hisoblanadi. Amerika kompaniyalari birining boshqaruvchisi R.Vulf mehnat unumdorligini oshirishning bir qator yangi moddiy rag'batlarini kiritgan va ishchilarni boshqaruvning ba'zi bir masalalarini hal qilishga jalb qilgan. Sotsiolog M.Follet korxonadagi nizolar muammosi bilan, rahbarlik uslubi bilan shug'ullangan. Garvard universiteti professori G.Myunsterberg mehnat unumdorligini psixologik omillarga

bog'liqligini ta'kidlagan. U birinchi testning va muxandislik psixologiyasining birinchi tizimli ocherkining muallifi bo'lgan, kasblarni tanlashga ilmiy yondoshishni boshlab bergan. Muxandislar va ishlab chiqarishning boshqa mutaxassislari bilan bir qatorda psixologlar halokatlar va jarohatlarni oldini olish muammosi, hamda atrofdagi jismoniy sharoitlar – yoritish, isitish, shamollatish va h.k.larning mehnat unumdorligiga ta'sirini tadqiqot qilish bilan shug'ullanganlar. Ularning g'oyalari zamonaviy fanda rivojlana boshlagan, uni Yevropada ergonomika, AQShda esa – sotsial injeneriya deb ataydilar.

Ushbu olimlar asarlarida shakllangan "mehnatni ilmiy tashkil qilish" tamoyillari ko'p yillar davomida mehnatni texnokratik boshqarishning asoschisi bo'lganlar. Birinchi navbatda bu rahbarlikni yakka xodimga qaratish; mehnatni tashkil qilish va rag'batlantirishga me'yoriy yondoshishni kiritish; mehnat jarayonini rejalashtirish va nazorat qilishni tashkil qilish; xodimlarni tanlab olish va tayyorlashni o'tkazish; boshqaruv faoliyatiga mehnat taqsimotini kiritish va ixtisoslashtirilgan xodimlar bo'linmalarini ajratish haqidagi qoidalardir. Texnokratik boshqaruv G.Ford zavodlarida yuqori darajada rivojlangan. Uzluksiz-konveyerli ishlab chiqarishni puxta tashkil qilish, rahbarlikni markazlashtirish va mehnatga ilmiy yondoshish tufayli G.Ford va boshqa kompaniyalardagi uning izdoshlari ishlab chiqarish xarajatlarini ancha pasayishi va ishlab chiqishni oshishiga erishganlar. Fordizm o'sha vaqtda mehnatni texnokratik boshqarishning o'zining namoyon bo'lishi bo'yicha eng obro'li texnik-iqtisodiy va sotsial jihatlari bilan jipslashib ketgan.

30-40 yilarda tadbirkorlarning e'tiborini E.Meyo, F.Rotlisberger kabi sanoat psixologlari va sotsiologlarining tavsiyalari o'ziga jalb qilgan. Ularning yordamlarida korporatsiyalarning xizmatlari, xodimlarni unumdorlikni oshirishga faollashtirish, korxonalardagi sotsial muhitni yaxshilash va mehnatkashlar va ma'muriyat o'rtasidagi nizolarni yumshatishga harakat qilganlar. O'sha davrda sotsial-psixologik usullar mehnatni texnokratik boshqarishning asoslarini o'zgartirmaganlar, faqat uning shakli turli tumanroq bo'lgan.

Ushbu davrda g'arbiy mamlakatlarda yollanma mehnatdan foydalanish sohasiga davlatning ta'siri kuchaygan. Asosiy yo'nalishlardan biri – sanoatda bandlikning umumiy tamoyillari va mehnat munosabatlarini o'rnatishdir. Davlat mehnat sohasidagi korxonalar faoliyatini qonuniy chegaralashlar yordamida tartibga solgan. Masalan, AQShda 30-yillarda sotsial ta'minotning me'yorlari, ish

haqining eng kam darajasi, ish vaqtidan tashqari ishlash soatlariga haq to'lash, ishlab chiqarishning bir qator sohalaridagi texnika xavfsizligi va mehnat muhofazasi shartlarini belgilovchi qonunlar qabul qilingan.

Asosini texnokraktik tamoyillar tashkil qiluvchi, iqtisodiy rivojlanishning sanoat turidagi talablariga javob beruvchi mehnatga rahbarlik qilishning yaxlit tizimi sanoati rivojlangan mamlakatlarda 50-yillarning boshlarida yirik kompaniyalar darajasida vujudga kelgan.

50-60-yillarda ilmiy-texnik omillarning roli oshadi, ishlab chiqarishning texnik modernizatsiyalashishi sodir bo'ladi. Ammo bu davrda mehnatni boshqarishni qayta qurishga yetarlicha e'tibor qaratilmagan. Menejmentning xodimlar siyosati sohasidagi asosiy harakati mehnatni tashkil qilish va unga haq to'lashni tartibga soluvchi ko'p sonli firma ichidagi standartlar va me'yoriy materiallar, korporatsiyalardagi mehnat munosabatlarini yuridik ta'minlash atrofida jamlangan. Xuddi shu vaqtda esa ITT jadallashishi sharoitlarida ishchi kuchiga texnokratik rahbarlik qilishni ishlab chiqarish ehtiyojlariga mos kelmasligi namoyon bo'lgan. U xodimlarni begonalashishini kuchayishi, mehnatdan qanoatlashishni sezilarli darajada pasayishi, xodimlarning yuqori qo'nimsizligida o'z aksini topgan. Salbiy tendensiyalarni birinchi navbatda ITTni jadallashishini strategik mo'ljallagan korporatsiyalar his qilganlar. Ular tomonidan ko'rilgan qarshi choralar – bu ishlab chiqarishda mehnatni tashkil qilish va rag'batlantirish sohasidagi alohida xodimga mo'ljallangan "mehnatni boyitish", "mehnat vazifalarini kengaytirish", "ishlarni almashtirish" usullarini tadbiq etish bilan bog'liq tajribalardir. Masalan, "mehnatni boyitish" dasturi bo'yicha ishchilarga qarorlar qabul qilish, joriy faoliyat masalalari bo'yicha qo'shimcha vakolatlar beriladi; nazoratning qat'iy choralari bartaraf qilinadi va ishchilarni o'z faoliyatini o'zi nazorat qilishi kuchaytiriladi, bajarilayotgan ish uchun javobgarlik oshadi; ishga qiziqishni oshiruvchi turli tumanroq va murakkabroq vazifalar kiritiladi; har bir xodim uchun o'z rahbariyati bilan yaxshi "teskari aloqa" ta'minlanadi; zaruriy tashkiliy o'zgarishlar qo'llaniladi.

Ammo mehnatni boshqarishda kattaroq o'zgarishlar talab qilingan. Korporatsiyalar, aslida, mehnatni boshqarishning prinsipial asoslarini qayta ko'rib chiqish zaruriyatiga duch kelganlar. Birinchi navbatda, bu xodimga, mukofatlash tizimi, hamda uni korporatsiyani boshqarishdagi ishtirokiga tegishli bo'lgan.

E.Meyoning taniqli izdoshi D.Makgregor "Korxonaning kishilik tomoni" (1960) kitobida ishlab chiqarishdagi avtoritar tartib eskirib

bo'lganligini isbotlagan. Uning hisobicha, ikkita nazariya, inson, xodimga ikki xil qarash mavjud: "X nazariyasi", unga ko'ra inson o'z tabiati bo'yicha yalqovdir, uni qistovga olish, jazolar va mahrum qilishlar bilan qo'rqitish kerak, va "Y nazariyasi" – odamlarga o'ziga jalb qiluvchi ish yoqadi, ular mustaqillikni, qarorlar qabul qilishda ishtirok etishni istaydilar, tashabbusni namoyn qilish, kashfiyot qilishdan xursandlar, ularga huriat, xayrixohlik, ma'qullash shakllari zarur. Bundan shu narsa kelib chiqadiki, mayda-chuyda vasiylikdan voz kechmoq, ijodiy intilishlar va mustaqillikni namoyon qilish uchun sharoitlar yaratish, ishlab chiqarishga "kishilik munosabatlar"ni tadbiq etish zarur. D.Makgregorni tasdiqlashicha, "X nazariyasi" eskirgan, menejerlar "Y nazariyasi"ni o'zlariga qurol qilib olishlari kerak - "kishilik munosabatlar" o'zini oqlaydi.

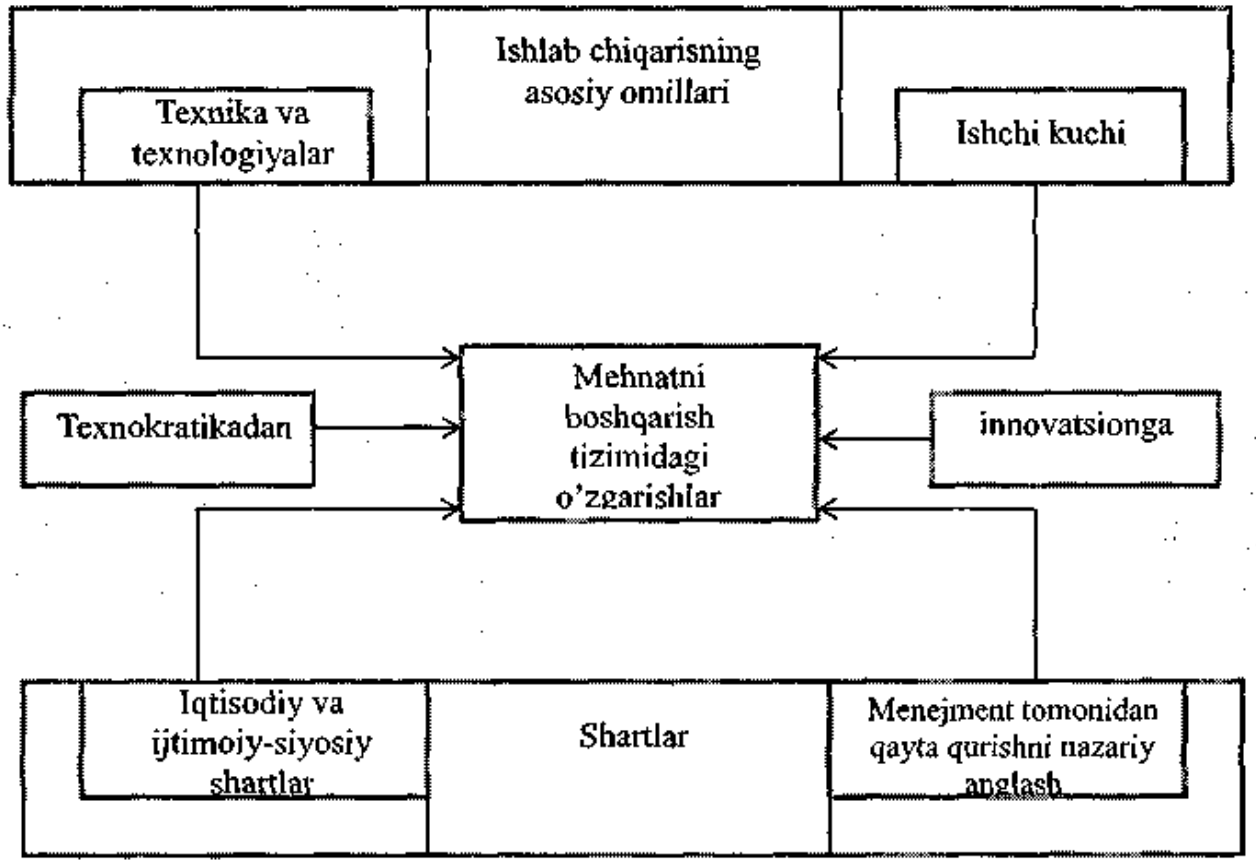
Ilg'or korporatsiyalarda menejment, bu tavsiyalarni hisobga olgan va mehnatni qat'iy avtokratik boshqarishning salbiy oqibatlarini his qilgan holda, ish tartibini qayta qurmoqda va ijrochining o'zining mehnat faoliyati vaqtli chegaralarini belgilashdagi katta mustaqilligini ko'zda tutuvchi "qisqa ish haftasi", "ilgari surilgan ish jadvali" va boshqa shakllari kabi yangiliklarni tadbiq etmoqda; menejerlar darajalangan tarif jadvallaridan uzoqlashmoqdalar va mukofotlashni ishning va umuman kompaniya faoliyatining yakuniy natijalariga bog'liqligini kuchaytirmoqdalar, "foydada ishtirok etish" shakllarini tadbiq etmoqdalar.

70-80 yillardagi iqtisodiy hayajonlar va undan keyin kelgan ishlab chiqarishning yangi texnologik usuliga o'tish mehnatni boshqaruvi evolyutsiyasi jarayoniga kuchli ta'sir ko'rsatgan. Bu sharoitlarda ishlab chiqarishni rivojlanishi mantiqi kun tartibiga mehnatni boshqarishni innavatsion tamoyillarda chuqurroq qayta qurish haqidagi masalani qo'ygan. Firmalar texnologik va tashkiliy egiluvchanlikni keskin kuchaytirmasdan yetakchi o'rinlarni egallay olmaydilar. Ammo bandlikning an'anaviy tuzilmasi, mehnatni texnokratik tashkil qilish va rag'batlantirish doirasida bunday moslashgan ishlab chiqarishni bo'lishi mumkin emas. Menejmentning oldiga epchil, harakatchan, qarorlar qabul qilishga qodir, firmaning umumiy maqsadlariga erishishga jalb qilingan yuqori malakali ishchi kuchini jalb qilish kabi birinchi navbatdagi masala qo'yiladi.

Mehnatni innovatsion boshqarish iqtisodiy o'sishning ilmiy-texnik turiga adekvatroq bo'ladi. Bu boshqaruv ishning yuqori unumdorligi va sifatini ta'minlash, xodimlarning ijodiy va tashkiliy faolligini oshirish,

"inson resurslari"dan epchillik bilan va moslashtirilgan holda foydalanish, firma mehnatkashlarining zaruriy sodiqligini ta'minlashga qaratilgan.

Mehnatni innovatsion boshqarish malakali mehnat, yuqori sifatli ishchi kuchiga mo'ljallangan. Menejment mehnat resurslarining tabaqalashtirilgan siysatini o'tkazadi.



3.1-chizma. Mehnatni innovatsion boshqarishga o'tishning asosiy omillari va shartlari

Korporatsiyalarda doimiy yuqori malakali xodimlarning "o'zagi" va "chetki qism" – shaxsiy shartnomalar bo'yicha, vaqtinchalik, qisman bandlik tamoyillarida ishlovchilar ajratiladilar. Qoidaga ko'ra, firmalarlarning o'zlari xodimlarni tanlash malakasini oshirishni amalga oshiradilar, novatorlarni ajratadilar va ilgari suradilar. Menejerlar zamonaviy xodimlarning ijodiy mehnatga, ilgari surilgan g'oyalarni amalga oshirishga, adekvat mukofatlanish va tan olinishga intilishlarini hisobga oladilar. Ijrochilarni xo'jalik qarorlarini tayyorlash va qabul qilishdagi ishtiroklarini kegayishi, xodimlar va ishchi guruhlarini o'zini o'zi boshqarishi mehnatni tashkil qilish va boshqarishning muhim jihati bo'ladi.

Zamonaviy korporatsiyalarda guruhli ishlashning turli tuman shakllaridan foydalaniladi. Bu – xususiy masalalarni birgalikda hal qilish (ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish, sifatni nazorat qilish, ratsionalizatorlik, o'qitish), umuman ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish (avtonom va yarim avtonom birgadalar), yangiliklar kiritish jarayonidagi "to'ppa to'g'ri ishlar"ni bajarish (maqsadiy, loyihaviy guruhlar) va h.k. Bugun menejerlar tan oladilarki, yaxshi tashkil qilingan guruhlar katta hajmdagi bilimlarni jamlashga imkon beradilar, muammolarni yaxshiroq idrok etish va tushunish, qarorlarni tayyorlash va qabul qilish jarayoniga muqobil yondoshishlarni aniqlashni ta'minlaydilar.

Korporatsiyalardagi guruhli ishlashning turli tuman shakllaridan, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish nuqtiy nazaridan, birinchi navbatda "sifat to'garaklari" va korxonalardagi avtonom (yarim avtonom)ishchi guruhlari ajratiladilar. Sifat to'garaklari o'zida mehnatni guruhli tashkil qilish elementlarini unumdorlik va sifat resurslarini jamoaviy qidirishlar, hamda xodimlarni birgalikda o'qitish bilan birlashtiradi. Ular jahonning 50 dan ortiq mamlakatlari korxonalarida qo'llanadilar. Yaponiya tajribasi eng mashhuri bo'lib, u yerda 1 millionga yaqin to'garaklar 10 milliondan ortiq xodimlarni birlashtiradilar.

"Sifat to'garigi" odatda sexda yoki ishlab chiqarish uchastkasida tashkil qilinadilar va 25 tagacha xodimlar – ishchilar, mutaxassislar va pastki bo'g'in rahbarlarini birlashtiradilar. Majlislarda birinchi darajali e'tibor ishlab chiqarish jarayonini ratsional tashkil qilish, brakni pasaytirish va resurslarni tejash, ratsionnalizatorlikka qaratiladi. Yana "to'garaklar" xodimlarni birgalikda o'qitish uchun baza bo'ladilar. Ishlarning ishchilar, masterlar, texnik mutaxassislar tomonidan guruhli tahlil qilish – ishlab chiqarishdagi tor joylar va qiyinchiliklarni aniqlashning muhim manbasidir. Bunday tahlil asosida eng muhim muammolar aniqlanadi va ularni hal qilishning batafsil rejalari ishlab chiqariladi. "Sifat to'garaklari"dan keng foydalaniladigan joylarda brakni keskin qisqarishi sodir bo'ladi, texnik nazorat xizmatlarini qisqartirishga imkon paydo bo'ladi.

Mehnatni guruhli (brigadali) tashkil qilish, ehtimol, mehnatni innovatsion boshqarishning zamonaviy talablarini ko'proq darajada o'zida jamlaydi. Bu yerda mehnat vazifalarini zaruriy muvofiqligi, xodimlarning samarali hamkorligi, jamoaviy javobgarlikka erishiladi. Rivojlangan ko'rinishda guruh texnik-texnologik va tashkiliy yaxlitlikka

ega, ma'lum vazifa bilan birlashgan, uning bajarilishining yakuniy natijasi uchun javobgarlikka ega, tashkil qilish va rag'batlantirish masalalarida mustaqildir. Guruhning avtonomligi darajasi masalalarning qanday doirasi bevosita uni ixtiyoriga berilganiga bog'liq. Brigadalar uzliksiz, oqimli ishlab chiqarishda, ilmiy-tadqiqot bo'linmalarida o'z xususiyatlariga egalar. Mustaqil ishchi guruhlar 80-yillarda G'arbiy Yevropa, AQSh, Yaponiya korporatsiyalarida keng tarqalganlar. Yetakchi kompaniyalar "Volvo", "Ford", "Toyota", IBM, ATT, "Simens" va boshqalarning tajribasi ancha mashhurdir.

Bunday nisbatan mustaqil bo'linmalar faoliyatini tashkil qila turib, yirik korporatsiyalar kichik tadbirkorlikning eng yaxshi tomonlarini qabul qiladilar, ishlarni olib borishning tadbirkorlik usullini tadbiq etadilar. Ichki tadbirkorlik, ya'ni intrasheriklik, yangi mahsulotlar, yangi bozorlarni yaratishga qaratilgan katta tashabbus bilan ajralib turadilar. Kompaniyalardagi yangiliklar kiritish jarayonning boshlang'ich bosqichida, qoidaga ko'ra, turli tuman kuchsiz turkumlangan va kamroq shakllangan guruhlardan foydalanadilar. Masalan, o'z ichiga yuqori malakali mutaxassislar, muxandislarni oluvchi vaqtinchalik texnik guruhlar, tadqiqotchi-nazariyachilarning takliflarini tez qabul qiladilar va ularni kerakli yo'nalishda rivojlantiradilar. Boshqa hollarda, yangilikni yaratishga qaratilgan shakllar novatorli mahsulotli guruhlar sifatida yetarlicha aniq tashkiliy mazmunni oladilar. Muvaffaqiyatli natijalar olingan holda guruhlar qo'shimcha xodimlar va moddiy-moliyaviy resurslarni olishlari, venchurli tuzilmalar va biznesning yangi sohalarini rivojlantirish bo'yicha mustaqil bo'linmalar statusini qabul qilishlari mumkin. Qoidaga ko'ra, "ichki venchurlar"ning asosiy samaradorligi novatorlar, kashfiyotchi-intrappenerlarning faoliyatidan iboratdir. Bular, mohiyatiga ko'ra, serg'ayrat rahbar qobiliyatiga ega firma ichidagi tadbirkorlar, novatorlar bo'lib, ular o'z g'oyalarini ilgari suradilar, o'zgalarnikini esa qo'llab quvvatlaydilar. Ular nostandart qarorlarni qidirish va topish, qiyinchiliklarni sabot bilan yengish va g'oyani haqiqiy amalga oshirishga qodirlar. Qoidaga ko'ra, bu boy fahm-farosatga ega, o'z g'oyasiga mutaassiblik bilan sodiq bo'lgan, tashabbuskor, tavakkalchilikdan qo'rqmaydigan kishilardir.

Bugun korporatsiyalar rahbariyati bunday iste'dodli, uddaburon kishilarni qo'llab quvvatlashga harakat qiladilar. U ularning tashabbusi, uddaburonligini rivojlantirish uchun moddiy va tashkiliy sharoitlarni ta'minlaydi:

- ilgari surilgan g'oyalarni tez tarqalishi va qo'llab quvvatlanishiga ko'maklashish uchun kommunikatsiyalarning rasmiy mexanizmi qayta quriladi;

- resurslarni qidirib topish uchun egiluvchan byudjet mexanizmlari ishlab chiqiladi, yaratiladi;

- qulay ruhiy muhit yaratiladi;

- ichki venchurli bo'linma xodimlarining ijodiy intilishlari va birgalikdagi qidiruv ishlariga to'siq bo'luvchi omillar aniqlanadi va bartaraf qilinadi (yoki chegaralanadi);

- novator-intraprenerning vakolatlari kengaytiriladi;

- norasmiy aloqalar va kommunikatsiyalar rag'batlantiriladi;

- bo'linmaning faoliyati yuqori rahbariyat tomonidan doimiy ravishda qo'llab quvvatlanadi va h. k.

Novatorlar, ularning guruhlari a'zolari mehnatini rag'batlantirishning har xil shakllarini ishlab chiqish korporatsiyalardagi ichki tadbirkorlikning muhim jihati bo'ladi. Rag'batlantirishning mamlakatli va korporativ har xil tizimlarida ular bir qator umumiy alomatlarga egalar: aniq g'oyalar ularning ushbu firma uchun foydaliligiga muvofiq taqdirlanadilar; moddiy rag'batlantirish qo'llab quvvatlashning boshqa shakllari, ma'naviy rag'batlantirish bilan yaqindan bog'langan. Moddiy rag'batlantirish maqsadlariga, qoidaga ko'ra, birinchi yili iqtisodiy samaraning 10-25% dan va keyingi yilda 10% gachasidan foydalaniladi. Yangi mahsulotlar bo'yicha foydadan maxsus mukofot jamg'armalari tashkil qilinadi. Rag'batlantirish uchun oldinlari faqat yuqori boshqaruvchilar uchun taalluqli bo'lgan aksiyalar bilan mukofotlash, ularni imtiyozli narxlar bo'yicha sotish, boshqa shakllardan foydalaniladi. Novatorlarni rag'batlantirishning boshqa vositalari orasidan ijodiy intilishlar va qidirishlarni martaba bilan bog'lash, qo'shimcha tayyorlash va malakani oshirish imkoniyatlarini kengaytirish, faxriy unvondar berish, ilmiy-texnik tadbirlarda firma nomidan ishtirok etish huquqi, yuqori rahbariyat e'tiborining alohida belgilari kabilardan foydalaniladi.

"Erkinlik darajasi"ni kengaytirish va vakolatlarni bevosita innovatsion faoliyat ishtirokchilariga topshirish yo'lidan borib, menejment ilmiy-texnik yangiliklar oqimining yuqori jadalligini qo'llab quvvatlashga faol ko'maklashadi. Buyurtmalarni ko'rib chiqishning tezligi va oshkoraligi ta'minlanadi; tadbirlar aniq va ravshan belgilanadi; ham shaxsiy va ham guruhli takliflarni topshirish rag'batlantiriladi. Qudratli va vakolatli texnik bo'limlar buyurtmalarni patentlashtirish va

ilg'or ilmiy-texnik axboratlarni yig'ish uchun javob beradilar. Yetakchi olimlar, mutaxassislar va ma'muriyat vakillari tarkibidagi "kashfiyotlar bo'yicha kengashlar" g'oyalarning qiymatini baholaydilar. Ekspertlar komissiyalari tanlovlar, ko'riklar va ko'rgazmalarning natijalarini ko'rib chiqadilar. Yapon korporatsiyalarida ko'p sonli mayda g'oyalar, "ikkilamchi innovatsiyalar" jamlanadilar. Bu mayda takliflar mahsulotni kichik modifikatsiyalash, tannarxni pasaytirish, mahsulotlar sifatini oshirish va h.k. vositasida tezroq yangilanishiga ko'maklashadilar.

Menejment novatorlik faoliyatin faollashtirishning dastaklari va rag'batlarini doimiy ravishda qidirishni olib boradi.

IVBOB. MENEJMENT TEXNOLOGIYASI

4–bobda boshqaruv jarayoni va umumiy vazifalari (rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, nazorat, muvofiqlashtirish), motivatsiyaning mazmun va jarayon nazariyalari, boshqaruvdagi axborotlar va kommunikatsiyalar, kommunikatsion tarmoqlar, noverbal axborotlar, boshqaruv qarorlari: tushunchasi, qabul qilish pallalari va bosqichlari va amalga oshirilishi qo'rib chiqiladi.

4.1. Boshqaruv jarayoni va vazifalari

Boshqaruvga jarayon sifatida qarash kerak. **Boshqaruv jarayoni** - bu tashkilot resurslarini u tomonidan o'z maqsadlariga erishish uchun shakllantirish va foydalanish bo'yicha uzluksiz, izchil bajariladigan, o'zaro bog'langan harakatlari majmuasidir. Bu harakatlarni boshqaruv vazifalari deb ataydilar. Shunday qilib, boshqaruv jarayoni barcha vazifalarning umumiy yig'indisi bo'ladi.

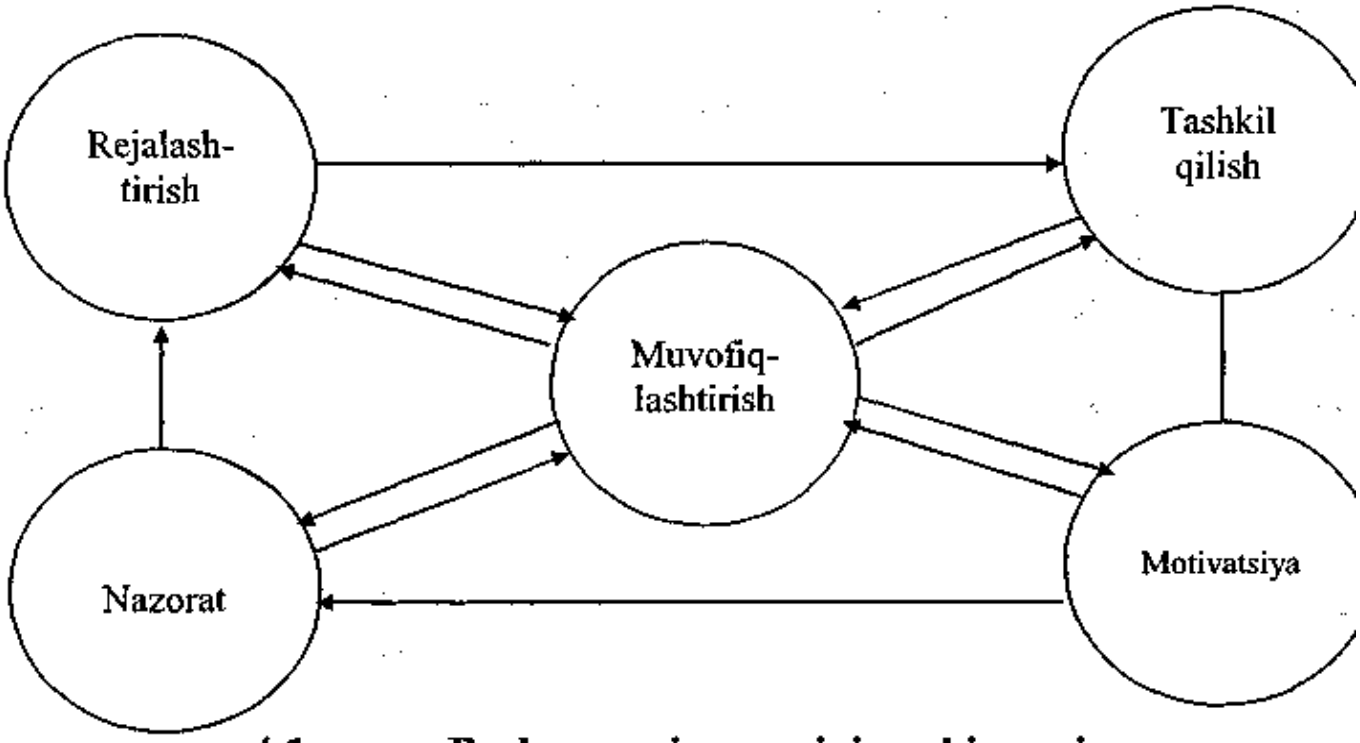
Boshqaruv vazifalari - bu boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlaridir. Bunday deb hisoblanish uchun boshqaruv vazifasi aniq aks ettirilgan mazmunga, uni amalga oshirishning ishlab chiqilgan mexanizmiga va doirasida uning tashkiliy ajralishi yakunlanadigan ma'lum tuzilmaga ega bo'lish kerak. Mazmun ostida aniq vazifa doirasida amalga oshirilishi kerak bo'lgan harakat tushuniladi.

Boshqaruv jarayonida amalga oshiriladigan harakatlar va vazifalarning mazmuni tashkilotning turi (ma'muriy, ijtimoiy, ta'lim va h.k), uning faoliyati ko'lami va sohalari (ishlab chiqarish, savdo, xizmatlar ko'rsatish), boshqaruv ierarxiyasidagi darajasi (boshqaruvning yuqori, o'rtacha yoki quyi darajasi), tashkilot ichidagi roli (ishlab chiqarish, marketing, moliya, xodimlar) va bir qator boshqa omillarga bog'liq.

Boshqaruvning tashkilotdagi vazifalari turli-tumanligiga qaramasdan faoliyatning bir xildagi turlari mavjud bo'ladi. 1916 yilda ushbu konsepsiyani birinchi bo'lib ishlab chiqqan A.Fayolning yozishicha, beshta dastlabki vazifalar mavjud bo'ladi: boshqaruvni oldindan aytib berish va rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishni bildiradi. Gap u yoki bu tashkilotni xususiyatlari (o'lchami, belgilanishi, mulkchilik shakllari va h.k) dan qat'iy nazar boshqaruvning har qanday jarayoni tarkibiy qismlari

bo'lgan vazifalar haqida ketmoqda, shuning uchun ularni umumiy deb ataydilar.

Zamonaviy tadqiqotchilar boshqaruv vazifalarining boshqa ro'yxatini ishlab chiqqanlar: rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish (yoki buyruqlar berish), motivatsiya, rahbarlik, muvofiqlashtirish, nazorat, kommunikatsiyalar, tadqiqot qilish, baholash, qarorlar qabul qilish, xodimlarni tanlash, vakillilik va muzokoralar olib borish va bitimlar tuzish. Amalda boshqaruv bo'yicha har bir ishda umumiy boshqaruv vazifalari boshqarishdan bir oz farq qiladilar.



4.1. rasm. Boshqaruv jarayonining chizmasi

Shunga karamasdan, boshqaruvning beshta umumiy vazifalarini ajratishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

- rejalashtirish (maqsadlar va ularga erishish bo'yicha harakatlar rejasini tanlash);
- tashkil qilish (vazifalarni bo'linmalar yoki xodimlar o'rtasida taqsimlash va ular o'rtasida o'zaro hamkorlikni o'rnatish);
- motivatsiya (ijrochilarni rejalashtirilgan harakatlarni amalga oshirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga rag'batlantirish);
- muvofiqlashtirish (ratsional aloqalarni o'rnatish yo'li bilan boshqarilayotgan tizimning har xil qismlari o'rtasida moslik va muvofiqlikni ta'minlaydi);
- nazorat (haqiqiy erishish mumkin bo'lgan yoki erishilgan natijalarni rejalashtirilganlar bilan taqqoslash).

Boshqaruvning bu umumiy vazifalari kommunikatsiyalar va qarorlar qabul qilishning bog'lovchi jarayonlari bilan birlashtirilganlar. Bu vazifalar o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqaruvning har qanday jarayoni mazmunini ko'rsatib beruvchi doiraviy diagramma bilan taqdim etilishi mumkin. (4.1-rasm).

Diagrammadagi o'qlarning ko'rsatishicha, rejalantirishdan nazoratga faqat jarayonni tashkil qilish va ishlovchilarni undash bilan bog'liq ishlarni bajarish yo'li bilan harakatlanish mumkin. Diagrammaning markazida barcha qolganlarning muvofiqligi va o'zaro hamkorligini ta'minlovchi muvofiqlashtirish vazifasi turadi.

Boshqaruvning umumiy vazifalaridan har birini izchil ko'rib chiqamiz.

4.1.1. Rejalashtirish

Rejalashtirish boshqaruv jarayonining birinchi, g'oyatda muhim vazifasi bo'ladi. Agar rejaviy ko'rsatkichlar yetarlicha asoslanmagan bo'lsalar, tashkilot keyingi bosqichlarda qanchalik yaxshi ishlanmasin, natija past bo'ladi. Shuning uchun boshqaruvning sifati rejalashtirishning to'g'ri shakllantirilgan tamoyillariga bog'liqdir.

Rejalashtirish vazifasi quyidagi savollarga javob qaytarishga qaratilgan:

- biz hozirgi vaqtda qayerda turibmiz? Menejerlar tashkilot haqiqatdan ham nimalarga erishishi mumkinligini aniqlash uchun, tashkilotning uning asosiy sohalari (moliya, xodimlar, marketing, ITTKI) dagi kuchli va zaif tomonlarini baholashlari kerak;
- biz qaysi tomonga harakatlanishni xohlaymiz? Menejerlar tashkilotning atrof-muhitidagi imkoniyatlar va xavflarni baholab turib, tashkilotning maqsadlari qanday bo'lishi kerakligini va ularga erishishga nimalar halaqit berishlari mumkinligini belgilashlari kerak;
- buni biz qanday qilmoqchimiz? Menejerlar tashkilot a'zolari maqsadlarga erishmog'i uchun nimalar qilishlari kerakligini hal qiladilar.

Quyidagilar rejalashtirishning tamoyillariga qiradilar:

- ob'yektlarni ularning muhumliklari bo'yicha ranjirovka qilinishi;
- rejaning muvofiqligi;
- rejaning ko'p variantliligi;
- ko'rsatkichlarning iqtisodiy asoslanishi;

- strategik, taktik va joriy rejalarning izchilligi;
- rejalashtirishni avtomatlashtirilganligi;
- rejani tashqi muhitning parametrlari bilan moslashtirilganligi;
- rejaga bevosita tegishli bo'lgan shaxslarni rejalashtirish jarayonida ishtirok etishi.

Bularga rioya qilish asoslangan rejani ishlab chiqishning majburiy sharti bo'ladi.

"Rejalashtirish" vazifasi ko'pincha maqsadni mo'ljallashdan boshlanadi. Gap shundaki, agar tizimning maqsadlari berilmagan, tizimning mohiyati asoslanmagan bo'lsa, ularni belgilash, ya'ni maqsadni mo'ljallash eng muhim vazifa bo'ladi.

Maqsadlar – bu aniq yakuniy holatlar bo'lib, u yoki bu sub'yekt (tashkilot, jamoa, inson)ning faoliyati unga erishishga qaratiladi. Maqsadlar tashkiliy munosabatlarni belgilaydilar, ularga motivatsiya va nazorat tizimlari asoslanadilar.

Maqsadlarning ikkita asosiy turlari mavjud: uzoq muddatli va qisqa muddatli. Odatda bir yil yoki kamroq muddatda erishiladigan maqsadlar qisqa muddatli, uch yil yoki ko'proq muddatda erishiladiganlar maqsadlar uzoq muddatli deb hisoblanadilar. Agar zaruriyat vujudga kelsa, yana oraliq (o'rtacha muddatli) maqsadlar ham belgilanadilar.

To'g'ri shakllangan maqsadlarni qanoatlantirishlari kerak bo'lgan bir necha asosiy talablar mavjud. Ular quyidagicha bo'lishlari kerak:

- haqiqiy;
- egiluvchan;
- o'lchanadigan, vaqtga qaratilgan;
- aniq;
- bir birlari bilan birga bo'la oladigan;
- ta'sirning asosiy sub'yektlari uchun qulay;

Boshqaruv tizimida bir necha o'zaro bog'langan maqsadlar mavjudligida maqsadlar tizimi(daraxti)ni qurish zaruriyati vujudga keladi. U maqsadlar ierarxiyasini, ya'ni umumiylik, ahamiyatlilik va maqsadga erishishning izchilligi darajasi bo'yicha joylashgan, bir biriga bo'ysunuvchi maqsadlarning tartibga solingan majmuasini qurishdan iboratdir.

Rejalar nima qilish kerakligini ko'rsatuvchi ro'yxatga egalar, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan ishni bajarishning izchilligi, resurslar va vaqtni belgilab beradilar. SHunga ko'ra rejalashtirish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

•maqsadlar va vazifalarni belgilash;

•maqsadlarga erishish uchun strategiyalar, dasturlar va rejalarni ishlab chiqish;

•zarur resurslarni aniqlash va ularni maqsadlar va vazifalar bo'yicha taqsimlash;

•rejalarni ularni bajarishi kerak bo'lgan, ularni amalga oshirish uchun javobgar bo'lgan kishilarga yetkazish.

Umuman rejalashtirish vazifasi zamonaviy tashkilotlarda uchta darajada bajariladi: strategik, taktik, operativ. Strategik boshqarish va rejalashtirish 4–bobda ko'rib chiqiladi.

Strategik rejalashtirishdan taktik, keyinroq esa operativ (odatda bir yillik) rejalashtirish kelib chiqadi, u yetarlicha batafsil quriladi. Ushbu rejaga muvofiq tashkilot faoliyatining har bir yo'nalishi bo'yicha faoliyatning hajmi belgilanadi. Ishchi kuchi va kapital kiritmalarni jalb qilish bo'yicha rejalar, mahsulotni ishlab chiqarish rejalari tuziladi. Yillik reja ishlab chiqarish va sotish rejalarini choraklar va oylar bo'yicha tafsiloti bilan aniqlab beradi. Bunda har bir bo'linma har oyda sotishlar va xarajatlar bashoratlarini aniqlab oladi va o'z rejalarini ushbu aniqlashlar bilan moslashtiradi.

Korxona faoliyatini operativ rejalashtirish ko'pincha biznes-reja asosida amalga oshiriladi. Biznes-rejada tashkilot rioya qilish kerak bo'lgan vaqt oralig'i ma'lum bo'lishi kerak (odatda bir yil).

Biznes-reja yordamida tadbirkor ma'lum davr ichidagi faoliyati natijalarini baholashi mumkin. Bu rejadan yana kelajakda biznesni olib borish konsepsiyasini ishlab chiqish uchun foydalanish mumkin.

Bundan tashqari qarz beruvchilar va sarmoyadorlar biznesga pullarini kiritishdan avval, biznes-reja bilan tanishishlari darkor. Bunda ular tadbirkorning ishga doir obro'si, qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha pul oqimlari, kafolatlarni ta'minlanishi va shaxsiy sarmoyaning ulushiga e'tibor qaratishlari kerak.

Biznes-rejalar asosan quyidagi bo'limlarga ega bo'ladilar:

- mahsulot va xizmatlar;
- marketing;
- ishlab chiqarish rejasi;
- boshqaruv va tashkil qilish;
- sarmoya va kompaniyaning yuridik shakli;
- moliyaviy reja.

4.1.2.Tashkil qilish

Boshqaruvning keyingi vazifasi tashkil qilishdir. Uning vazifasi quyidagilardir:

•tashkilotni qismlarga bo'lish, umumiy boshqaruv vazifalarini bo'linmalar va xodimlar o'rtasida taqsimlash;

•tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, uning elementlari o'zaro hamkorligini yo'lga qo'yish;

•tashkilotning ma'lum tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun sharoitlar yaratish;

•qabul qilingan qarorlarni bajarilishini tashkil qilish ;

•ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni joriy tashkil qilish;

•tashkilot faoliyatini resurslar bilan ta'minlash;

•vazifalar va vakolatlarni boshqalarga topshirish;

•tashkilotni uni rivojlanish jarayonida isloh qilish (qaytadan tashkil qilish).

Boshqaruv jarayonlari va ularni tashkil qilishni ham ko'rib chiqish mumkin. Bu jarayonlar asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchilarga bo'linadilar. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqaruv qarori, axborotlar va hujjatlar bo'ladilar. Agar operatsiya mehnat predmetining parametrlarini o'zgartirishga qaratilsa, jarayon asosiy bo'ladi. Xizmat ko'rsatuvchi boshqaruv jarayonlariga mehnat predmetini jamlash, nazorat qilish va uzatish, yordamchilarga esa natijasida asosiy va xizmat ko'rsatish jarayonlarini bajarilishi uchun normal sharoitlar yaratiladigan operatsiyalar kiradi.

Boshqaruv jarayonlarini ratsional tashkil qilishning shartlarini ajratish mumkin:

- mutanosiblik;
- uzviylik;
- maqsadlarning mavjudligi;
- harakatlarning elastik (egiluvchan)ligi;
- barqarorlik;
- mehnat taqsimoti;
- boshqarilish me'yorlariga rioya qilinishi;
- majburiyatlar va vakolatlarni boshqalarga topshirilishi;
- parallellik;
- to'g'ridan to'g'ri aniqlik;
- bir maromdalik;

• bir turdagi mehnat predmetlarini bir joyda jamlanishi;

• jarayonlarni egiluvchanligi.

Masalan, mutanosiblikda bitta jarayonning har xil ish joylarining teng o'tkazish qobiliyatiga, ish joylarni axborotlar, moddiy resurslar bilan bir xilda ta'minlanishiga va h.k, parallellikda–operatsiyalarni bir vaqtda birga bo'la olishligiga, to'g'ridan to'g'ri aniqlikda - mehnat predmetlari, axborotlar va h.k.ni o'tishining muvofiq yo'liga, bir maromdalikda – boshqaruv jarayonlarini bajarilishining vaqtdagi tengligiga, uzviylikda – ish vaqtidan boshqaruv jarayonlarini bajarish uchun ko'proq foydalanishga erishiladi.

Bu shartlarga rioya qilinishiga erishish uchun jarayonlar va operatsiyalarni takrorlanishini oshirish zarur, bunga turli xarakterdagi ayrim jarayonlarni unifikatsiyalash va bir turga keltirish yo'li bilan erishiladi.

Menejer tomonidan vakolatlarni qo'li ostidagilarga topshirilishi boshqaruvni ratsional tashkil qilinishining muhim sharti bo'ladi, keyingilar o'zlariga topshirilgan sohalarda qarorlar qabul qiladilar va ularni amalga oshiradilar. Topshirish vazifalar va qarorlar qabul qilish huquqini ularni bajarish bo'yicha majburiyatlarni o'ziga oluvchi shaxsga topshirilishini bildiradi.

Topshirish jarayoni o'z ichiga quyidagi harakatlarni oladi:

• majburiyatlarni belgilash;

• talab qilinadigan natijalarni belgilash;

• kerakli vakolatlarni topshirish va zaruriy natijalarga erishish bo'yicha majburiyatlarni zimmasiga yuklash.

4.1.3.Motivatsiya

Motivatsiya - o'zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Rahbarlar doimiy ravishda xodimlarni, ular buni his qiladilarmi yoki yo'qmi, undaydilar. Qadimgi vaqtlarda buning uchun qamchi va qo'rqitishlar, tanlab olinganlar uchun mukofotlar xizmat qilganlar.

XX asrga qadar shunday fikr keng tarqalganki, odamlar hamma vaqt ham ularga ko'proq pul ishlab topish imkoniyati berilganda yaxshiroq ishlaydilar, ya'ni motivatsiya qilinayotgan harakatlarni pul mukofotlariga almashtirilishi bilan tenglashtirilgan. Ammo keyingi tadqiqotlar bunday yondoshuvni asossizligini aniqlab berganlar va

motivatsiya ehtiyojlarning murakkab yig'indisining natijasi ekanligini ko'rsatganlar. Xodimlarni rag'batlantirish uchun rahbarga ularning ehtiyojlarini aniqlash zarur, ular yaxshi ish orqali qanoatlantiriladilar.

Boshqaruvning motivatsiya usullarini quyidagilarga ajratish mumkin:

- iqtisodiy motivatsiya usullari - ish haqi, mukofot, imtiyozli foizlar, foydalarda ishtirok etish, aksiyalar paketi, qo'shimcha ish haqi va boshqalar;
- ijtimoiy motivatsiya usullari-ijtimoiy tan olinish, tashakkurnoma, qoyil qolish, ilohiylashtirish, nafratlanish va h.k;
- psixologik motivatsiya usullari-shaxs ahamiyatini his qilish, befarqlik, zararlilik, keraksizlik va boshqalar;
- hukmronlik motivatsiya usullari-lavozimini oshirish, qo'shimcha vakolatlar berish va boshqalar;
- ijtimoiy psixologik motivatsiya usullari-ijtimoiy faollikni oshirish, tajriba almashtirish, tanqid, ishga doir boshqaruv va kasbiy etika va h.k;
- ma'naviy motivatsiya usullari-shaxsiy yoki ommaviy tan olish, maqtov va tanqid;
- maqsadli usul;
- ishlarni loyihalashtirish va qayta loyihalashtirish (boyitish) usuli;
- xodimni jalb qilish usuli (partisipativ usul);
- motivatsiya va undovlarni o'rganish sabablari-eksperimental usullar, hulqni va uning sabablarini boshqa tomonidan baholash usullari, o'rganish usullari (suhbat, so'rov, anketa to'ldirish) va boshqalar.

Motivatsiyaga jarayon sifatida qarash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun uni quyidagi shartlikning ma'lum darajasidagi oltita birini orqasidan biri keluvchi bosqichlar ko'rinishida tasavvur qilish mumkin:

- ehtiyojni vujudga kelishi;
- ehtiyojni qanoatlantiruvchi, bartaraf qiluvchi yo'llarni qidirib topish;
- harakatlarning maqsadlari (yo'nalishlari)ni belgilash;
- kerakli harakatlarni amalga oshirish;
- amalga oshirilgan harakatlar uchun mukofotlar olish;
- ehtiyojlarni qanoatlantirish, bartaraf qilish.

Motivatsiya jarayoni hammadan avval motivatsiyaning mazmuniy nazariyalarini tushuntirib beradi. Ularda odamlarni harakat qilishga undovchi, ayniqsa ishning hajmi va mazmunini belgilashdagi asosiy

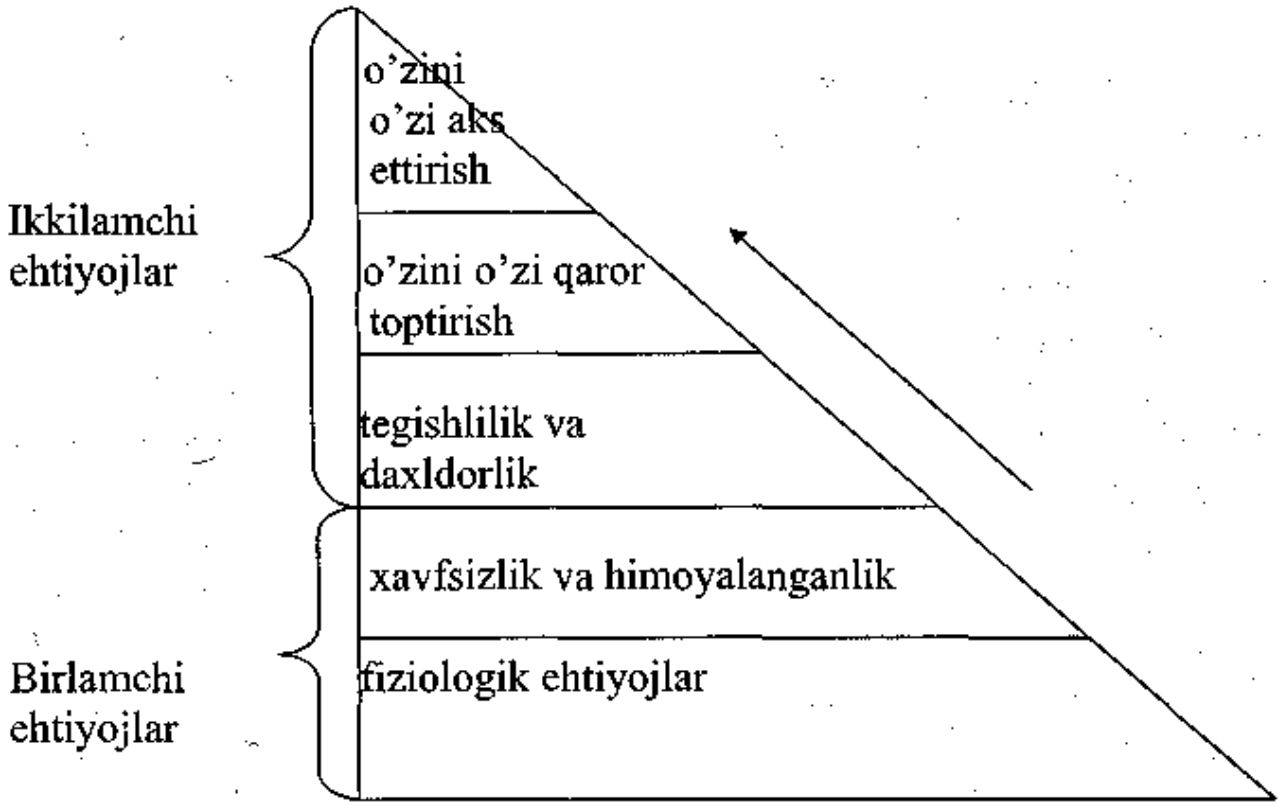
ehtiyojlar aniqlanadi. Motivatsiyaning konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gersberg, D.Mak Klellandlarning asarlari katta ahamiyatga ega bo'lgan.

Amerikalik ruhshunos A.Maslouning (1908-1970) nazariyasi bo'yicha ehtiyojni qat'iy ierarxik tuzilma ko'rinishida joylashtirish mumkin (4.2-rasm). U pastki bosqichlardagi ehtiyojlar odamga yuqoriroq bosqichdagilarga qaraganda oldinroq ta'sir qiladilar deb hisoblaydi. Har bir aniq paytda odam o'zi uchun muhimroq yoki kuchliroq bo'lgan ehtiyojni qanoatlantirishga harakat qiladi. Keyingi bosqichdagi ehtiyoj pastroq bosqichdagi ehtiyojni qanoatlantirilgandan keyin odamning hulqidagi qudratliroq omil bo'ladi.

Fiziologik ehtiyojlar yashab qolish uchun zarur bo'ladilar. Ular o'z ichiga ovqat, suv, uy-joy, dam olishga ehtiyojni oladilar.

Tegishlilik va daxldorlikka ehtiyojlar o'z ichiga nimagadir yoki kimgadir tegishlilik hisini, ijtimoiy o'zaro hamkorlik, bog'liqlik va qo'llab quvvatlash hisini oladilar.

Xavfsizlik va himoyalanganlikka ehtiyojlar atrof-muhit tomonidan jismoniy va psixologik xavflardan ximoya qilinganlik va kelajakda fiziologik ehtiyojlar qanoatlantirilishiga ishonchni ko'zda tutadi.



4.2. rasm. A. Maslou bo'yicha ehtiyojlar ierarxiyasi

Tan olinish va o'zini o'zi qaror toptirishga ehtiyojlar o'zini o'zi hurmat qilish (shaxsiy yutuqlar, omilkorlik)ni, atrofdagilar tomonidan hurmat qilinishni ko'zda tutadi.

O'zini o'zi aks ettirishga ehtiyojlar – bu o'zining salohiyatli imkoniyatlarini amalga oshirishga ehtiyojlardir.

Maslou konsepsiyasidan amaliy xulosalar quyidagilardir:

- yuqori bosqichlar ehtiyojlari birlamchi ehtiyojlar (birinchi ikki bosqichdagilar) qanoatlantirilganligiga qadar undovlar bo'lishlari mumkin emas;
- ehtiyojlarning bosqichlari qanchalik yuqori bo'lsa, ular odamlarning shunchalik kamroq soni uchun faol faoliyatga undovlar bo'ladilar;
- qanoatlantirilmagan ehtiyojlar xodimlarni rag'batlantirmaydilar, qanoatlantirilganlari esa ta'sir etishni to'xtatadi, shuning uchun ularning o'rnini qanoatlantirilmaganlar egallaydilar;
- qandaydir bitta ehtiyojni qanoatlantirilishi yuqoriroq bosqichdagi ehtiyojni avtomatik ravishda ishga tushishiga olib keladi.

Maslou konsepsiyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatgan. Ammo hayot shuni ko'rsatganki, konsepsiyada bir qator juda zaif jihatlar mavjud.

Birinchidan, ehtiyojlar ko'pgina vaziyatli omillar (ishning mazmuni, tashkilotdagi holat, yosh va h.k)ga bog'liqlikda har xil namoyon bo'ladilar.

Ikkinchidan, hamma vaqt ham Maslou piramidasida taqdim etilganidek ehtiyojlarning bitta guruhni boshqasining orqasidan qat'iy kelishi bo'lavermaydi.

Uchinchidan, ikkilamchi ehtiyojlarni qanoatlantirilishi hamma vaqt ham ularning motivatsiyaga ta'sirlarini kuchsizlanishiga olib kelmaydi. Maslouning hisoblashicha, bu qoidadan faqat o'zini o'zi aks ettirish istisno bo'ladi. U kuchsizlanmaydi, balqi u kanoatlanganligi sari uning motivatsiyaga ta'siri kuchayadi. Amaliyotni ko'rsatishicha, tan olinish va o'zini o'zi qaror toptirish ehtiyojlari ham ularni qanoatlanishi jarayonida motivatsiyaga kuchayib boruvchi ta'sir ko'rsatishlari mumkin.

Mak Klelland nazariyasida undovlanayotgan odamning uchta ehtiyojlari ko'rib chiqiladi:

- **muvaffaqiyatga** ehtiyoj, qo'yilgan maqsadlarga erishishga avvaliga qaraganda samaraliroq intilish;

•**dahldorlikka** ehtiyoj; u atrofdagilar bilan yaxshi munosabatlarni qidirib topish va o'rnatish, ulardan yordam olish orqali amalga oshiriladi. Ularni qanoatlantirish uchun egalariga keng aloqalar, axborotlar bilan ta'minlanishi va boshqalar zarur;

•**hukmronlikka** ehtiyoj (ma'muriy, obro', iqtidor va h.k), u odamlar hulqiga ta'sir ko'rsatish, ularning harakatlari uchun javobgarlikni o'ziga olishga intilishdan iboratdir.

Bunda shu narsa ta'kidlanadiki, hozirgi vaqtda ayniqsa yuqori bosqichdagi ehtiyojlar muhimlar, chunki pastki bosqichdagi ehtiyojlar, qoidaga ko'ra, kanoatlantirib bo'linganlar (rivojlangan mamlakatlarda).

F. Gersbergning nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlar gigienik omillar va motivatsiyaga bo'linadilar. Gigienik omillar (ish haqi, sharoitlar, munosabatlar, ishdagi tartib va xavfsizlik, mavqe) motivatsiya bo'lmaydilar, chunki ular odamni faqat normal sharoitlar bilan ta'minlaydilar va haqiqatdan ham qanoatlanishga olib kelmaydilar. A.Maslou va Mak Klelland bo'yicha yuqori bosqich ehtiyojlariga tahminan mos keluvchi motivatsiya odamning hulqiga faol ta'sir ko'rsatadi. Qo'l ostidagilarni samaraliroq undash uchun rahbarning o'zi ishning mohiyatiga kirib borishi kerak.

Motivatsiyaning ko'rsatib o'tilgan mazmunli nazariyalaridan tashqari **protsessual** nazariyalari ham mavjud. Ularda odam maqsadlarga erishish uchun harakatlarni qanday taqsimlashi va ularni amalga oshirish jarayonida hulqning turini tanlashi tahlil qilinadi. Bu nazariyalarga muvofiq shaxsning hulqi yana uning ushbu vaziyat bilan bog'liq idroq etishi va kutishlarining vazifasi va u tomonidan tanlab olingan hulq turining ehtimol bo'lgan oqibatlari bo'ladi.

Motivatsiyaning quyidagi asosiy protsessual nazariyalari tan olingan: kutishlar nazariyasi, adolat nazariyasi, va Porter – Loulerning motivatsiya modeli, hamda partisipativ boshqaruv kontseptsiyasi.

Kutishlar nazariyasiga muvofiq faol ehtiyojni mavjudligi odamni ma'lum maqsadga erishishga motivatsiyaning yagona zaruriy sharti bo'lmaydi. Odam yana hulqining u tomonidan tanlab olingan turi haqiqatdan ham qanoatlantirishga yoki istalganni olishga olib kelishiga umid qilishi kerak. Ushbu nazariyada motivatsiya tizimi tizimni kirishi – mehnat xarajatlari va uning chiqishi uchun qilingan mehnatni mukofotlash bilan qanoatlanganlik darajasi o'rtasidagi miqdoriy o'zaro aloqalarda quriladi. Masalan, ijrochi o'z mehnati intensivligini 20%ga oshirib, mehnat intensivligini oshishidan mukofotlar bilan qanoatlantirilish darajasi ham 20%dan kam bo'lmasligiga ishonishi kerak. Bunda

menejmentning vazifasi unumdorlikni yoki ijrochi mehnati sifatini o'sishiga motivatsiyaning miqdoriy asoslangan tizimini ishlab chiqishdan iboratdir.

Asoschisi Steysi Adams bo'lgan adolat nazariyasi shu narsaga asoslanadiki, odamlar olingan mukofotning sarflangan harakatlarga nisbatini sub'yektiv ravishda belgilaydilar va keyin uni xuddi shunday ishni bajaruvchi boshqa odamlarning mukofotlanishi bilan solishtiradilar. Agar solishtirish nomutanosiblik yoki adolatsizlikni ko'rsatsa, unda ularda ruhiy keskinlik vujudga keladi va ular yomon ishlay boshlaydilar. Shuning munosabati bilan menejer bu xodimlarni undashi, keskinlikni olib tashlashi va adolatni tiklash uchun mutanosiblikni tuzatishi kerak. Buni ish haqi va mukofotlar miqdorini o'zgartirish yo'li bilan qilish mumkin.

Porter – Loulerning motivatsiya modeli kutishlar va adolat nazariyasiga asoslangan. Xodim tomonidan erishilgan natijalar uchta o'zgaruvchanlarga bog'liq: sarflangan harakatlar, odamning qobiliyati va xususiyatlari, u tomonidan mehnat jarayonida o'z rolini his qilinishi. Sarflangan harakatlar darajasi, o'z navbatida, mukofotning qiymati va odam mukofot olishi va o'zini qanoatlantirilishiga qanchalik ishonishiga bog'liq.

Partisipativ boshqaruv konsepsiyasi quyidagilarga asosla-nadi: agar odam har xil tashkilot ichidagi faoliyatda ishtirok etsa, bundan qanoatlanish oladi va katta foyda bilan, sifatliroq va unumliroq ishlaydi.

Misol keltirilgan nazariyalar shuni ko'rsatadiki, bugun insonning motivatsiyasi asosida nima yotganligi va motivatsiya nima bilan belgilanishini izohlab beruvchi qandaydir qonunlashtirilgan ta'lim yo'q. Har bir nazariya belgilangan tub farqlarga ega. Buning ustiga, bu nazariyalarda faqat motivatsiyaning asosida yotgan omillar tahlil qilinadi, ammo motivatsiya jarayoni esa amalda e'tiborsiz qoladi.

Chamasi motivatsiya tizimi yoki xodim mehnatini rag'batlan-tirilishi barcha ko'rib chiqilayotgan nazariyalarning elementlarini hisobga olishi kerak. Undovlar bo'yicha harakatlar o'z ichiga iqtisodiy va ma'naviy rag'batlantirish, mehnat mazmunining o'zini boyitish, xodimlarning ijodiy salohiyatini namoyon bo'lishi va ularning o'zini o'zi rivojlantirishi uchun sharoitlar yaratishni olishi kerak. Bu vazifalarni amalga oshira turib, menejerlar mehnat jamoasi a'zolarining natijaviy ishi omillariga doimiy ravishda ta'sir ko'rsatishlari kerak. Ularga birinchi navbatda quyidagilar kiradilar: ishning mazmuni bo'yicha turli-tumanligi, ishlovchilar kasbiy malakasini o'sishi va

kengayishi, olingan natijalardan qoniqish, javobgarlikni oshishi, tashabbus ko'rsatish imkoniyati va o'zini nazorat qilishni amalga oshirilishi.

Har bir menejer xodim ehtiyojlarining butun turli-tumanligini bilishi, hamda boshqaruvning qaysi idoralari(sub'yektlari) yordamida uning u yoki bu extiyojlari qanoatlantirilishi kerakligini bilishi kerak.

Shuni tushunish kerakki, bitta xodimga nisbatan qo'llaniladigan mukofotlash tizimi, boshqasi uchun to'g'ri kelmasligi mumkin. Menejer u yoki bu xodimga nisbatan rag'batlantirishning u yoki bu usulini qo'llashni bilishi kerak.

4.1.4. Muvofiqlashtirish

Muvofiqlashtirish–bu boshqaruvning boshqaruv tizimi elementlari o'rtasidagi o'zaro aloqa va muvofiqlikni ular o'rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar)ni o'rnatish yo'li bilan ta'minlashga qaratilgan vazifasidir. Bu aloqalarning xarakteri eng turli-tuman bo'lishi mumkin, chunki u muvofiqlashtirilayotgan jarayonlarga bog'liqdir. Shuning uchun bu vazifalarni bajarish uchun ham xilma xil hujjatli manbalar (hisobotlar, axborotlar, tahliliy ma'lumotlar)dan va majlislar, kengashlarda, intervyu berishda muammolarni muhokama qilishda vujudga keladigan natijalardan foydalanish mumkin. Bunda tashkilot ishini normal borishidan chetga chiqishlarga tez e'tibor qaratishga yordam beruvchi texnik aloqa vositalari katta rol o'ynaydilar.

Aloqaning ushbu va boshqa shakllari bilan tashkilot tizimchalari o'rtasida o'zaro hamkorlik o'rnatiladi, resurslar bilan manyovr qilish amalga oshiriladi.

Muvofiqlashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

- alohida bo'linmalar, rahbarlar, xodimlar o'rtasidagi muvofiqlik va o'zaro hamkorlikni ta'minlash;
- boshqaruv jarayoni barcha xizmatlarining birligi va muvofiqligini ta'minlash;
- tashkilot bo'linmalari va lavozimli shaxslari faoliyatining tashqi muhit sub'yektlari, ish bo'yicha sheriklari bilan muvofiqligini ta'minlash;
- kompaniyaning ijrochi direktorlari bilan uning byudjeti loyihasining asosiy parametrlarini (bo'linmalar byudjetlarini batafsil ishlab chiqishga qadar) jamoaviy ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Muvofiqlashtirishni bir necha turlarga bo'lish mumkin:

- preventiv, bunda muammolar, qiyinchiliklar va ularni bartaraf qilish yo'llari bashorat qilinadi va adekvat choralar qo'laniladi;

- bartaraf qiluvchi, u tizimdagi uzilishlarni ular sodir bo'lgandan keyin tugatishga mo'ljallangan;

- tartibga soluvchi, u boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishni ma'lum doiralarda qo'llab quvvatlashga mo'ljallangan;

- rag'batlantiruvchi, boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishning samaradorligini oshiradi.

Barcha bosqichlardagi rahbarlar va ijrochilarning mustaqilligi va ma'suliyatini o'sishi sharoitlarida norasmiy aloqalar deb ataluvchilarning o'sishi sodir bo'ladi, ular boshqaruv tuzilmasining bitta bosqichida bajariladigan ishlarni gorizontal muvofiqlashtirilishini ta'minlaydilar. Shuning bilan bir vaqtda vertikal muvofiqlashtirishga zaruriyat qisqaradi, bunda boshqaruv tuzilmasi "tekis" bo'lib qoladi.

4.1.5. Nazorat

Boshqaruvning jarayonining **nazorat** vazifasi qabul qilingan qarorlarning boshqaruv tizimining haqiqiy holati, haqiqiy erishilgan natijalar va rejalashtirilgan maqsadlarga mosligi darajasini belgilaydi, chetga chiqishlar va ularning sabablarini aniqlaydi. Shuning uchun ham 4.1. rasmda "nazorat"dan chiquvchi o'q "rejalashtirish" tomon ketadi.

Qoidaga ko'ra, nafaqat "miqdoriy" balki "sifat" ko'rsatkichlari ham nazorat qilinadi. Nazoratni quyidagicha tasniflash mumkin:

- nazorat ob'yektlari bo'yicha;
- ijrochilar bo'yicha;
- qabul qilinayotgan qaror bo'yicha;
- nazorat ob'yektidan bundan keyin foydalanish imkoniyati bo'yicha;
- munosabatlarning turi bo'yicha;
- ochiqliq alomati bo'yicha;
- qo'lami bo'yicha;
- o'tkazish uslibiyoti bo'yicha;
- axborotni olish va ishlab chiqish usuli bo'yicha;
- undovchi ahamiyatining darajasi bo'yicha;
- bajariladigan operatsiyalarning ob'yektlari bo'yicha (bir vazifali va ko'p vazifali);
- xarakteri bo'yicha (uzluksiz va davriy);

- nazorat qilinayotgan miqdorlarning soni bo'yicha (yagona yoki bir o'lchamli, ko'p yoki ko'p o'lchamli);
- ob'yektlarni nazorat tomonidan qamrab olinishi darajasi bo'yicha;
-nazoratning tartibi bo'yicha;
- nazoratning vaqti bo'yicha;
- nazorat operatsiyalarini boshqarilishining davriyligi bo'yicha;
- mexanizatsiyalashish (avtomatlashish) darajasi bo'yicha;
- ob'yektning yashash davrasi pallalari bo'yicha.

Nazoart yana dastlabki, joriy va xulosaviy bo'ladi. Birinchisi ishlarni haqiqiy boshlanishiga qadar o'tkaziladi, unda standartlar o'rnatiladi, yo'l qo'yiladigan chetga chiqishlarning ko'lami belgilanadi va.h.k. Xo'jalik jarayoni bosqichida amalga oshiriladigan nazorat joriy degan nomga ega. Uning vazifasi xo'jalik operatsiyalari va ishlab chiqarish vazifalarini bajarilishdagi kamchiliklarni operativ aniqlash va o'z vaqtida ularning oldini olishdir. Yakuniy nazorat ish bajarilgandan keyin amalga oshiriladi. Bunda olingan natijalar ko'zda tutilganlar bilan solishtiriladi.

Nazoratni amalga oshirishda amal qilish kerak bo'lgan asosiy tamoyillarni ajratish mumkin, bular:
- nazoratni strategik yo'naltirilganligi;
- nazoratni natijalarga yo'naltirilganligi;
- nazoratning o'z vaqtidaligi;
- nazoratning egiluvchanligi;
- nazoratning ochiqligi;
- nazoratning samaradorligi.

Nazorat vazifasini bajarishning asosiy qurollari-kuzatish, faoliyatni har tomondan tekshirish, hisobga olish va tahlil qilishdir. Boshqaruvning umumiy jarayonida nazorat teskari aloqaning elementi sifatida bo'ladi, chunki uning ma'lumotlari bo'yicha oldin qabul qilingan qarorlar, rejalar va xatto me'yorlar, normativlarga tuzatishlar kiritish amalga oshiriladi. Samarali qo'yilgan nazorat albatta strategik yo'nalishga ega bo'lishi, natijalarni mo'ljallashi, yetarlicha oddiy bo'lishi kerak. Keyingi talab ayniqsa hozirgi sharoitlarda muhimdir, chunki hozir tashkilot o'z ishini odamlarga ishonch tamoyilida qirishga harakat qilmoqda, bu esa bevosita menejer tomonidan bajarila-digan nazorat vazifalarini ancha qisqartirish zarurligi va imkoniyatiga olib keladi. Bu sharoitlarda nazorat yumshoqroq va tejamli bo'ladi.

Nazoratni amalga oshirish uchun barcha rejalar, dasturlar va vazifalarni bajarilishini hisobga olish talab qilinadi. Bunda miqdor, sifat,

xarajatlar, ijrochilar va muddatlar parametrlari bo'lishi mumkin. Resurslarni sarflanishini resurslar va tovarlarning barcha turlari, yashash davrining bosqichlari va bo'linmalar bo'yicha hisobga olish maqsadga muvofiqdir.

Hisobga olishga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ma'lumotlarning to'liqligi, ya'ni hisobni boshqaruv tizimining barcha elementlari bo'yicha olib borish;
- dinamiklik, ko'rsatkichlarni dinamikada aks ettirish;
- tizimiylik;
- soddalik;
- kompyuter texnikasi asosida avtomatlashtirilganlik;
- iqtisodiylik;
- vorislik.

Boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi ustidan muntazam va sifatli hisobga olish va nazoratni amalga oshirilishi uning yuqori samaradorligining muhim sharti bo'ladi.

Tashqi muhit bilan murakkab o'zaro munosabatlarga ega zamonaviy tashkilotlar boshqaruv jarayonida mavjud bo'lgan ko'rib chiqilgan umumiy vazifalardan farqliroq bir qator **maxsus vazifalarni** amalga oshiradilar: marketing, ishlab chiqarish, moliya, xodimlar, innovatsiyalar va boshqalarni boshqarish. Bu vazifalarning har birini korxonani boshqarish bo'yicha ishning ma'lum turi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu ishning boshqaruvda mehnatni taqsimlash jarayonida ajralib chiqadigan, ob'yektiv xarakterga ega, nisbatan mustaqil uchastkalaridir.

4.2. Boshqaruvdagi axborotlar va kommunikatsiya

Boshqaruv vazifalarini bajarish, yakka shaxslar va ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi o'zaro hamkorliklar, kommunikatsiyalar va axborotlarni almashtirish vositasida amalga oshiriladi. Axborot va kommunikatsiya tushunchalari o'zaro bog'langanlar, ammo kommunikatsiya o'z ichiga nimani uzatilishi (axborotni) va u qanday uzatilishini oladi.

Har qanday rahbarning faoliyati quyidagi operatsiyalar va tadbirlarni bajarilishi bilan bog'liqdir:

- axborotlarni olish, tekshirish va ishlab chiqish;
- qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish;
- ularni bajarilishini nazorat qilish va tuzatishlar kiritish;

• bajarilgan qarorlar bo'yicha ma'lumotlarni tizimlashtirish va saklash.

Kommunikatsiyalar bu faoliyatni amalga oshirishning asosiy usuli bo'ladilar. Kommunikatsiyalar ham jarayon, ham hodisa sifatida ko'rib chiqiladi. Jarayon sifatida kommunikatsiyalar odamlar o'rtasida axborotlar almashuvining tamoyillari va qonunlarini aks ettiradilar, hodisa sifatida tegishli tashkiliy shakllardagi tashkilotlar doirasidagi odamlar o'rtasidagi belgilangan me'yorlar (qoidalar, yo'riqnomalar, holatlar)dan iborat bo'ladilar.

Kommunikatsiya jarayonida axborot bitta sub'yektdan boshqasiga uzatiladi. Alohida shaxslar, guruhlar va tashkilotlar sub'yektlar bo'lishlari mumkin. Kommunikatsiyalarning quyidagi tipologiyasi qabul qilingan:

-tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi kommunikatsiyalar;

-bo'linmalar o'rtasidagi kommunikatsiyalar;

-ishlab chiqarish va boshqaruv bosqichlari bo'yicha bo'linmalar ichidagi kommunikatsiyalar;

-shaxslararo kommunikatsiyalar;

-norasmiy kommunikatsiyalar.

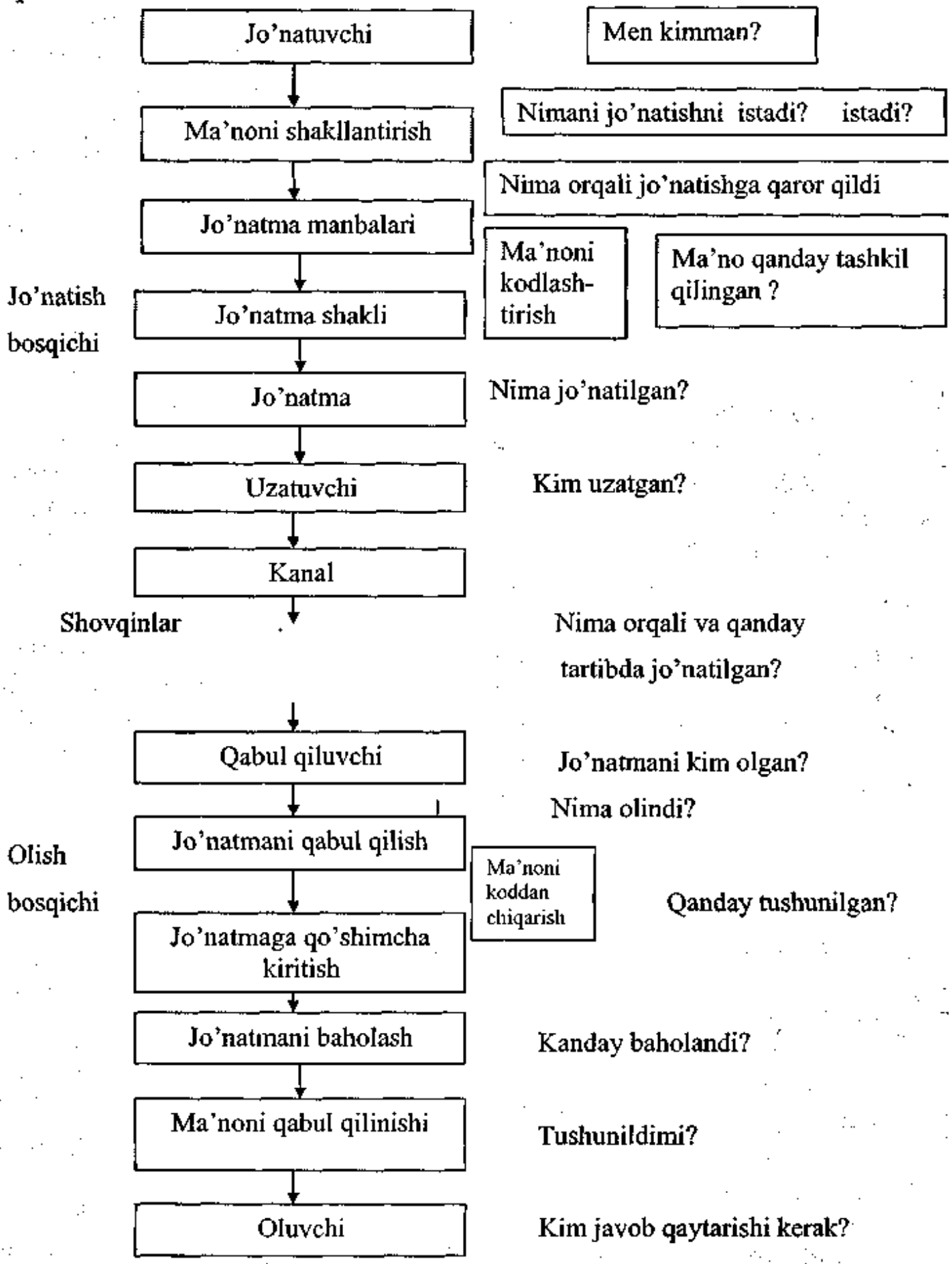
Kommunikatsiyalar istalgan javobni olish maqsadida takliflar, fikrlar, luqmalar yoki hissiyotlarni og'zaki va boshqacha shaklda (yozma shakl, imo-ishora, biror vaziyatda turish, oxirigacha aytmaslik va x k.) uzatish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Kommunikatsiyada uning ishtiroqchilari ko'rish, eshitish va his qilishga kodir bo'lishlari, hamda ma'lum ko'nikmalarga va o'zaro tushunishning ma'lum darajasiga ega bo'lishlari kerak.

Boshqaruv uchun shaxslararo kommunikatsiyalar muhim ahamiyatga egalar, chunki ko'pgina boshqaruv masalalari odamlarning bevosita muloqatida hal kilinadi. Uni bir necha bosqichlardan tashkil topgan jarayon sifatida ko'rib chiqish darkor. (4.3-rasm). Jo'natish bosqichida jo'natuvchi jarayon ishtirokchilariga uzatish uchun mo'ljallangan axborotni loyihalashtiradi va kodlashtiradi, ya'ni o'zini yakka shaxs sifatida belgilaydi ("men kimman") va nimani uzatishni istayotganligining ma'nosini shakllantiradi.

Keyin uzatish uchun mo'ljallangan axborot kodlashtiriladi. Avvaliga axborot manbalari (tovush, nur, harorat, xid, did, jismoniy harakat) tanlab olinadi, keyin ular ma'lum shakl (nutq, matn, rasm, harakat)da tashkil qilinadilar. Shunday qilib jo'natma shakllantiriladi, Bunda

jo'natuvchi uni o'zida kodlashtirilgan ma'noga adekvat ravishda qabul qilinishini ko'zda tutadi.



4.3 rasm. Kommunikatsion jarayon

Uzatilgan va qabul qilinganlar orasidagi farqlar qanchalik katta bo'lsa, kommunikatsiyalar shunchalik kambag'alroq bo'ladi. Misol uchun, kasb egalarida odatda omma bilan muloqat qilishda qiyinchiliklar vujudga keladi, chunki ular ma'nosi faqat o'z doiralaridagi odamlarga tushunarli bo'lgan shaklda kodlashtiradilar.

Jo'natma uzatuvchi (shaxs, texnik vosita, kimyoviy yoki jismoniy holat) vositasida uni manziliga yetkazib beruvchi uzatuvchi kanalga kelib tushadi. Jo'natma yoki signalni uzatish boshlanishi bilanoq, shu paytdan boshlab jo'natish bosqichi yakunlanadi va uzatilayotgan axborotni olish bosqichi boshlanadi.

Kanal jo'natmani qabul qiluvchiga chiqaradi, u ushbu o'natmani olinishini qayd etadi. Jo'natma yo'naltirgan shaxs oluvchi deb ataladi. U olingan jo'natmani qayd etadi va uni tushunarli ma'noda koddan chiqarishni amalga oshiradi.

Koddan chiqarish ostida jo'natmani qabul qilish, uni tushunish va baholash ko'zda tutiladi.

Jo'natmalar asosan buzilgan holda bo'ladilar. Bu kommunikatsiya jarayonida shovqinni mavjudligi bilan bog'liqdir.Tashkiliy tashkil qiluvchilar (ko'p bosqichlilik, boshqarish ko'lami va x k.) uning manbalari bo'lishlari mumkin. Masalan, axborotni xizmat bo'linmalari o'rtasidagi uzatishda buzilishi (axborotli entropiya qonuni). Boshqaruvchi axborot asosan tabiiy til yordamida uzatiladi, u axborotli oshiqchalikka ega. O'zbek tilini kommunikatsion jarayon vositasi sifatidagi axborotli ortiqchaligi 32 % da baholanadi, bu ko'pgina boshqa tilladan ancha ko'p. Axborotli ortiqchalik - xabar mohiyatini buzilishining manbasidir. Axborotni boshqaruvning to'rtta bosqichi orqali uzatilishida dastlabki xabardan 100 % gacha buzilishlarni olish ehtimoli bor. Shovqin hamma vaqt mavjud bo'ladi, shuning uchun kommunikatsiya jarayonining barcha bosqichlarida uzatilayotgan jo'natmaning ba'zi bir buzilishi sodir bo'ladi. Menejer mavjud shovqinni ko'proq bartaraf etishi va jo'natma ma'nosini iloji boricha aniqroq uzatishi kerak.

Kommunikatsion jarayonning oxirgi bosqichi jarayon ishtirokchilari rollarini almashtirgandagi teskari aloqadan iborat bo'ladi. Butun davra takrorlanadi, ammo boshqa yo'nalishda. Teskari aloka - bu oluvchining jo'natmaga javobidir. Jo'natma manziligacha yetib bordimi va qanday ma'noda yetib borganligini bilish imkoniyati paydo bo'ladi. Teskari aloqa olingan jo'natmaga qaraganda boshqaroq kodli tizimda aks ettirilishi mumkin. Masalan, ko'pincha jumlaga biz boshimizni silkitish

bilan javob qaytaramiz. Rahbarlar uchun teskari aloqa to'g'ridan to'g'ri (bevosita kuzatiladigan hulqni o'zgarishi) yoki vositali (mehnat unumdorligini oshishi) sifatida bo'lishi mumkin.

Kommunikatsiya jarayonini amalga oshirish uchun kommunikatsion tarmoqdan, ya'ni kommunikatsion jarayon ishtiroqchilarni axborot oqimlari bilan ulashdan foydalaniladi. Bu tarmoq vertikal, gorizotal va diagonal aloqalardan tashkil topadi. Vertikal aloqalar boshliqdan qo'l ostidagilar tomon, gorizontal esa - darajalar bo'yicha teng yakka shaxslar yoki bo'linmalar o'rtasida shakllanadilar. Diagonal aloqalar–bu boshqa boshliqlar va boshqa qo'l ostidagilar bilan aloqalardir. Bu aloqalarning tarmog'i tashkilot tuzilmasini tashkil qiladi. Tashkiliy tuzilmaning vazifasi kommunikatsion oqimga to'g'ri yo'nalish berishdan iboratdir.

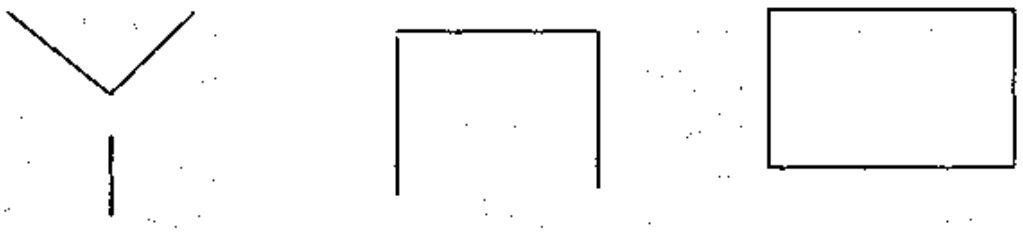
Xodimlarning soni bo'yicha har xil guruhlari uchun kommunikatsion tarmoqlarning o'rnashib qolgan namunalari mavjud. Ular "g'ildirak", "yulduz", "to'garak", "zanjircha", "pirpirak" va h.k. deb ataladilar. (3.4.rasm,)

Uch kishilik guruh



"Pirpirak" "G'ildirak" "Barcha kanalli"

To'rt kishilik guruh



"G'ildirak" "Zanjircha" "Barcha kanalli"

4.4.rasm. Kommunikatsion tarmoqlarning namunalari

Ular tashkilot faoliyatiga katta ta'sir ko'rsatadilar. Masalan, "g'ildirak" turidagi tarmoqlarda hukmronlikning markazlashtirilgan ierarxiyasi berilgan. "G'ildirak" ning markazida turgan shaxs ko'proq jo'natmalar oladi, guruhning boshqa a'zolari tomonidan ko'proq yetakchi sifatida tan olinadi, guruhning boshqa a'zolariga ko'proq darajada ta'sir ko'rsatadi, ko'proq javobgarlikka ega, muammoni hal qilinishi boshqalarga qaraganda ko'proq unga bog'liq.

Boshqaruvda foydalaniladigan axborotlar quyidagicha tavsiflanadilar:

- boshqaruv ob'yekti bo'yicha;
- boshqaruvning u yoki bu tizimchasiga tegishliligi bo'yicha;
- uzatishning shakli bo'yicha (verbal, so'zli va noverbal);
- vaqtdagi o'zgaruvchanligi bo'yicha;
- uzatish usuli bo'yicha;
- uzatish tartibi bo'yicha;
- belgilanishi bo'yicha
- ob'yektning yashash davrasi bosqichlari bo'yicha;
- boshqaruv ob'yektining sub'yektga munosabati bo'yicha.

Axborotning sifatiga asosiy talablar quyidagilardir:

- o'z vaqtidalik;
- to'g'rilik;
- yetarlilik;
- ishonchlilik;
- manzillilik;
- foydalanishning ko'p martaligi;
- yig'ish, ishlab chiqish va uzatishning yuqori tezligi;
- kodlashtirish imkoniyati;
- dolzarblilik.

Axborot massivi – bu boshqaruv idoralari tomonidan foydalaniladigan axborotlarning barcha turlari yig'indisini ma'lum alomatlar bo'yicha tartibga solish. U quyidagilarni ta'minlashi kerak: istemolchilarni saqlanayotgan axborotlarga to'g'ridan to'g'ri murojaat qilishlari, ularning axborot extiyojlarini to'liqroq qanoatlantirish, axborotlarni operativ qidirib topish va berish, axborotlarni buzilishdan saqlash.

Axborot oqimi – axborotlarning manbalardan istemolchilargacha harakatlanishidir.

Axborot hajmi–shartli birliklar (so'z, xabar, belgilar, harflar, varaqlar va boshqalar) yordamida o'lchanadigan va boshqaruv idoralarining axborotli to'ldirilganligini belgilash, boshqaruvni avtomatlashtirish bo'yicha qarorlar qabul qilish uchun foydalaniladigan miqdoriy ta'rifdir.

Hujjatlar aylanishini loyihalashtirishda quyidagilar ta'minlanishi kerak.

- har bir hujjatda qarorlar qabul qilish uchun zaruriy va yetarlicha axborotlarning mavjudligi;
- hujjatlar va ularda mavjud bo'lgan ko'rsatqichlarni bartaraf qilish yo'li bilan axborot oqimlarini ratsionallashtirish;
- hujjatlarni manbadan iste'molchiga o'tadigan yo'nalishlarni kamay- tirish;
- hujjatlarni ijro etish muddatlari ustidan samarali nazorat qilish;
- hujjatlar shakllarini unifikatsiyalash.

Shuni ta'kidlash kerakki, internetning global axborot supermagistrali va korporatsiyalarning mahalliy tarmog'i menejerlar uchun ma'lumotlarni yig'ish va ishlab chiqish texnologiyasini tubdan o'zgartiradi va, asosiysi, teng huquqli mijozlarni vertikal byurokratizmsiz masofaviy aloqa qilishlarini ta'minlaydi, ya'ni sherikchilik xarakteridagi gorizontal vaqtincha tuzilmalarni shakllantiradi.

Axborot tizimlari ishning sifatiga tashxis qo'yish va uni tahlil qilish uchun axborot sifati tushunchasi mavjud, u odatda quyidagi parametrlar bilan baholanadi: tuzatilganlik, ziddiyatsizlik, aniqlik, jadallik, relevantlik (tegishlilik).

Noverbal axborotlar, ya'ni jo'natuvchi tomonidan so'zlardan foydalanmasdan jo'natilgan axborotlar ham g'oyatda muhim rol o'ynaydilar. Ular noverbal kommunikatsiyalarning asosida yotgan noverbal jo'natmalarni tashkil qiladilar. Imo-ishoralar, mimika, intonatsiyalar – ishga doir muloqatning muhim qismidir. Ba'zida bu vositalar (ular noverbal deb ataladilar) yordamida, so'zlar yordamiga qaraganda ancha ko'proq narsalarni aytish mumkin. Noverbal axborotning asosiy turlari quyidagilardan iborat:

- odamning jismoniy holati (bo'yi, og'irligi, sochlarining rangi, gavdasining hidi va x.k.)
- gavdaning harakatlari (imo–ishoralar, turish holati, tegib ketish, yuzning ifodasi, ko'zlarning harakati va h. k.)

•nutq (intonatsiyalar, savodlilik, tovush, nutqning tezligi va x.k.)

•muhit (yoritilganlik, shovqin, yoritilish, inshoat, mebel va x.k.)

•muhitdan foydalanish (hulqning odatlari, muloqat qilishdagi masofa va x.k.)

•vaqt (erta kelish, kech qolish, o'zini kutishga majbur qilish va x.k.)

Noverbal kommunikatsiyalar asosan ongsiz asosga ega bo'ladilar, chunki kommunikatsion jarayon ishtiroqchilarining haqiqiy hissiyotlaridan darak beradilar va hislarni namoyon qilishning g'oyatda ishonchli indikatori bo'ladilar. Noverbal axborotlar bilan manevrlar qilish qiyin va uni shaxslararo kommunikatsiyalarda yashirish mushkuldir.

Ko'pgina noverbal signallar, ularning aniq ma'nolari odam "o'sgan" u yoki bu insoniy madaniyatining namunalari bo'ladilar. Ular ushbu belgilardan hulqining namunalari sifatida foydalaniladigan va bunda alomatli ma'noga ega bo'lgan darajada ishtiroq etuvchi tomonlar tomonidan so'zli kod larning ma'lum tizimi bilan aks ettiriladigan verbal belgilar kabi aniq tushunilishlari mumkin.

4.3.Boshqaruv qarorlari

Boshqaruv qarorlari –bu : 1. Hujjat (qaror, buyruq, tadbirlar rejasi va h.k.), 2. Qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirishni o'z ichiga oluvchi jarayondir.

Boshqaruv qarorlari quyidagi alomatlari bo'yicha tasniflanadilar:

•tovarning yashash davrasi bosqichlari bo'yicha;

•menejment tizimining tizimchalari bo'yicha;

•faoliyat sohalari bo'yicha;

•ko'lamlilik bo'yicha;

•ishlab chiqarishni tashkil qilish bo'yicha;

•maqsadlarning turlari va miqdori bo'yicha;

•harakatlarning davomiyligi bo'yicha (strategik, taktik, operativ);

•vazifalarni bajarilishi bo'yicha;

•ta'sir ko'rsatish ob'yektlari bo'yicha;

•rasmiyligi bo'yicha (rasmiy va norasmiylar);

•foydalanilgan axborotlar bo'yicha;

•aks ettirish shakllari bo'yicha;

•qarorlarni qabul qilish darajalari bo'yicha (yakka shaxs, bo'linma yoki tashkilot darajasida);

• turkumlashtirilganlik darajasi bo'yicha (kuchsiz turkumlashtirilgan – dasturlashtirilmagan va yuqori darajada turkumlashtirilgan – dasturlashtirilgan);

•mazmuni bo'yicha (ekologik, ijtimoiy, tashkiliy, ilmiy, texnik va h.k.);

•ta'sir ko'rsatishning chuqurligi bo'yicha (bir bosqichli, ko'p bosqichli);

•qarorning yo'nalishi bo'yicha (tashkilot ichida yoki uning tashqarisida);

•qaror qabul qiladigan shaxs bo'yicha (yakka shaxsli yoki guruhli);

•majburiylik darajasi bo'yicha (qat'iy xarakterga ega, tavsiya xarakterga ega);

•ierarxiyaning qarorlarni shakllantirishda ishga tushiriladigan bosqichlarning soni bo'yicha;

•ratsionalligi bo'yicha ratsionallilar (oqilona asoslanganlar, maqsadga muvofiqlar) va ratsional bo'lmaganlar.

Qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish – bu "markaz" bo'lib, tashkilotning faoliyati uni atrofida aylanadi. Qarorni boshqaruv mehnatini natijasi, uni qabul qilinishi va amalga oshirilishini esa – ushbu natijaga olib boruvchi jarayon sifatida ko'rib chiqish mumkin.

Qarorlarni qabul qilinishi tashkilotning buguni va kelajagi o'rtasidagi uzilishni qisqartiradi. Ushbu jarayon tashkilot faoliyatini rejalashtirishning asosida yotadi, chunki reja - maqsadlarga erishish uchun resurslarni joylashtirish bo'yicha qarorlar majmuasidir.

To'g'ri qarorlar qabul qilish uchun bilimlar va tajriba talab qilinadi. Bunda yana fahm-farosat ham katta rol o'ynaydi. U o'z ichiga oldindan sezish, tasavvur etish, farosatlikni oladi. Farosatni rivojlanishi bu muammo bilan bog'liq barcha narsani butun jarayon davomida miyada saqlab qolishni bilishdir. Muammo va uning yechimini umumiy va bir vaqtda qamrab olish farosati rivojlangan menejerga bosqichdan bochqichga tez o'tishga imkon beradi. Juda ko'p hollarda tajribali rahbarlar, to'g'ri qaror qabul qilib, buni qanday qilganlarini tushuntirishga qiynaladilar.

Qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish bir necha pallalar va bosqichlardan iborat bo'lgan murakkab jarayondir.

Qaror qilishning zarurligini tan olish pallasi o'z ichiga bir necha bosqichlarni oladi:

•muammoni tan olish;

•muammoni shakllantirish;

•muammo, maqsadni hal qilish mezonlarini belgilash.

Tashkilotda muammoning mavjudligini tan olish yoki tan olmaslik uchun vaziyatni o'rganish darkor. Muammoni tan olinishi uni hal qilish uchun muhim shart bo'ladi, chunki agar muammo mavjud bo'lmasa, uni hal qilish ham talab qilinmaydi.

Jarayon turkumlashtirilgan va turkumlashtirilmagan muammolar uchun har xil o'tadi. Birinchi holda muammoni tan olish yetarlicha to'g'ri o'tadi, ikkinchisida - tashkilotni rivojlanishi tendensiyalari va uning atrof muhiti haqidagi aniq axborotlari mavjud bo'ladi.

Muammoni shakllantirishda u ehtimolli, inqirozli yoki takrorlanuvchi sifatida belgilanishi mumkin. Takrorlanuvchi muammolar turkumlashtirilganlarga, ehtimol bo'lgan va inqirozlilar esa turkumlashtirilmaganlarga kiritiladilar. Demak, turkumlashtirilgan muammolar uchun dasturlashtirilgan yechimlar, turkumlashtirilmaganlarga esa - dasturlashtirilmagan yechimlar zarur.

Muammoni belgilash va shakllantirish menejerga uni boshqa muammolar bilan bir qatorda ranjirovka qilishga imkon beradi, unda muammolar eng muhimdan kamroq ahamiyatligiga keltiriladi.

Muvaffaqiyatli qarorning mezonlarini belgilashda ikki turdagi mezonlar – "biz qilishimiz kerak" va "biz istaymiz" tanlab olinadi. Ikkinchi holda istalgan maqsadlar ko'rib chiqiladi. Ikkinchi mezon ehtimol bo'lgan variantlar haqida o'ylashga majbur qiladi, bunda ideal bo'lganlari istesno qilinmaydi.

Qarorlar qabul qilish pallasi quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

- muqobillarni ishlab chiqish;
- muqobillarni baholash;
- muqobillarni tanlab olish.

Ko'pgina muqobil qarorlar oldingi tajribadan ma'lumlar. Ammo ko'pincha noyob muammolar vujudga keladilar. Bu holda ijodiy yondashuv zarur. Muqobillarni qidirib topishning quyidagi usullari mavjud: "aqliy hujum", takliflarni ilgari surish, vaziyatning guruhli tahlili, sabab-natijaviy diagramma, fikrlar kartasi.

Barcha aniqlangan muqobillar solishtirilishlari va baholanishlari kerak. Ularni baholash miqdoriy va sifat o'lchovchilari yordamida salbiy va ijodiy tomonlarni aniqlashni ko'zda tutadi. Bunda quyidagi usullar ko'llaniladi: Kopner-Tregoening mezonli solishtirishi, maqsadlar yoki qarorlar daraxtining to'lov matritsasi, keyingining yordamida

qarorlarning umumiy ko'rinishi: tanlovlar, xatarlar va ehtimol bo'lgan natijalarni olish mumkin.

Qarorlarning muqobil variantlarini solishtirishni amalga oshirish uchun ular u yoki bu mezonlar bo'yicha solishtiriladigan ko'rinishga olib kelinishlari kerak. Shunga qaramasdan muqobil variantlar u yoki bu mezonlar bo'yicha farqlanadilar. Vazifa ularni mezonlarning kattaroq miqdori bo'yicha solishtirishini ta'minlashdan iboratdir.

Modellashtirish boshqaruv qarorlarini muvofiqlashtirishning muhim jihati bo'ladi, u o'z navbatida mantiqiy, fizik va iqtisodiy – matematikka bo'linadi.

Mantiqiy modellashtirishning asosida qarorni tanlashni belgilab beruvchi omillarning tahlili yotadi.

Fizik modellar mutanosib ravishda bir necha marta kichiklashtirilgan va har xil materiallardan tayyorlangan tabiiy ob'yektlardan iborat bo'ladi. Ular ob'yektning estetik, butlovchi va boshqa ta'riflarini tekshirish uchun materiallarni tejash maqsadida kichiklashlashtirilgan ko'rinishda tayyorlanadilar.

Iqtisodiy-matematik modellashtirish iqtisodiy hodisalarni matematik modellar bilan aks ettirishdan iborotdir. Iqtisodiy model – bu iqtisodiy hodisa yoki jarayonni ilmiy abstraksiyalashdan foydalanish bilan chizmali tasavvur qilish, uning o'ziga xos alomatlarini aks ettirishdir. Matematik modellar – har qanday faoliyatni muvofiqlashtirish vazifalarini hal qilishning asosiy vositasidir. O'zining mohiyati bo'yicha bu modellar – rejaviy hisoblashlarning vositasidir. Ularning iqtisodiy tahlil va qarorlarni muvofiqlashtirish uchun qiymati shundan iboratki, ular rejaviy vazifalarning keskinligini baholash, uskunalar, resurslar turlari va h.k. limitlashtiruvchi guruhini belgilashga imkon beradilar. Hodisalar va jarayonlarni matematik modellashtirish tadqiqot qilinayotgan ob'yekt haqida aniq tasavvurni olish, uning ichki tuzilishini va tashki aloqalarini ta'riflash va miqdoriy bayon qilish imkoniyatini beradi.

Iktisodiy - matematik model haqiqatga adekvat bo'lishi, o'rganilayotgan ob'yektning muhim tomonlari va aloqalarini aks ettirishi kerak. Har qanday iqtisodiy–matematik modelni qurish uchun o'ziga xos bo'lgan prinsepial alomatlar mavjud. Modellashtirish jarayonini shartli ravishda uch bosqichga ajratish mumkin:

1) O'rganilayotgan hodisa yoki jarayonga xos bo'lgan qonunlar va uning tuzilishi xususiyatlari haqidagi empirik ma'lumotlarni tahlil qilish (tahlil asosida modellar shakllantiriladi);

2) Yordamida masalani yechish mumkin bo'lgan usullarni aniqlash;

3) Olingan natijalarni tahlil qilish.

Qarorlar qabul qilish jarayoni muqobillarni tanlash bilan yakunlanadi. Bunda uchta usuldan foydalaniladi: oldingi tajribani hisobga olish, tajriba o'tkazish, tadqiqot va tahlil qilish.

Birinchi usul boshqalarga qaraganda ko'proq qo'llaniladi. Ammo shuni nazarda tutish kerakki, rejalashtirishda hamma vaqt ham oldingi tajribani hisobga olish mumkin emas, chunki u vaziyatli xarakterga ega bo'ladi. Agar u sinchiklab tahlil qilinsa va buning natijasida muvaffaqiyatlar yoki muvofaqiyatsizliklarning sabablari aniqlansa, u foydali bo'ladi.

Tajriba o'tkazishda bitta yoki bir nechta muqobillar amaliyotda tekshiriladi, Masalan, yangi vazifaga belgilash ko'pincha stajirovkani borishida tekshiriladi. Bu usul keng qo'llaniladi, ammo uni o'tkazish, qoidaga ko'ra, katta xarajatlarni talab qiladi. Bundan tashqari, menejerda tajribadan keyin ham bo'lg'uvsi vaziyat hozirgisini taqrorlashiga shubha bo'ladi, shuning uchun uning natijalari har tomonlama ko'rib chiqilishi va tahlil qilinishi kerak.

Tadqiqotlar va tahlilni o'tkazish muqobillarni yig'ishning g'oyatda samarali usuli hisoblanadi. U muammoni uning eng muhim o'zgaruvchanligi, cheklashlari va asoslari o'rtasidagi o'zaro aloqalarini qidirib topish asosida hal qilish, hamda muammoni tashkiliy qismlarga ajratish va o'rganishni ko'zda tutadi. Karorlarning har xil modellarini ishlab chiqishda kompyuterlardan foydalaniladi.

Qarorni bajarish pallasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

•qarorni bajarilishini tashkil qilish;

•qarorni bajarilishi ustidan nazorat qilish, faoliyat va qarorga tuzatishlar kiritish;

•qarorni bajarish bo'yicha faoliyatni baholash.

Qarorni bajarilishini tashkil qilish ko'pgina kishilar harakatlarini muvofiqlashtirishni ko'zda tutadi. Menejer odamlarni qarorni bajarishga undashi kerak. Buning uchun qarorni bajarish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish, huquqlar va majburiyatlarni ishtiroqchilar orasida, ularning kobiliyatlaridan samarali foydalanishni hisobga olish bilan taqsimlash zarur. Yana axborotlarni almashuvi uchun kommunikatsion tarmoqni qurish, ishtirokchilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solish, ularning manfaatlarini muvofiqlashtirish kerak.

Yana qarorni bajarilishini borishida o'z ichiga xatolar va yutuqlarni topish tizimini oluvchi axborotlarni olish mexanizmini ishlab chiqish

zarur, u harakatlarga tuzatish kiritish imkoniyatini beradi. Birincha manbalardan olingan axborotlar eng yaxshi hisoblanadilar, chunki bu holda muammolar va ularning yechimlari to'g'riroq baholanadi va menejerning muammoni hal qilishga manfaatdorligini qo'li ostidagilarga ko'rsatishga imkoniyat paydo bo'ladi.

Shunday qilib, boshqaruv qarorlarini qabul qilinishi va ularni amalga oshirilishi bu yerda ratsional jarayon sifatida, ya'ni qarorni bajarish va muammoni bartaraf etish uchun o'tish kerak bo'lgan pallalar va bosqichlar seriyasi sifatida berilgan. Bu haqiqiy amaliyotga mos keladimi? Hamma vaqt ham emas, chunki qaror qabul qilishning ratsional modelini qo'llashga to'sqinlik qiluvchi bir qator cheklashlar mavjud. Ya'ni:

•vaqtdagi cheklashlar;

•ba'zi bir menejerlar qaror qabul qilish va uni amalga oshirish jarayonini nazarga ilmaydilar yoki uni bilmaydilar;

•barcha muqobillar ham qo'rib chiqilmaydi, ularni baholash va tanlashda esa sifatli deb ataluvchi yoki sezilmaydigan omillar yetarli hisobga olinmaydi;

•barcha menejerlar tomonidan ham qarorni bajarilishi uning o'zi bilan bog'lanavermaydi;

•qarorni tayyorlashda tashkilot boshqaruvning ishga jalb qilingan bosqichlarining yetarlicha bo'lmagan soni;

•qarorni tayyorlash va qabul qilishda zamonaviy usullarni nazarga ilmaslik;

•qarorning motivatsiyasining, ya'ni xodimlarni qarorni sifatli va muddatida bajarishga undashning yo'qligi;

•qarorni tayyorlashda sifatli axborotning yo'qligi;

•qarorni amalga oshilishi ustidan nazorat qilishning sifatli tizimining yo'qligi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishning ratsional jarayonini buzilishi ko'pincha salbiy oqibatlarga olib keladi.

Boshqaruv qarorlarining oldiga qo'yidagi asosiy talablar qo'yiladi:

•maqsadga erishish xatarini kamaytirish;

• qarorlarni qonuniyligi, mavjud konunlar va me'yoriy hujjatlarga zid emasligi;

•aniqlik;

•qarorni qabul qilish va amalga oshirish xarajatlarini muvofiqlashtirish;

•qaroming samaradorligi.

Har bir korxona (tashkilot)da boshqaruv qarorlarini qabul qilishning qarorlar qabul qilish sub'yektlarini o'z ichiga oluvchi alohida tizimi vujudga keladi. Odatda keyingilar uchta guruhga bo'linadilar: aksiyadorlar, menejerlar va xodimlar. Ammo boshqaruv amaliyotida shaxslarning bu guruhi, - birinchidan, yaxlit sub'yektlar bo'lmaydilar; ikkinchidan, qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirish mexanizmida teng vakillarga ega emaslar.

Buning natijasida tipik zamonaviy sanoat korxonasining qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirish tizimi vazifaviy-boshqaruv konfiguratsiyasini oltita ishtirokchilar bilan berish mumkin:

- korxona rahbari (bosh direktor);
- korxona ma'muriyati (bosh direktor o'rinbosarlari, yuqori chiziqdagi va vazifaviy rahbarlar)
- korxonaning jismoniy va yuridik shaxs sifatidagi aksiyadorlari (mulk egalari);
- korxona aksiyadorlarining umumiy majlisi;
- korxonaning mehnat jamoasi;
- korxona xodimlari.

Bunda tekshirishlar qarorlar qabul qilish tizimi ishtirokchilari "salmog'i"ni quyidagicha shartli taqsimlanishini ko'rsatganlar. Bosh direktor-10 ball, yuqori menejment-4, xodimlar-2, aksiyadorlar-4, aksiyadorlarning umumiy majlisi-3, mehnat jamoasi-3 ball. Bu boshqaruv vazifalari va javobgarlikni taqsimlanishidagi buzilish, xodimlar va kichik aksiyadorlar manfaatlari nazarga ilinmasligidan darak beradi.

Bunday holat vujudga kelgan vaziyatni o'zgartirish, har bir ishtirokchilarning huquqlari va javobgarliklari hajmini muvofiqlashtirish, qarorlar qabul qilish va ularni bajarishda ularning har birining manfaatlarini hisobga olishni talab qiladi. Ishtiroqchilar manfaatlari tizimi birlashtirilishi va iqtisodiyotning mustaqil va yaxlit sub'yekti sifatidagi korxonaning manfaatlariga moslashtirilishi kerak.

Nazorat savollari

1.Boshqaruv jarayoni nima?
2.Boshqaruv vazifasi nima?
3.Motivatsiyaning asosiy mazmuniy nazariyalari qanday?

4.Boshqaruv jarayonida muvofiqlashtirishning roli qanaqa?

5. Qanday axborot noverbal deb ataladi?

6. Boshqaruv jarayonining birinchi vazifasi qanday?

7. Motivatsiyaning asosiy protsesual nazariyasi qanday?

8. A.Maslou extiyojlar piramidasida oliy ehtiyoj qanday?

9. Boshqaruvning qaysi vazifasi barcha qolganlarni muvofiqlashishi va o'zaro hamkorligini ta'minlaydi?

10. Boshqaruvning qaysi vazifalari umumiy deb ataladilar?

11. Boshqaruv jarayonlarini ratsional tashkil qilishning asosiy shartlari qanday?

12. Kommunikatsiya tarmog'i nima?

13. Kommunikatsiya tarmoqlaridan qaysi biri hukmronlikning eng katta markazlashuvi bilan ta'riflanadi?

14. Korxona faoliyatining biznes-rejasi o'z ichiga qanday bo'limlarni olishi kerak?

15. Boshqaruvda "axborot" va "kommunikatsiya"ning farqi nimadan iborat?

16. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishning asosiy pallalari va bosqichlari qanday?

V BOB. TASHKILOTLAR VA ULARNI BOSHQARISH

V–bobda quyidagilar ko'rib chiqiladi: "tashkilot" tushunchasi va uning alomatlari, inson va tashkilotning munosabatlari, tashkilot ichidagi jarayonlar; tashkilotning ichki va tashqi muhiti; mehnatni gorizontal va vertikal taqsimlanishi, boshqaruv darajalari, tashkilot faoliyatini turkumlashtirish, tashkilotni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi, tashkiliy tuzilmalarning turlari; tashkilotlarning rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar, tashkilotlarning yangi turlari; tashkilotning strategik boshqaruvi va uning jarayonlari: boshqaruvning samaradorligi.

5.1. Tashkilotlar tushunchasi va tasnifi

Jamiyat har xil tashkilotlarning juda katta miqdoridan tashkil topadi. Ko'pchilik kishilar o'zlarining butun ongli hayotlari davomida o'zlari a'zosi bo'lgan yoki ular bilan aloqaga kirishgan u yoki bu tashkilotlar bilan bog'langandirlar.

Ammo tashkilotning o'zi nima va ushbu tashkilot uchun qaysi umumiy alomatlar xosdir?

Tashkilotni vazifalarni hal qilish va ma'lum maqsadlarga erishish uchun birlishgan shaxslar guruhi sifatida belgilash mumkin.

Tashkilot deb atalishi uchun qandaydir guruh quyidagi majburiy talablarga javob berishi kerak:

- juda bo'lmaganda, o'zini ushbu guruhning a'zosi deb hisoblaydigan ikkita shaxsni mavjud bo'lishi;
- juda bo'lmaganda guruhning barcha a'zolari o'zlari uchun umumiy deb qabul qilingan bitta maqsadni mavjud bo'lishi;
- maqsad (maqsadlar)ga erishish uchun birgalikda ishlaydigan guruh a'zolarini mavjud bo'lishi.

Alohidagi, hususiy jihatlardan abstraktlashtirilgan holda aytish mumkinki, har qanday tashkilotning asosiy tashkil qiluvchilari unga kiruvchi odamlar, u amalga oshirishi uchun tashkil qilingan va mavjud bo'lgan maqsadlar va tashkilot salohiyatini shakllantiruvchi va harakatga keltiruvchi boshqaruvdan iboratdir.

Zamonaviy tashkilotni tashqi muhit bilan resurslarni almashtirishga qodir ochiq tizim sifatida tasavvur etish mumkin. Kirishda u tashqi muhitdan resurslarni oladi, chiqishga yaratilgan mahsulotni beradi. SHuning uchun har qanday tashkilot uchta jarayonni amalga oshiradi:

-tashqi muhitdan resurslarni olish;
-mahsulotni ishlab chiqarish;
-uni tashqi muhitga topshirish.

Bu jarayonlar tashkilot uchun hayotiy muhimdirlar. Buning ustiga, tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati uchun ular o'rtasidagi ma'lum muvozanatni ushlab turish zarur. Bunda asosiy rol boshqaruvga tegishlidir.

Tashkilotni boshqarish asosan u amalga oshirishga qaratilgan belgilanish bilan belgilanadi. Ichki tashkiliy hayotda boshqaruv tashkilot resurslarini u o'z maqsadlariga erishishi uchun shakllantiruvchi va harakatga keltiruvchi muvofiqlashtiruvchi boshlanish rolini o'ynaydi. Boshqaruv tashkilotning ichki muhitini va hammadan avval uning tuzilishini shakllantiradi va, kerak bo'lganda, uni o'zgartiradi. Boshqaruv tashkilotda o'tayotgan vazifaviy jarayonlarga rahbarlikni amalga oshiradi.

Gap shundaki, har qanday tashkilotning faoliyati ko'p sonli har xil jarayonlar va jarayonchalardan tashkil topadi. Bunda jarayonlar va jarayonchalarning har bir guruhiga rahbarlikni umuman tashkilotni boshqarish bo'yicha ishning alohida turi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu ishning nisbatan mustaqil uchastkalari bo'lib, ular boshqaruvdagi mehnat taqsimotida ob'yektiv xarakterga ega bo'lgan jarayon sifatida ajralib turadilar.

XX asr menejmenti sohasidagi yirik mutaxassislardan biri Ch.Bernardning fikriga ko'ra, odamlarni tashkilotlarga birlashish va ular doirasida o'zaro hamkorlik qilishga har bir kishiga alohida holda xos bo'lgan jismoniy va biologik cheklanishlar undaydi. Tashkilotda odamlar bir birlarini to'ldiradilar, o'z qobiliyatlarning vujudga keltiradilar, bu ularni yashab qolish uchun kurashda kuchli kiladi. Eng soddasi, chamasi, ibtidoiy to'da bo'lgan, tashkilot birlashmasdan odamzotni yashab qolishi va sivilizatsiyani yaratishi mumkin bo'lmagan.

Tashkilotni faoliyat yuritishning asosida quyidagilardan tashkil topgan **sinergetik** (hamkorlikdagi harakatning) **samarasi** yotadi. Tashkilotning yagona bir butun sifatidagi salohiyatlari va imkoniyatlari uning alohida elementlari, salohiyatlari va va imkoniyatlari summasidan oshib ketadi, bu ularning o'zaro bir birlarini qo'llab quvvatlashlari va o'zaro to'ldirishlari bilan asoslanadi. Shunday qilib, tashkilotlarga birlashishdan uning a'zolari uchun haqiqiy yutuq mavjud, u ularning mustaqilliklari tufayli cheklanishlaridan yo'qotishlarni qoplaydi.

Bunda sinergetik samara hammadan avval quyidagilar hisobga tashkil bo'ladi:

- xodimlar va bo'linmalar mehnatini taqsimlanishi va ixtisoslashishi;
- tashkiliy korporativ madaniyatni shakllanishi;
- xodimlar tomonidan kasbiy tajriba va bilimlar bilan almashish, ulardan yaxshiroq foydalanish;
- birlashtirilgan moddiy va moliyaviy resurslardan yaxshiroq foydalanish va ular bilan manerv qilish;
- har bilan kishi uchun uning shaxsiy va ishga doir sifatlariga mos keluvchi ish joyi va lavozimni tanlab olish, ulardan har birining bilimlari va kasbiy ko'nikmalaridan yaxshiroq foydalanish;
- har xil odamlarnnig tajribasi, bilimlari va malakalarini bitta tashkilot (bo'linma)da birlashtirish va h.k.

Shuning bilan birga odamlarni tashkilotga birlashtirish hamma vaqt ham sinergetik samarani olishni kafolatlamaydi, ba'zida esa salbiy samara beradi. Tashkiliy uyushmaganlik buning asosiy sababi bo'ladi.

Tashkilot, kunlarning birida vujudga kelib, uni tashkil qilgan odamlar bilan ma'lum munosabatlarga kirib, ko'proq darajada, ba'zida esa butunlay ularga bog'liq bo'lmagan mustaqil hayot bilan yashay boshlaydi. Uning doirasida odamlar tashkilotdan uni tashkil qilishdan maqsadga erishish uchun foydalanadilar. Xususan, ular tashkilot ularga sho'baiqarli, muhim, obro'li faoliyat bilan shug'ullanish imkoniyatini berishi, kerakli axborotlar bilan ta'minlashi, kerakli huquqlar, mustaqillik, hukmronlikni berishi, xavfsizlik va ijtimoiy himoyalanganlikni kafolatlashiga umid qiladilar.

Tashkilot o'z navbatida, o'z tomonidan birlashtirilgan odamlarning imkoniyatlaridan o'zini mustahkamlash va rivojlantirish uchun foydalanadi. Shuning uchun o'z a'zolaridan ma'lum tajriba, bilimlar, malakalarini mavjudligini, ishlarda faol ishtirok etishni, ijrochilikni, javobgarlikni, intizomlilikni, o'rnatilgan qoidalar va xulq me'yorlariga bo'ysunishni, o'z maqsadlari va boyliklarini taqsimlashlarini kutadi.

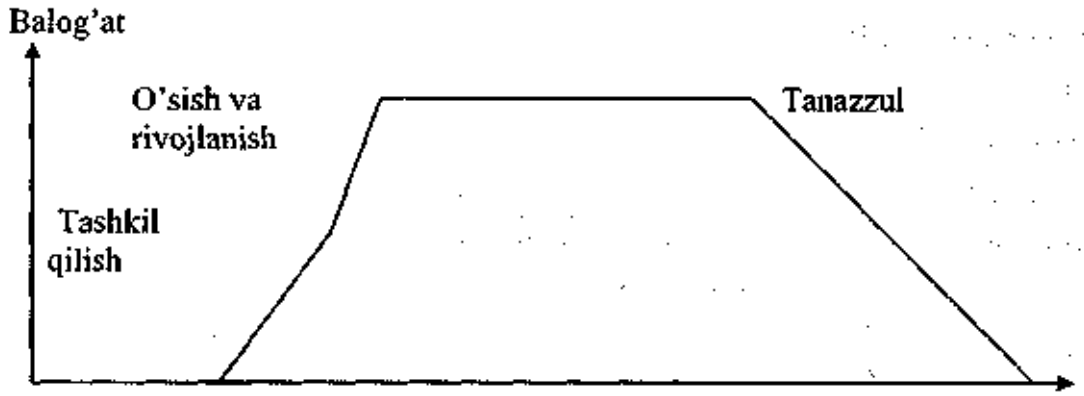
Ideal holda inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar muvofiqlashtirilgan bo'lishlari kerak, ammo muvozanat u yoki bu tomonidan suiiste'molliklar natijasida buzilishi mumkin, bunda yo tashkilot odamlarni kichkina vintchalar darajasiga tushuradi yoki odamlar tashkilotdan o'zlarining g'arazli maqsadlari yo'lida foydalanadilar va shuning bilan uning salohiyati va obro'siga ziyon yetkazadilar. Ushbu va boshqa holda ham natija bilan xil bo'ladi - tashkilot kuchsizlanadi va o'z vazifalarini normal bajarishdan to'xtaydi.

Tashkilot a'zolari erishishga harakat qiluvchi maqsadning mavjudligi uning muhim alomati hisoblanadi. Maqsad ularni birlashtiradi va jipslashtiradi, tashkilotni mavjud bo'lishiga ma'no, uning harakatlariga aniqlik, aniq yo'nalish beradi. Maqsadsiz tashkilot bo'lmaydi va bo'lish ham mumkin emas, chunki odamlar o'z faoliyatlari erkinligini oddiygina yo'qotishni va o'zlari ichlaridan rozi bo'lmagan umumiy talablarga bo'ysunishga rozi bo'lmaydilar. Shuni nazarda tutish kerakki, tashkilotning maqsadlariga faqat kuchlari va qobiliyatlarini birlashtirilishi kerakli hosillarni beruvchi, ishtirokchilarning ba'zi bir "jiddiy" soni mavjudligidagina erishish mumkin.

Ajralib turishlik tashkilotning boshqa alomati bo'ladi, u ichki jarayonlarning ba'zi bir yopiqligida aks ettiradi, buni tashkilotni tashqi muhitdan ajratib turuvchi chegaralarni mavjudligi ta'minlaydi. Bu chegaralar "shaffof" yoki "noshaffof" devorlar ko'rinishidagi materiallardan yoki u yoki bu harakatlarga nisbatan turli xildagi yozma buyruqlar va cheklashlarga asoslangan "ideal" bo'lishlari mumkin.

Tashkilot faoliyatini **o'zini o'zi boshqarish** tamoyili asosida amalga oshirish uning muhim alomati bo'ladi, u qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun mavjud qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va amalga oshirish imkoniyatini ko'zda tutadi. **"O'zini o'zi boshqarish"** atamasi o'zini o'zi boshqarishning mustaqilligi va shaxsiy atamashunos-ligini aks ettiradi. Tashkilotlarning o'zini o'zi boshqarishi asosida ularning iqtisodiy va boshqa manfaatlari yotadi.

Tashkilotning yashash davrini ko'rib chiqish mumkin. Uning eng keng tarqalgan varianti 4.1 – rasmda berilgan.



5.1.rasm. Tashkilotning yashash davri

Birinchi bosqich – tashkilotni tashkil qilinishi, uni vujudga kelishi. Bunda asosiy vazifalar – bozorga chiqish, yanada rivojlanish uchun ko'proq foyda olishdir.

Ikkinchi bosqich – tashkilotning o'sishi. Bu bosqichning asosiy maqsadi – qisqa muddatli foyda va jadal o'sish. Asosiy vazifa – bozorning bir qismini qamrab olish.

Uchinchi bosqich – tashkilotning balog'ati. Bunda asosiy maqsad barcha yo'nalishlar bo'yicha samaradorlikni oshishidan iborat bo'ladi. Eng muhim vazifa - korxonaning obro'sini oshirish. Bu korxonaning tuzilishiga davriy ravishda o'zgartirishlar kiritishni talab qiladi.

To'rtinchi bosqich - tanazzul, tashkilotni qarishi. Raqobat, bozorni qisqarishi natijasida tashkilot o'z mahsulotiga talabni kamayishiga duch keladi. Tashkilotning asosiy maqsadi mavjud o'rinlari saqlab qolish hisobiga barqarorlikni ta'minlashdan iboratdir.

Tashkilot hayotining yana bir pallasini ajratish mumkin. Tashkilotdagi ishlarning holati va menejmentning hulqiga ko'ra quyidagi variantlar bo'lishi mumkin; tashkilotning qaytadan tiklanishi yoki uni tugatilishi. Ko'pgina hollarda tashkilotni boshqarishning asosiy maqsadi uni qaytadan tiklashdan iborat bo'ladi. Bunda tashkilot faoliyatini o'zgartirish, uni qayta tashkil qilish va innovatsiyalarni tadbiq etish asosiy vazifa bo'ladi.

Bozor tomonidan o'zini o'zi boshqarish bozor xo'jaligi sub'yektlarining mehnat jamoalarini tashkil qiluvchi mulk egalari, tadbirkorlar, menejerlar, yollanma xodimlarga yangicha ijtimoiy stratifikatsiyalanishi (bo'linishi)ni, va shunga ko'ra, mulk egasini o'zini o'zi boshqarishi, tadbirkorni o'zini o'zi boshqarishi, menejerning kasbiy boshqaruvi va mehnat jamoasi a'zolarining o'zini o'zi boshqarishini kuzda tutadi. Bozor iqtisodiyoti sub'yektlari o'rtasida vujudga keladigan boshqaruv vazifalarini taqsimlanishi ko'pgina omillarga bog'liqdir. Hammadan avval har bir sub'yektning imkoniyatli (xos bo'lgan) vazifalarini ajratish kerak. Masalan, mulk egasi uchun bu - egalik qilish, foydalanish, boshqarish vazifasidir. Mulk egasining dastlabki boshkaruv munosabati bo'lgan o'zini o'zi boshqarishiga ko'ra uning mulki vazifa sifatida bo'ladi, uni u to'liq hajmda yoki qisman bajarishi mumkin.

Tadbirkor, bozor iqtisodiyotining mustaqil sub'yekti sifatida sarmoya-mulkni sarmoya-vazifadan ajralishi natijasida paydo bo'lgan, buning oqibatida mulk egasi va tadbirkorlar bir birlariga nisbatan avtonom bo'lib qolganlar (mulk egasi-tadbirkor, tadbirkor esa mulk egasi bo'lolmasligi mumkin). Tadbirkor, bozor iqtisodiyotining asosiy arbobi sifatida, o'z nomidan, o'zining tavakalchiligi va javobgarligi ostida foyda olish uchun bozorni tovarlar va xizmatlar bilan to'ldirishga qaratilgan tashabbusli faoliyatni tashkil qiladi.

Menejment va uning sub'yekti - menejerni har tomonlama ta'riflash mumkin. Birinchidan, menejmentni, tashkilot davlatniki bo'lsa ham, davlatga emas, balki tadbirkorlik tuzulmasi (tashkilot)ga tegishli ekanligini tasdiqlash zarur. Ikkinchidan, menejmentning, turli-tuman bilimlarni talab qiluvchi, kasbiy yo'lantirilganligi ajratiladi. Uchinchidan, menejment boshqaruv tamoyillari, vazifalari, usullari va shakllarining yig'indisi sifatida bo'ladi. Menejer tashkilot faoliyatining samaradorligi uchun javob beradi va buning uchun tegishli daromad oladi.

Mehnat jamoasining boshqaruv faoliyati sohasi hammadan avval mehnat munosabatlari va ishning sifatini qarab oladi. Xodimlar tomonidan bajariladigan boshqaruv vazifalarining doirasi ularning rivojlanganligi darajasi, ijtimoiy sherikligi, malakasi, shaxsiy sifatlari va boshqa ominlarga bog'liqdir.

Shuni ta'kidlash keraki, mulk egasi-tadbirkorni o'zini o'zi boshqarishi, menejerni kasbiy boshqaruvi va mehnat jamoasini o'zini o'zi boshqarish o'rtasidagi chegaralar shartli va harakatchandirlar. Tadbirkor, menejer, xodimlar tashkilotning aktsiyasi yoki payi (ulush)ni xarid qilib, uning birgalikdagi egasi bo'ladilar. Bunda mulk egasi, tadbirkor, menejer, mehnat jamoasi a'zosi vazifalarini ma'lum darajada bunday birlashishida ularni bir vaqtdagi chegaralanishlari birmuncha samaraliroq bo'ladi.

Tashkilotning bevosita va kundalik boshqaruvida menejerlar va, ayniqsa, ularning yuqori darajasi muhim rol o'ynaydi. Bunda mulk egasining o'zini o'zi boshqarishi daslabki boshqaruv munosabati bo'ladi.

Zamonaviy tashkilotlar katta turli-tumanliklari bilan ta'riflanadilar va ma'lum alomatlar bo'yicha bo'linadilar.

Masalan, **shakllantirish alomatlari** asosida quyidagilarga ajrati ladilar:

Rasmiy tashkilotlar, ular aniq quyilgan maqsad, shakllantirilgan qoidalar, tuzilma va aloqaga egalar; bu guruhga biznesning barcha tashkilotlari, davlat va halkaro institutlar va idoralar kiradi. Ushbu o'rganishning predmeti asosan rasmiy xo'jalik tashkilotlari-yuridik shaxslardan iboratdir;

Norasmiy tashkilotlar, ular aniq ma'lum maqsadlar, qoidalar va tuzilmalarsiz faoliyat yuritadilar; ularga oila, do'stlik, odamlar o'rtasidagi norasmiy munosabatlarning barcha institutlari kiradi.

Iqtisodiy faoliyatning turlari bo'yicha. 4.1. - jadvalda O'zbekiston korxonalari va tashkilotlarining iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha taqsimlanishi berilgan.

Mulkchilik shakllari bo'yicha tashkilotlar odatda **xususiy, davlat, oilaviy** va h.k. bo'linadilar. 4.1. – jadvalda O'zbekiston korxonalari va tashkilotlarini mulkchilik shakllari bo'yicha taqsimlanishi berilgan.

5.1- jadval

O'zbekiston Respublikasi yalpi ichki maxsulotining mulkchilik shakllari bo'yicha tarkibiy o'zgarishi* (foizda)

	1995 y	2000 y	2005 y	2010 y
Davlat sektori	41,6	27,4	23,6	18,3
Nodavlat sektor	58,4	72,6	76,4	81,7
Jami	100,0	100,0	100,0	100,0

* Almanax O'zbekiston 2011, Iqtisodiy tadqiqotlar markazi, Toshkent 27-bet.

5.2 - jadval

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyot tarmoqlari bo'yicha yalpi ichki maxsulot ishlab chiqarish (joriy baxolarda mlrd. so'm)

	1991*	1995	2000	2005	2010
Yalpi ichki maxsulot	61,5	302,8	3255,6	15923,4	61831,2
Shu jumladan					
Sanoat	16,2	51,8	462,3	3359,8	14777,7
Qishloq xo'jaligi	22,9	85,1	979,9	4187,9	10820,5
Transport va aloqa	6,4	21,5	195,3	764,3	3957,2
Qurilish	2,6	22,1	250,7	1687,9	7667,1
Savdo va umumiy ovqatlanish	2,8	23,0	351,6	1401,3	5564,8
Boshqa soxalar	10,7	59,7	608,8	2834,4	14221,2
Mahsulotlarga soliqlar	-0,2	39,7	407,0	1687.9	4822,8

* 1991 yil- mlrd. rublda.
* Almanax O'zbekiston 2011, Iqtisodiy tadqiqotlar markazi, Toshkent 25-bet.

Foydaga munosabat bo'yicha korxonalar tijorat va notijoratlarga bo'linadilar. Birinchilar o'z faoliyatlarining asosiy maqsadi sifatida foyda olishni mo'ljallaydilar, ikkinchilari foyda olish yoki olingan foydani ishtirokchilar o'rtasida taqsimlashga harakat qilmaydilar, ammo tadbirkorlik faoliyatini, agar ularni tashkil qilish maqsadlariga erishishiga xizmat qilsa, va ushbu maqsadga mos kelsa, amalga oshirishlari mumkin.

Ishlab chiqarishning har xil **sektorlarida** ishtirok etish bo'yicha tashkilotlar to'rtta turga bo'linadilar, ularning har biriga texnologik davrdagi o'zining o'rni bo'yicha bir turdagi bo'lgan bir necha sohalar kiradi:

- xom ashyoni olish bilan shug'ullanuvchi birlamchi davra sohalari o'z ichiga qishloq va o'rmon xo'jaligi, ko'mir sanoati va h.k.oladi;
- ikkilamchi davra sohalari tarkibiga qayta ishlovchi sanoat, masalan, mashinasozlik, matallni qayta ishlash, avtomobilsozlik va h.k.korxonalari va tashkilotlari kiradi;
- uchlamchi davra sohalari korxonalari va tashkilotlariga birinchi va ikkinchi sektor sohalari normal faoliyat yuritishlari uchun zurur xizmatlarni ko'rsatuvchilar kiradilar. Bular banklar, sug'urta kompaniyalari, ta'lim muassasalari, turistik vakilliklar, chakana savdo va boshqalardir.
- inson faoliyatining ilg'or va tez rivojlanayotgan sohasi axborot texnologiyasi bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar va institutlar bu turtinchi davra sohasidir. Bu sektor nisbatan yaqinda shakllangan, ammo uning ahamiyati va solohiyati butun dunyoda katta va murakkab tizimlarni boshqarishda axborotlarning roli o'sgani kabi, tez o'smokda.

Tijorat va notijorat tashkilotlar faoliyatini amalga oshirilishi uchun **tashkiliy huquqiy shakllar** kuyidagilar: unitar korxonalar, xo'jalik jamiyatlari va o'rtoqliklar, matlubot kooperativlari, fondlar va boshqalar.

Faoliyat turlari bo'yicha. Faoliyat turi mahsulotlar (tovarlar va xizmatlar)ning bir turdagi majmuasini olinishiga olib keluvchi jarayon sifatida belgilanadi. Faoliyatning bir turi bitta oddiy jarayondan (masalan to'kimachilikdan) tashkil topishi yoki butun bir qator jarayonlarni qamrab olishi (avtomobillarni ishlab chiqarish) mumkin.

Xo'jalik yuritish sub'yektlarini faoliyat turlariga ajratishda kuyidagi farqlar ko'zga tashlanadi:

- asosiy faoliyat - bu qo'shimcha qiymatni tashkil qilishda katta ulush qo'shuvchi faoliyatdir.Amalda mahsulotning alohida turlari bo'yicha bunday ma'lumotlarni olishning iloji yo'q. Shuning uchun faoliyatning asosiy turini faoliyatning ushbu turi bilan bog'liq tovarlar va xizmatlarga to'g'ri keluvchi yalpi ishlab chiqarishning ustivor ulushi bilan belgilash tavsiya etiladi. Bunday hisoblashning murakkabligida faoliyatning asosiy turi faoliyatning tegishli turi bilan band bo'lgan xodimlarning xodimlar umumiy sonidagi ulushini hisoblashdan aniqlanishi mumkin. Bunda asosiy faoliyatga umumiy qo'shimcha

qiymat yoki band bo'lganlar sonining 50 yoki undan ortiq foizi to'g'ri kelishi shart emas, ammo bu faoliyat ustivor bo'lishi kerak;

- ko'makchi faoliyat - unga faoliyatning boshqa sohalar mahsulotlari ishlab chiqariladigan ayrim turlari kirtiladi. Ko'makchi faoliyat iqtisodiy faoliyat turlari umumdavlat klassifikatorining tegishli guruhlarida hisobga olinadi. Faoliyatning asosiy va ko'makchi turlari mahsulotlari bozorda sotish yoki foydalanishning boshqa turlari uchun mo'ljallanganlar.

- yordamchi faoliyat - bu ob'yekt faoliyatining asosiy turlarini qo'llab quvvatlash uchun amalga oshiriladigan faoliyatdir. U asosiy va ikkilamchi dan ajratilmaydi - u asosiy ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatuvchi faoliyat (tashish, saqlash, xarid qilish, boshqaruv ta'minot, marketing, ta'mirlash va sozlash ishlari va h.k.). Xo'jalik yurituvchi sub'yektlar tarkibiy bo'linmalarning yordamchi faoliyati uning asosiy faoliyati bo'yicha hisobga olinadi.

Tashkilotlar o'lchamlari bo'yicha yirik, o'rtacha va kichik guruhlarga ajratilishi mumkin. Bunday bo'linishning tasniflovchi alomatlari sifatida ko'proq tahlil qilish uchun olinishi osonrok bo'lgan band bo'lganlar soni. sotishlar(oborot)ning hajmi, aktivlarning balans qiymati kabi mezonlardan foydalaniladi. Ammo ulardan hech biri tashkilotni u yoki bu guruhiga kiritish uchun yetarlicha dalilli asoslar bo'lmagani sababli, amalda ko'pincha mezonlarning kombinatsiyasidan foydalaniladi.

Ta'kidlash kerakki, Yevropa Ittifoqida 1999 yildan boshlab korxonalarni kichiklarga kiritish uchun quyidagi uchta mezonlar qo'llaniladi: valyuta balansi (3.125 mln. yevrodan kamroq), oborot (6.25 mln yevrodan kamroq) va xodimlar soni (5.3 jadval).

5.3 - jadval

Tashkilotlarni xodimlar soni bo'yicha guruhlarga bo'lish

Korxonaning sinfi	Band bulganlarni soni, odam
Kichik	50 dan kamroq
O'rta	50-250
Yirik	250 dan ortiq

Bizning mamlakatimizda O'zbekiston Respublikasining "O'zbekiston Respublikasida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish haqidagi" qonunda o'z aksini topgan yondashuvdan foydalanilgan.

Unga ko'ra kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sub'yektlariga quyidagi shartlarga mos keluvchi kooperativlar, tijorat tashkilotlari, yakka tadbirkorlar va tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi dehqon (fermer) xo'jaliklari kiradilar:

yakka tartibdagi tadbirkorlik – yuridik shaxs tashkil etmagan holda jismoniy shaxs tomonidan tadbirkorlik faoliyatining amalga oshirilishi. Yakka tartibdagi tadbirkorlik yakka tartibdagi tadbirkorlar tomonidan xodimlar yollash huquqisiz, mulk huquqi asosida o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulk negizida, shuningdek mol-mulkka egalik qilish va undan foydalanishga yo'l qo'yadigan o'zga ashyoviy huquq tufayli o'ziga tegishli bo'lgan mol-mulk huquqi negizida mustaqil ravishda amalga oshiriladi;

kichik korxonalar – mustaqil xo'jalik faoliyatini olib boruvchio'z balansiga ega bo'lgan, soliqlar va boshqa to'lovlarni to'lagandan so'ng foydasini o'zi taqsimlaydigan korxona;

mikrofirma – kichik biznes korxonasining bir turi. Mamalakatimizda sanoat ishlab chiqarishning tarmoqlarida 20 kishigacha, xizmat ko'rsatish sohasida 10 kishigacha, savdo va umumiy ovqatlanish sohasida 5 kishigacha ishlovchi korxonalar mikrofirma hisoblanadi.

5.4. jadvalda O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika ko'mitasining O'zbekiston Respublikasi kichik korxonalarining soni va ularni iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha taqsimlanishi haqidagi ma'lumotlar berilgan.

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyatining kengayishi iqtisodiyotning boshqa soxa va tarmoqlari ishlab chiqarish xajmidagi salmogining oshishi orqali xam namoyon buldi. Xususan, mazkur soxaning sanoat maxsulotlari ishlab chiqarishdagi ulushi 2005 yildagi 10,0 foizdan 2010 yilda 19,6 foizga, qishloq xo'jaligida tegishli ravishda 95,7 foizdan 97,5 foizga, savdoda 43,7 foizdan 50,5 foizga, yuk tashishda 24,6 foizdan 40 foizga, asosiy kapitalga investitsiyalar xajmida 24 foizdan 30 foizga, eksport xajmida esa 6 foizdan 13,6 foizga qadar oshdi.

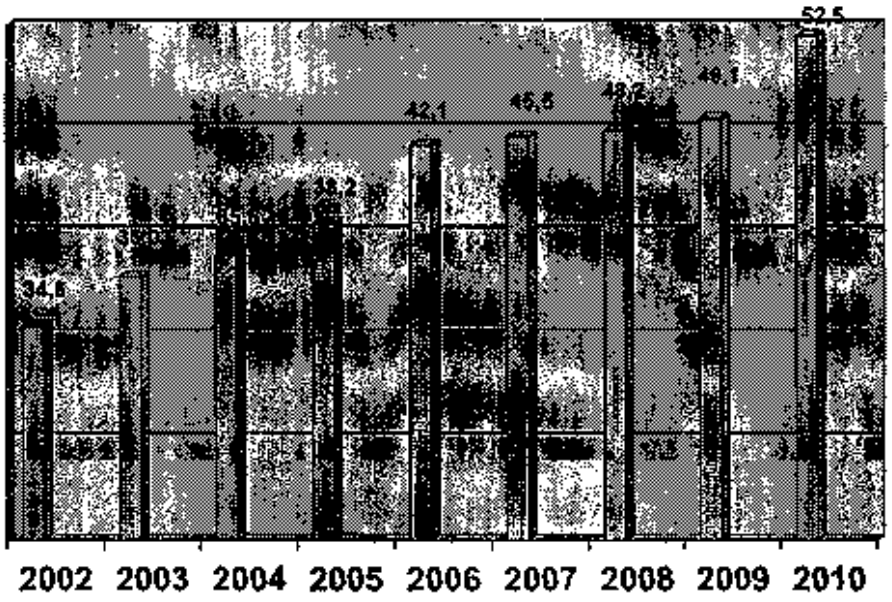
5.4-jadval

O'zbekiston Respublikasida kichik biznes sub'yektlarining iqtisodiyot tarmoqlaridagi ulushining 2005-2010 yillarda o'sish sur'ati, foizda

Ko'rsatkichlar	2005 yil	2006 yil	2007 yil	2008 yil	2009 yil	2010 yil
Sanoat	10,0	10,9	13,2	14,6	16,9	19,6
Qishloq xo'jaligi	85,7	93,9	97,5	97,8	97,9	97,9
Investitsiya	24,0	26,5	23,7	24,6	23,7	30,8
Qurilish	50,9	52,1	55,4	58,4	41,6	52,3
Savdo	43,7	45,7	48,2	48,1	46,3	50,5
Xizmat ko'rsatish	52,5	50,8	50,1	48,5	47,6	47,7
Yuk tashish	24,6	27,2	34,7	38,9	39,5	40,0
Yo'lovchilar tashish	65,7	69,4	75,7	78,5	78,9	78,9
Bandlik	64,8	69,1	72,1	73,1	73,9	74,3
Eksport	6,0	10,7	14,8	12,4	14,6	13,6
Import	33,7	34,5	32,0	35,7	42,5	36,6

Bizning bu boradagi eng katta yutug'imiz yalpi ichki mahsulot tarkibida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning ulushi ko'payganiixamda mamlakatimiz iqtisodiyotini rivojlantirishda uning roli sezilarli darajada oshganida namoyon bo'lmoqda.

2000 yilda yalpi ichki mahsulotning qariyb 31 foizi iqtisodiyotning faol rivojlanib borayotgan ushbu sektori ulushiga to'g'ri kelgan bo'lsa 2010 yilda bu ko'rsatkich 52,5 foizni tashkil etdi.



5.2.-rasm. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning YAIMdagi ulushi,foizda

Xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning soliq yukini yanada kamaytirish, mikrofirma va kichik korxonalar uchun yagona soliq to'lovining 10 foizdan 8 foizga, 2009 yildan boshlab esa 7 foizga, 2010 yil 6 foizga tushirilishi, jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig'i stavkalarining kamaytirilishi va ayni paytda uni xisoblash tartiblarining takomillashtirilishi tadbirkorlik, kichik va xususiy biznesni izchil rivojlantirish uchun kuchli rag'batlantiruvchi omillar yaratdi.

Faoliyatning ko'lamlari bo'yicha tashkilotlar transmilliy, milliy, viloyat, mahalliy, shahar, tuman va boshqalarga bo'linadilar.

Tashkilotlarni tashqi va ichki muhit omillariga moslashishlariga ko'ra ikki turdagi mexanistik va organik tashkilotlarga ajratish mumkin.

Tashkilotlarning mexanistik turi qo'yidagilar bilan tariflanadi:

- aniq ma'lum va barqaror vazifalar;
- egilmaydigan tuzilma;
- o'zgarishlarga qarshiliq qilish ;
- nazoratning ierarxik tuzimi;
- kommunikatsiyalarning ko'proq farmoyishlar, yo'ruqnomalar va rahbarlik tomonidan qabul qilingan qarorlarga ega buyruqli turi.

Organik turdagi vazifalar uchun quydagilar xosdir:

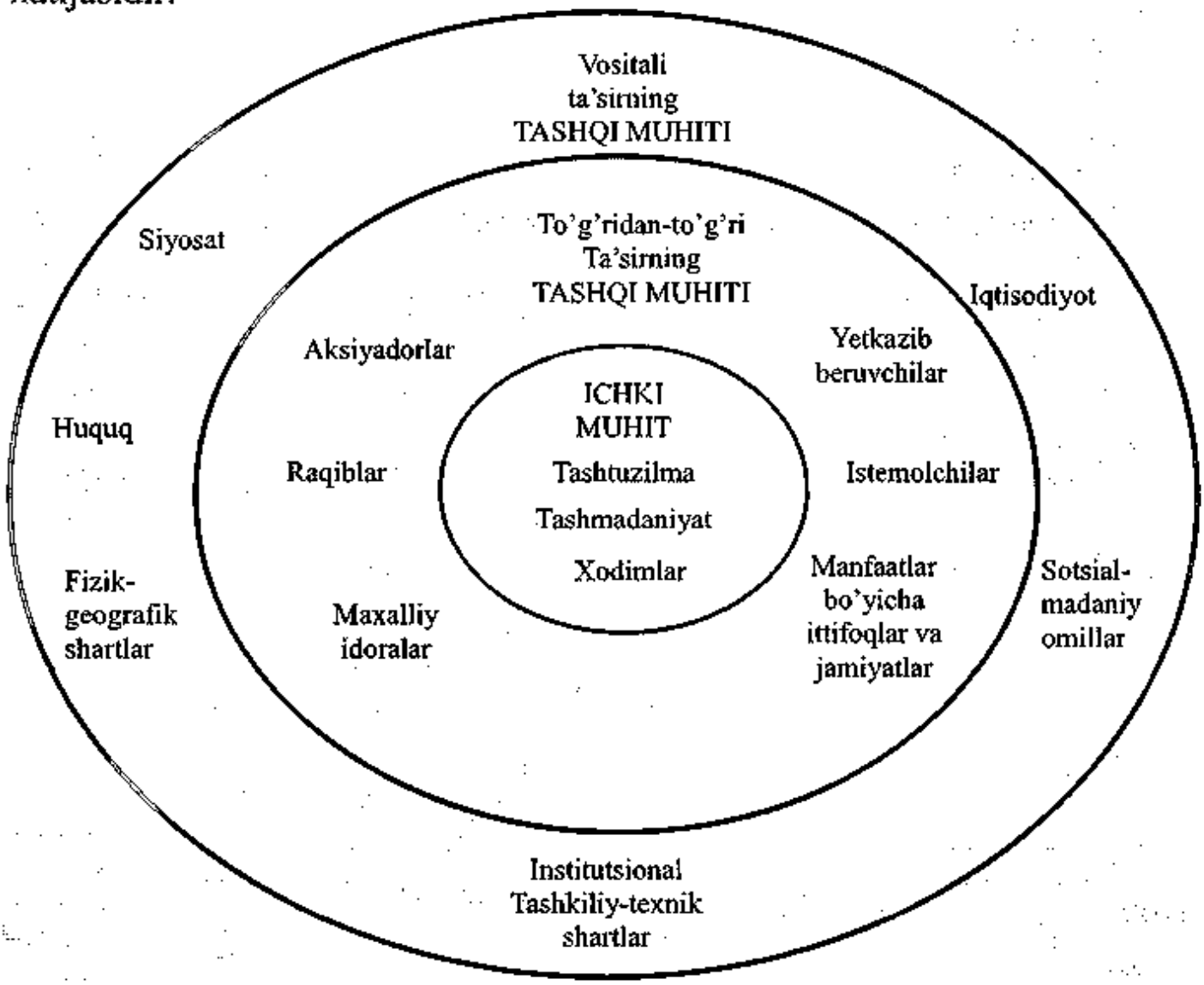
- dinamik vazifalar;
- egiluvchan tuzilma;
- o'zgarishlarga tayyorlik;
- hokimiyatni bilimlar va tajribaga asoslanishi;
- o'zini o'zi nazorat qilish va hamkasblarning nazorati;
- komunikatsiyalarning axborotlar va maslahatlarga ega ko'p yo'nalishligi.

Ushbu turlardan har biri ma'lum afzalliklarga ega. Shunga ko'ra, ushbu turlardan har biriga atrof muhitning xarakteri noaniqlikning darajasiga muvofiq ma'lum afzallik berish mumkin. Agar atrof-muhitning dinamik, noaniqlik darajasi yuqori bo'lsa tashkilotlarning organik turi samaraliroq bo'ladi. Agarda atrof-muhitning barqarorligi va noaniqligi past darajada bo'lsa, afzallikni tashkilotlarning mexanistik turiga berish mumkin.

Bundan tashqari, tashkilotlarni **faoliyatining boskichlari**, rivojlanganlik darajasiga muvofiq bo'lish mumkin.

5.2. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti

Har bir tashkilotni faoliyat yuritishi va rivojlanishi ma'lum bir muhitda (ichki va tashqi) amalga oshiriladi. Tashkilot faoliyati faqat muhit uni amalga oshirishga yo'l qo'ygan holdagina bo'lishi mumkin. Vaqtning har qanday paytidagi tashkilotning holati va faoliyati – uning ichki omillarining harakati va tashqi muhit omillarining ta'siri natijasidir.



5.3. rasm. Tashkilot ichki va tashqi muhitining omillari va o'zgaruvchanlari

Tashkilotning **ichki muhiti** uning hayotiy kuchining man'basi bo'ladi. U o'z ichiga tashkilotga faoliyat yuritish va zamon, vaktning ma'lum oralig'ida mavjud bo'lish va yashab qolish imkoniyatini beruvchi salohiyatni oladi. Ammo u agar uning kerakligicha faoliyat

yuritishini ta'minlamasa, uning muammolar va hattoki halokatining manbasi bo'lishi mumkin.

Bozor munosabatlarini shaklanishida tashkilot ichki muhitining o'zgarishlari, uni bozorga moslashishi sodir bo'lishi kerak.

Tashkilotning ichki muhiti quyidagi tashkil qiluvchilarning uzviy bog'lanishidan iborat bo'ladi (5.3. rasm).

-tashkiliy tuzilma;
-tashkilot ichidagi jarayonlar;
-texnologiya;
-xodimlar;
-tashkiliy madaniyat.

Tashkilotning tashkiliy tuzilmasi alohida bo'linmalarning vujudga kelgan ajratilishi, ular o'rtasidagi aloqalar va bo'linmalarning yagona bir butunga birlashishini aks ettiradi.

Texnik vositalar va ularning tashkilot tomonidan yaratilayotgan yakuniy mahsulotni olish uchun kombinatsiyalash va foydalanish usullarini o'z ichiga oluvchi texnoligiya menejment tomonidan eng diqqatli e'tiborning predmeti bo'ladi. Boshkaruv texnologiyalari va ulardan samaraliroq foydalanishni amalga oshirish masalalarini hal qilish kerak. Keyingi vaqtlarda borgan sari ilg'orroq texnologiyalarni paydo bo'lishi munosabati bilan menejmentning tegishli vazifalari yetarlicha murakkabroq va ahamiyatliroq bo'lib bormoqda, chunki ularni hal qilish tashkilot uchun kelajakda jiddiy va g'oyatda ijobiy oqibatlarga olib kelishi mumkin. Shuning bilan bir vaqtda ular tashkilotning ichki xayotida salbiy jarayonlarga olib kelishi, uning tashkiliy tuzilmasini buzib yuborishi, xodimllardagi motivatsiyani yo'qqa chiqarishi mumkin.

Xodimlar har qanday tashkilotning asosi bo'ladilar Odamlarsiz tashkilot yo'q. Tashkilot faqat unda odamlar bo'lgani uchun yashaydi va faoliyat yuritadi. Odamlar tashkilotda uning mahsulotini yaratadilar, tashkilotning madaniyati, uning ichki muhitini shakllantiradilar, tashkilotning nima ekanligi ularga bog'likdir. Shuning munosabati bilan tashkilotdagi odamlar menejment uchun "birinchi sonli predmet" bo'ladilar.

Tashkiliy madaniyat - bu tashkilot a'zolari tomonidan taqsimlanadigan eng muhim boyliklar (nomoddiy), niyatlar va belgilarning yig'indisidir.Tashkilotning hamma yoqqa kirib boruvchi tashkil qiluvchisi bo'lgan holda, u ham tashkilotning ichki hayotiga va

ham uning tashqi muhitdagi holatiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Tashkiliy madaniyat quyidagi tashkil qiluvchilardan vujudga keladi:

- tashkilotni mavjud bo'lishining ma'nosini va uning xodimlar va mijozlarga munosabatini beruvchi falsafa;
- tashkilot asoslanadigan, va uning mavjud bo'lish maqsadlariga yoki ushbu maqsadlarga erishish usullariga tegishli bo'lgan ustivor qadriyatlar;
- tashkilot xodimlariga taqsimlanadigan va tashkilotdagi o'zaro munosabatlar tomoyillarini belgilab beruvchi hulq me'yorlari;
- tashkilotda "o'yin" olib boriladigan qoidalar;
- tashkilotda mavjud bo'luvchi va tashkilotda kanday atmosfera mavjudligi va tashkilot a'zolari tashqaridagi shaxslar bilan qanday o'zaro hamkorlik qilishlarida nomoyon bo'luvchi muhit;
- tashkilotda ma'lum tadbirlarni o'tkazish, ma'lum ifodalar, belgilar va h.k.dan foydalanishda aks ettiriladigan hulqiy urf - odatlar.

Tashkilot xodimlari ko'proq menejment tomonidan va xususan yuqori rahbariyat tomonidan ishlab chiqiladigan va shakllantiriladigan tashkiliy madaniyatning manbalari bo'ladilar Tashkiliy madaniyat tashkilotning barcha resurslarini uning maqsadiga erishishga jalb qilishda juda katta rol o'ynashi mumkin. Ammo maqsadga erishish yo'liga katta to'siq ham bo'lishi mumkin, ayniksa, u buning uchun o'zgarishlar o'tkazishni talab qilsa.

Shuning uchun menejment tashkiliy madaniyatni shakllanishi, qo'llab quvvatlanishi va rivojlanishi masalalarini hal qilinishiga katta e'tibor qaratishi kerak.

Tashkilotning ichki hayoti ko'p sonli har har harakatlar, jarayonchalar va jarayonlardan tashkil topadi. Tashkilotning turi, uning o'lchami va faoliyat turiga ko'ra bir xil jarayonlar va harakatlar unda yetakchi o'rinni egallashlari, boshqalari yo yo'q bo'lishlari yoki kichikroq hajmda amalga oshirilishlari mumkin. Ammo harakatlar va jarayonlarning katta turli-tumanligiga qaramasdan, vazifaviy jarayonlarning beshta guruhlarga ajratish mumkin, ular har qanday tashkilotning faoliyatini qamrab oladilar va menejment tomonidan boshqaruv ob'yekti bo'ladilar. Ular quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarish;
- marketing;
- moliya;
- xodimlarni boshqarish;

• ekkaunting (xo'jalik faoliyatini hisobga olish va tahlil qilish).

Menejment tashkilotda o'tayotgan vazifaviy jarayonlarni boshqarishni amalga oshiradi, zarur bo'lgan hollarda, tashkilotning ichki muhitini shakllantiradi va o'zgartiradi.

Tashkilot bozor munosabatlari sharoitlarida atrof-muhit bilan har xil axborotli, ashyoviy jihatlarda o'zaro hamkorlik qilishga qodir bo'lgan ochiq tizimdan iborat bo'ladi.

Tashqi muhit tashkilotni resurslar bilan ta'minlovchi manba bo'ladi. Bunda tashkilot ham, o'z navbatida, buning uchun to'lov sifatida tashqi muhitga o'z faoliyatining natijalarini berishi kerak. Shunday qilib, tashkilot tashqi muhit bilan doimiy ravishda o'zaro almashish holatida bo'ladi. U bilan aloqa uzilishi bilan, tashkilot ham tugaydi. Tashkilotning tashki muhit bilan o'zaro hamkorligi mavjud bo'lish imkoniyati, tashkilotning faoliyati, kerakli darajada ichki solohiyatini, hamda vujudga kelgan chetga chiqarishlarni bartaraf qilish va unga ko'rsatilayotgan xunik ta'sirlardan keyin ham quyilgan maqsadlarga erishishni ta'minlaydi.

Tashqi omillar tashkilotlar ichidagi barcha omillar va jarayonlarga ta'sir ko'rsatadilar, shuning bilan bir vaqtda ular tashkilotlarning boshqa operatsiyalariga nisbatan ko'proq darajada relevantli(muhim)dirlar. Ularni ikkita asosiy guruhlariga ajratish mumkin.

Birinchisi **tashkilotlar umumiy tashqi muhitining omillarini** tashkil qiladilar, ular jamiyat, iqtisodiyot va tabiiy muhitning holatini aks ettiradilar va bevosita tashkilot bilan bog'lik emaslar.

Ikkinchi guruhga **tashkilotlarning bevosita (ishga doir) muhiti omillari** kiradi, ular bevosita bog'langanlar va ular bilan o'zaro hamkorlik qiladilar. Bular iste'molchilar, yetkazib beruvchilar, raqiblar, ish bo'yicha sheriklar va h.k.

Tashkilotning tashqi muhitini turlicha ta'riflash mumkin. Masalan, nemis olimlari tashqi muhitni ta'riflash uchun "murakkab" va "dinamik" tushunchalaridan foydalanadilar.

Tashqi muhitning murakkabligini ta'riflarning miqdori va turli-tumanligi bilan aks ettirish maqsadga muvafiqdir, ularni tashkilotlarni boshqarish jarayonida hisobga olish zarur. Tashqi muhitning dinamikligini uning ta'riflarining o'zgaruvchanligi bilan aks ettirish mumkin. Yordamida tashqi muhitning o'zgaruvchanligini baholash mumkin bo'lgan asosiy ta'riflar uning omillarining tez-tez takrorlanishi, miqdori va muntazamligidir.

Tashqi muhitning tashkilotlar faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillari g'oyatda murakkab, bir ma'noli bo'lmagan va o'zgaruvchandirlar. Buning ustiga, ko'rsatib o'tilgan omillar yaqindan o'zaro ta'sir ko'rsatuvchi holatda bo'ladilar, ulardan birlaridagi o'zgarish boshqalaridagi o'zgarishlarga olib keladi.

Hozirgi vaqtda tashkilotlar(korxonalari)ning tashqi muhiti hammadan avval quyidagilar bilan ta'riflanadi:

- katta noaniqlik;
- dinamiklik;
- oldindan aytib bo'lmaslik;
- murakkablik;
- ba'zi bir tashabbuskorlik bilan.

Masalan, bazaviy tashkilotlar (iktisodiy faoliyatning "Foydali qazilmalarni qazib chiqarish", "Qayta ishlovchi ishlab chiqarish" elektr quvvati, gaz va suvni ishlab chiqarish va taqsimlash" turlari bo'yicha)ning 2010 yilda o'tkazilgan so'roviga ko'ra, bu tashkilotlardagi ishga doir faollikni cheklovchi asosiy omillar quyidagilardan iborat: tashkilotlarning pul mablag'larini yetishmasligi 35%, tashkilot mahsulotiga mamlakat ichidagi yetarli bo'lmagan talab 42%, noaniq iqtisodiy holat 16 %, kerakli uskunalarning yo'qligi 30%, tashkilot mahsulotiga xorijdagi yetarlicha bo'lmagan talab 18%, hamda xorijiy ishlab chiqaruvchilar tomonidan yuqori raqobot 25 %.

Tashkilot-xo'jalik yurituvchi sub'yektni normal ishlashiga jiddiy to'siqni yana biri ishga doir axborotlarning yetarlicha bo'lmagan hajmi, axborot kengligining surunkali yetkazib berishga bitimlarni shakllantirishni judayam qiyinlashtiradi, xo'jalik xatarini oshiradi va ishga doir munosabat nafaqat qattiqqo'llik va bir ma'nolikni, balki o'zaro "murosa", egiluvchanlik va ko'p variantlikni ko'llashni talab qiladi.

Zamonaviy tashkilot yashab qolishi va qo'yilgan maqsadlarga erishishni ta'minlash uchun atrof-muhitni o'zgarishlariga samarali javob qaytarish, moslashishga qodir bo'lishi kerak. Buning uchun tashkilot menejmenti, hammadan avval uning yuqori darajasi tashkilotning atrof-muhit bilan o'zaro hamkorlik qilish siyosatini ishlab chiqarishi va o'tkazishi, tashkilot atrofdagi holatning noaniqligini pasaytirishi, uni atrof-muhitning o'zgarishiga moslashishini rivojlantirishi kerak. Bunda atrof-muhit bilan samarali o'zaro hamkorlik ham tashkilot ichidagi jarayonlar va ham tashqi muhitga ta'sir ko'rsatish bilan amalga oshirilishi kerak. Tashkilotning atrof-muhit bilan o'zaro hamkorlik

qilishi strategiyasi tashkilotlarni boshqarishining barcha jarayonlarini qurish burchagining boshida turishi kerak.

5.3. Tashkilotlar faoliyatini turkumlashtirish. Tashkiliy tuzilmalarning turlari

Mehnatni taqsimlanishi tashkilotning eng muhim ta'riflari bo'ladi.

Hatto agar ikkita kishi bir maqsadga erishish uchun birgalikda ishlayotgan bo'lsalar ham, ular o'zaro mehnatni taqsimlashlari kerak. Ishni tashkil qiluvchi tarkibiy qismlarga bunday taqsimlanishi **mehnatni gorizontal bo'linishi** deb ataladi. Ishning katta hajmini kichikroq ixtisos- lashtirilgan vazifalarga taqsimlash odamlarning ushbu miqdori mustaqil ishlaganlariga qaraganda ancha ko'proq mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga imkon beradi, ya'ni mehnatning kattaroq unumdorligini beradi. Kichikroq tashkilotlarda mehnatni gorizontal taqsimlanishi ancha kuchsizroq kuzatiladi. Masalan, umumiy ovqatlantirish korxonalarining bir vaqtda boshqaruvchilari ham bo'lgan egalari, ovqat tayyorlashlari va keluvchilarga xizmat ko'rsatishlari mumkin.

Yirik va o'rtacha tashkilotlarda gorizontal taksimlanish yetarlicha aniq kuzatiladi. U o'ziga xos vazifalarni bajaruvchi va aniq maqsadlarga erishuvchi bo'linmalarni tashkil qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Ular bo'limlar, xizmatlar, sektorlar va h.k. deb ataladilar. Tashkilot kabi, uning bir qismi bo'lgan bo'linmalar ham odamlar guruhidan tashkil topadilar va bu odamlar faoliyatini umumiy maqsadlarga erishish uchun muvofiqlashtirish kerak. Buning uchun **muhnatni vertikal taqsimlanishi** kerak, bunda bitta bo'linma rahbari boshqa bo'linmalar rahbarlarining ishini muvofiklashtiradi, ular ham, o'z navbatida, keyingi bo'linmalar rahbarlarinig ishini muvofiqlashtiradilar. Mehnatni bunday vertikal taqsimlash natijasida boshqaruv bosqichlari tashkil bo'ladilar.

Demak, tashkilotda mehnat taqsimotining ikkita ichki uzviy shakllari mavjud. Birinchisi – bu mehnatni umumiy faoliyatning qismlarini tashkil qiluvchi tarkibiy qismlarga taqsimlash, ya'ni gorizontal taqsimot, ikkinchisi – harakatlarni muvofiqlashtirish bo'yicha ish, ya'ni vertikal taqsimot. Bu harakatlarni muvofiklashtirish bo'yicha faoliyat boshqaruvning mohiyatini tashkil qiladi.

Tashkilotni rivojlanishi jarayoni, uning faoliyatini turkumlashtirish oltita bosqichdan tashkil topadi.

I bosqich. Boshqaruv ishlarining hajmi kichik: ishlab chiqarish (tijorat) vazifalarini bajaruvchi xodimning o'zi boshqaruvchi bo'ladi.

II bosqich. Boshqaruv ishlari hajmini bajarish uchun ishlab chiqarish (tijorat) vazifalaridan ozod qilingan maxsus xodimni ajratish talab qilinadi (master, seksiya mudiri);

III bosqich. Boshqaruv bo'yicha ishlarning hajmi shunchalik o'sadiki, boshqaruv xodimlari faoliyatini muvofiklashtirish zaruriyati paydo bo'ladi (to'g'ri chiziqli ierarxiya vujudga keladi (sex boshlig'i).

IV bosqich. Boshqaruv ishi hajmini bunday keyingi o'sishi munosabati bilan boshqaruv xodimlarini alohida vazifalarni bajarish ixtisoslashishlari talab qilinadi: rejachilar, nazoratchilar va h.k. mutaxasislar paydo bo'ladilar.

V bosqich. Boshqaruv ishining hajmi va bu ish bilan band bo'lgan xodimlar soni ko'payadi, shuning uchun ularning harakatlarini muvofiqlashtirish zaruriyati vujudga keladi (tavtish komissiyasi raisi).

VI bosqich. Boshqaruv faoliyatini rivojlanishi vazifaviy va to'g'ri chiziqli ierarxiyani umumiy rahbarlik ostida birlashtirish zaruriyatiga olib keladi, u esa faoliyatning ixtisoslashgan turi bo'lib qoladi (korxona direktori).

Bu bosqichlar har xil tashkiliy tuzilmalar, lavozimlar, bo'linmalar ko'rinishidagi ma'lum tashkiliy rasmiylashtirishga egalar.

Tashkilot (korxona) ning tashkiliy tuzilmasini tashkilotni boshqarish tuzimini o'zaro bog'langan va bo'ysinish tartibida joylashtirilgan, maqsadga qaratilgan holda faoliyat yuritish va uni rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan elementlarning tartibga solingan yig'indisi sifatida belgilash mumkin.

Tashkilotda tuzilmalarning bir necha turlarini ajratish mumkin: texnologik, ishlab chiqarish, moliyaviy, ijtimoiy, axborot, tashkiliy va h.k. Bunda oxirgisi alohida o'ringa ega: u sinergetik samara olish va qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun elementlarning o'zaro hamkorligini tartibga soladi, shaxsan tashkiliy yaxlitlikni yaratadi. Korxonaning tashkiliy tuzilmasi ishlab chiqarish tuzilmasi va boshqaruv tuzilmasining tashkiliy yaxlitligi sifatida bo'ladi. Ishlab chiqarish tuzilmasi bazis sifatida boshqaruvning tuzilmasini belgilab beradi.

Boshqaruvning vazifalari va tuzilmasi dialektik yaxlitlikda bo'ladilar. Yangi tashkilotni tashkil qilishda vazifalar tuzilmalar (bo'linmalar, lavozimlar)ni shakllantirish, ularga huquqlar, vakolatlar va javobgarliklarni biriktirish uchun asos bo'ladilar. Ishlab chiqarish va boshqaruvni takomillashtirish va har tomonlama rivojlantirishda tuzilma vazifalar majmuasining ehtimol bo'lgan o'zgarishlari diapozoni (darajasi)ni belgilab beruvchi asos bo'ladi. Bunday tuzilma tubdan

o'zgartirilmaydi, ya'ni asosiy bo'linmalar va lavozimlar saqlanib qolinadi.

Tashkilotlar (korxonalar)ni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi katta turli-tumanligi bilan ajralib turadi va qo'yidagi omillar bilan belgilanadi:

- tashkilot faoliyatining xarakteri va uning xususiyatlari bilan (ishlab chiqariladigan va sotiladigan mahsulotlarning tarkibi, texnologik, texnik jihozlarinishi);
- tashkilot ishlab chiqarish yoki tijorat faoliyatining o'lchamlari (hajmlari) bilan;
- boshqaruv apparati tuzilishining asosiy faoliyati (ishlab chiqarish, tijorat)ning ierarxik tuzilishiga mosligi bilan;
- boshqaruvning tashkil qilish shakli bilan ;
- tashkilotni boshqarishning markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan shakllari o'rtasidagi munosabat bilan ;
- boshqaruvning sohaviy va xududiy shakllari o'rtasidagi munosabat bilan (mahsulot, mintaqa bo'yicha);
- xodimlar malakasining darajasi bilan;
- tashkilotning strategiyasi bilan;
- tashkilot tashqi muhitining murakkabligi va dinamikligi bilan;
- maqsulotning ta'minoti va sotilishini tashkil qilinishi bilan;
- tashkilotni geografik joylashishi bilan va h.k.

Tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda uning oldiga quyidagi talablarni ko'yish kerak:

- mahsulotni ishlab chiqarish va sotish jarayoni, boshkaruv tuzilmasini faoliyat yuritishining natijasi sifatida mutanosiblik, uzliksizlik, parallellik, bir maromdalik talablariga mos kelishi kerak;
- tashkiliy tuzilma tashkilotni rejali ravishda rivojlanishiga yordam berishi kerak;
- tuzilma elementlari (bo'linmalar)ning soni kichik, ammo tashkilot normal faoliyat yuritishi uchun yetarlicha bo'lishi kerak, bitta darajadagi tarkibiy qismlar o'rtasidagi gorizontal aloqalar soni ham xuddi shunday bo'iadi. Gorizontal aloqalar norasmiy munosabatlarni amalga oshirishga imkon beradilar va ko'nikmalarni uzatishga ko'maklashadilar, bitta darajadagi tarkibiy qismlarning tizim maqsadlarini bajarish bo'yicha harakatlarini muvofiqlashishini ta'minlaydilar. Aloqalar sonini kamayishi tizimni faoliyat yuritishining berqarorligi va operativligini oshishiga olib keladi;

• tashkiliy tuzilma egiluvchan, qat'iy aloqalarning eng kam miqdoriga ega, sodir bo'layotgan o'zgarishlar , ya'ni vazifalar va yangi xizmatlarni bajarish zaruriyatiga muvofiq tez yo'lga qo'yishga qodir bo'lishi kerak. Tizimning ixchamligi uni bozor talablariga tez moslashishining talablaridan biri bo'ladi:

• tashkiliy tuzilma iloji boricha sodda bo'lishi kerak, buning uchun boshqaruv darajalari miqdorini, tashkilot tarkibiy qismlari o'rtasidagi aloqalar sonini qisqartirish, ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish zarur;

• tashkiliy tuzilma tashkilotga fan yutuqlari va ilg'or tajribani tadbiq etishga ko'maklashishi kerak;

• tizim elementlari o'rtasidagi, hamda tizim va atrof muhit o'rtasidagi kommunikatsiyalar aniq bo'lishlari kerak ;

• tashkiliy tuzilma ishlab chiqilgan va sotilgan tovarlar va xizmatlarning yuqori sifatini ta'minlashi kerak;

• tashkiliy tizilma tashkilotni faoliyat yuritishining yuqori samaradorligini ta'minlash kerak.

Tashkiliy tuzilmani shakllantirishda yana boshqaruvchanlikni ham hisobga olish kerak. Shuning munosabati bilan quyidagi tushunchalarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir:

- boshqaruvchanlik ko'lami (M) - bu ma'lum menejer yoki boshqaruv idorasining haqiqatdan ham bevosita qo'l ostida bo'lgan xodimlar bo'linmalarning soni;

- boshqaruvchanlik me'yori (N) - bu boshqaruv munosabatlari va boshqaruv texnikasini rivojlanishining zamonaviy sharoitlarida ma'lum menejer yoki boshqaruv idorasiga bo'ysunishi maqsadga muvofiq bo'lgan xodimlar yoki bo'linmalarning soni. Bu, aslida boshqaruvning muvofiq ko'lamidar.

Bunda boshqaruvchanlik me'yori (N)ning boshqaruvchanlik ko'lami (M)ga nisbatan iborat bo'lgan boshqaruvchanlik koeffisenti (Ku) dan foydalanish maqsadga muvofiqdir:

$$Ku = H/M$$

Ushbu koeffetsientlar boshqaruv sub'yektining boshqaruvchi qobiliyati va boshqaruv ob'yektining murakkabligi o'rtasidagi nisbatni aks ettiradilar.

Ku > 1 da boshqaruv sub'yekti salohiyatidan yetarlicha bo'lmagan holda (kattaroq yoki kichikroq darajada) foydalaniladi, boshqaruvga xarajatlar ham shunday.

Ku < 1 da boshqaruv sub'yekti (menejer yoki boshqaruvning ma'lum idorasi)ga ortiqcha ish yuklangan, boshqaruv qiyinlashgan, boshqaruvchanlik pasaygan.

Ku = 1 miqdori muvofiq bo'ladi. Bunda boshqaruv sub'yektining boshqarish qobiliyati boshqaruv ob'yekti murakkabligiga mos keladi.

Ba'zi bir mutaxassislar boshqaruvchanlik me'yori miqdorini tavsiya qila turib, bitta boshliqning quli ostidagilarning soni 7 nafardan oshib ketmasligi kerak deydilar. Ruhshunoslarni belgilashlaricha, bu bosh miya ishining hususiyatlari bilan bog'liqdir. "7" soni inson tafakkurida qandaydir chegaraviy ahamiyatga egaligi haqida ko'pgina xalqlar og'zaki ijodiyotining tahlili darak beradi.

Shu bilan birga, bu son faqat boshqaruvchanlikning o'rtacha me'yori bo'ladi. Buning ustiga hozirgi sharoitlarda axborot tizimlari va guruhli ishdan keng foydalanish hisobiga boshqaruvchanlik ko'lamini yanada ko'payishining ehtimoli bor. Masalan, D.Vudvord korxonalarni tekshirib chiqqandan keyin ishlab chikarishning uchta har xil turlari uchun quyidagi ma'lumotlarni olgan.

Mehnat ilmiy tadqiqot instituti boshqaruvchanlik me'yorlarining quyidagi miqdorlarini tavsiya qilgan:

boshqaruvning yuqori darajasi uchun, bunda qul ostidagilar har xil xarakterdagi vazifalarni bajaradilar, 3-7 nafar kishi;

boshkaruvning o'rtacha darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar o'xshash vazifalarni bajaradilar, - 8-20 nafar kishi;

boshqaruvning quyi darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar bir xildagi vazifalarni bajaradilar, -21:40 nafar kishi.

5.5-jadval

Ishlab chiqarishning tashkiliy ierarxiyasi har xil bo'g'inlari va turlari uchun boshqaruvchanlik ko'lami

Ishlab chikarishning darajasi	Donali ishlab chikarish	Ommaviy ishlab chikarish	Sinov tarzida ishlab chikarish
Yuqori bo'g'in	4	7	10
Quyi bo'g'in	23	48	15

Direktor darajasi (yuqori daraja) va brigadir darajasi (quyi daraja uchun boshqaruvchanlik darajasidagi katta farq (uch martadan to o'n besh martagacha) shu bilan izohlanadiki, direktor va uning qo'li ostidagilar (odatda bular uning o'rinbosari va unga to'g'ridan to'g'ri chiquvchi sexlar va bo'linmalar boshliqlari) darajasidagi muvofiqlashtirish nisbati brigadir va ishchilar darajasidagi muvofiqlashtirish nisbatidan ham amalga oshiriladigan huquqlarning mazmuni bo'yicha va ham axborotli almashuvning xarakteri bo'yicha juda kuchli farq qiladi. Agar brigadirga ishchini yuzini, nomini bilish zarur bo'lsa va u buni qiladi, direktor uchun o'zining o'rinbosari haqidagi bunday ma'lumotlar u bilan samarali o'zaro hamkorlik o'rnatish uchun yetarli bo'lmaydi. Shuning uchun tashkiliy ierarxiyaning pastki qavatlaridan boshqaruvchanlikning muvofiq ko'lami yoki me'yorining yuqorisi tomon harakatlanishi miqdori kamroq bo'ladi, chunki boshqaruv vazifalari murakkablashadi.

Boshqaruvchanlik me'yorlariga yana bir qator boshqa omillar ham ta'sir ko'rsatadilar. Hammadan avval bular ishni bajarish bilan bog'lik omillar, ya'ni:

- ishlarning o'xshashligi;
- ishlarning xududiy uzoqlashganligi;
- ishlarning murakkabligi.

Omillarning yana biri kim rahbarlik qilishi va kimning ustidan rahbarlik qilishga bog'lik: menejer va uning qo'li ostidagilarning kasbiy darajasi va shaxsiy xususiyatlari.

Omillarning eng ko'p sonli guruhi boshqaruvni tashkil qilishga tegishlidir:

- huquqlar va javobgarliklarni boshqalarga topshirishdagi aniqlik darajasi;
- maqsadlarni qo'yilishidagi ravshanlik darajasi;
- tashkilotdagi barqarorlik (o'zgarishlarning tezligi) darajasi;
- ish natijalarini o'lchashdagi ob'yektivlik darajasi;
- kommunikatsiyalar texnikasi.

Tashkiliy tuzilmalarning asosiy parametrlarini ajratish mumkin, ya'ni:

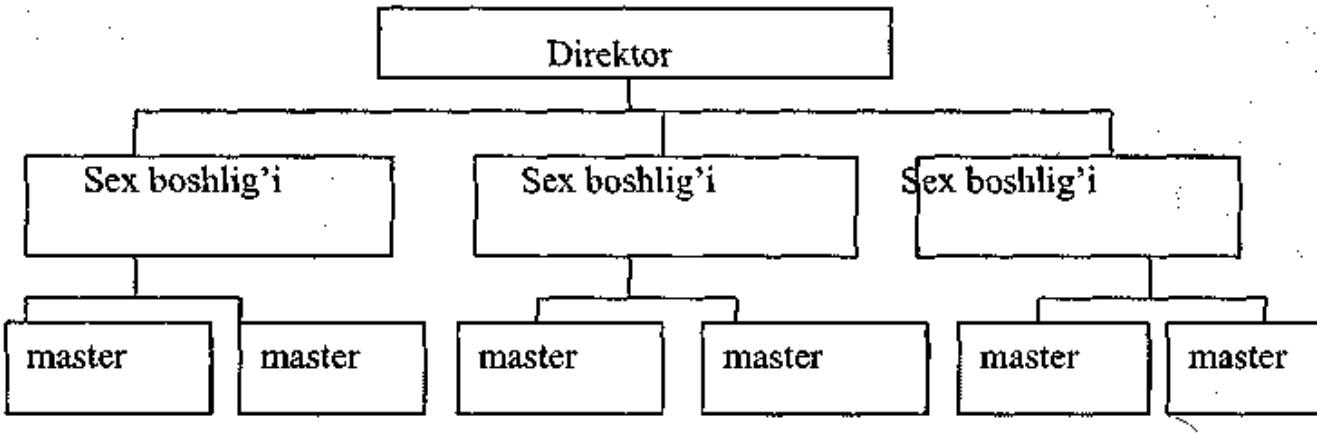
- boshkaruvning markazlashganlik (markazlashmaganlik) darajasi;
- mehnatni taqsimlanganlik va ixtisoslashganligi darajasi;
- deportamentlashtirish va kooperatsiyalash;
- har bir darajadagi boshqaruvchanlik ko'lami;
- boshqaruvning shakllantirilganlik darajasi;

- boshqaruv bosqichlarining soni;
- bo'g'inlilik, ya'ni gorizontal (bir darajada) joylashgan bo'linmalarning soni;
- tizimning murakkabligi darajasi.

Tashkiliy tuzilmalarning quyidagi turlari ajratiladi.

Tashkiliy tuzilmalarni qo'rish uchun tashkilotlarni boshqarish tizimidagi tizimchalar, idoralar va xodimlarning hukmronligi, bo'ysundirishning vertikal nisbatlarini aks ettiruvchi ierarxiyalik tamoyili muhim ahamiyatga ega.

To'g'ri chiziqli tuzilma tashkilot va har bir bo'linmaning boshida barcha vakolatlarga ega bo'lgan va boshqaruvning barcha vazifalarini o'z qo'liga jamlagan rahbat turishini ko'zga tutadi (4.4. rasm). Zanjircha bo'yicha yuqoridan pastga uzatiladigan uning qarori barcha quyida turuvchi bo'g'inlar tomonidan bajarilishi majburiydir. Boshqaruvning ushbu tizimi rahbarlarning ierarxiyasi shunday asosda tashkil qilinadi (masalan, tashkilot tashkilot direktori, sex boshlig'i, master).



5.4.rasm. To'g'ri chiziqli tashkilot tuzilmasi.

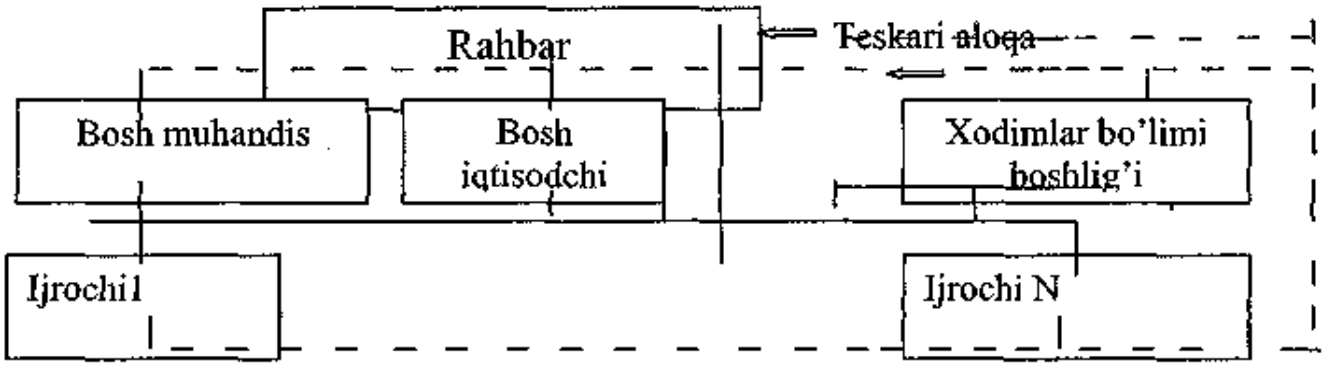
Yakka hukmronlik tamoyili shundan iboratki, qo'l ostidagilar faqat bitta rahbarning farmoyishlarini bajaradilar. Buning ustiga amaldor shaxs qandaydir ijrochilarga ularning bevosita rahbarini chetlab o'tib, farmoyish berish huquqiga ega emas.

Ushbu tuzilma ayrim mutaxassislar va xizmat bo'linmalarini mavjud bo'lishiga yo'l qo'yadiki, ular faqat to'g'ri chiziqli rahbarga axborotlarni yig'ish va ishlab chiqarish yordam beradilar, ammo o'zlari boshqarilayotgan ob'yektga ko'rsatmalar yoki yo'riqnomalar beraolmaydilar.

Boshqaruvning bu tuzilmasining afzalligi farmoyishlarning yakkaligi va aniqligi, rahbarning o'zi boshqarayotgan bo'linma faoliyati natijalari uchun oshirilgan javobgarligi, qarorlar qabul qilishdagi operativligi, ijrochilar tomonidan bir birlari bilan muvofiklashtirilgan farmoyishlarni olinishidir.

To'g'ri chiziqli tuzilmaning kamchiliklari qo'yidagilardan iborat: rahbarga nisbatan yuqori talab, u boshqaruvning barcha vazifalari va korxona (bo'linma) faoliyati turlari bo'yicha keng bilimlar va tajribaga ega bo'lishi, axborotlar bilan to'ldirilishi, qo'li ostidagilar, yuqori rahbarlar va qo'shni tashkilotlar bilan aloqaning ko'pliligiga ega bo'lishi kerak.

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishi – bu tuzilmada boshqaruv ta'sirlari to'g'ri chiziqli va vazifaviyga ajraladilar va bu ta'sirlardan har biri ijrochi uchun majburiydir. Vazifaviy aloqalar boshqaruvning har qanday umumiy va aniq vazifalari majmuasini amalga oshiradilar (5.5.rasm).



5.5. rasm. Boshqaruvning vazifaviy tuzilmasi

Ushbu tuzilma umumiy rahbar va bo'linmalar (texnik, iqtisodiy va h.k.) rahbarlari ijrochilarga o'z ta'sirini vazifalar bo'yicha taqsimlaydilar. Rahbarlar bir birlarining ishiga aralashmaydilar. Umumiy rahbarlar faqat bo'linmalar rahbarlarining harakatlarini muvofiklashtiradilar va o'z vazifalarining cheklangan ro'yxatini bajaradilar (rahbarlar o'rtasidagi muvofiqlashtiruvchi aloqa rasmda ko'rsatilmagan).

Har bir rahbar faqat vazifalarning aniq ijrochilar tomonidan ishni bajarilishi uchun zarur bo'lgan zarur qisminigina o'ziga oladi. Bunda rahbarlarni ishni bajarilishini borishi haqida xabardor qiluvchi teskari aloqa bo'lmasligi mumkin. Bunday tuzilmada rahbarlar vazifaviy deb ataladilar.

Ijrochi ham o'zining ishlarining bir qismini quyida turuvchi darajaga topshirishi va unga nisbatan vazifaviy rahbar bo'lishi mumkin. Shunday qilib, bitta ijrochi bir vaqtda bir necha vazifaviy rahbarlarga bo'ysunishi mumkin.

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishining afzalliklari quyidagilar: rahbarlikka aniq sohadagi omilkor mutaxassislarni jalb qilinishi;

nostandart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;

vazifaviy rahbarlarning kasb mahoratini tez o'sishi;

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishining kamchiliklari kuyidagilar:

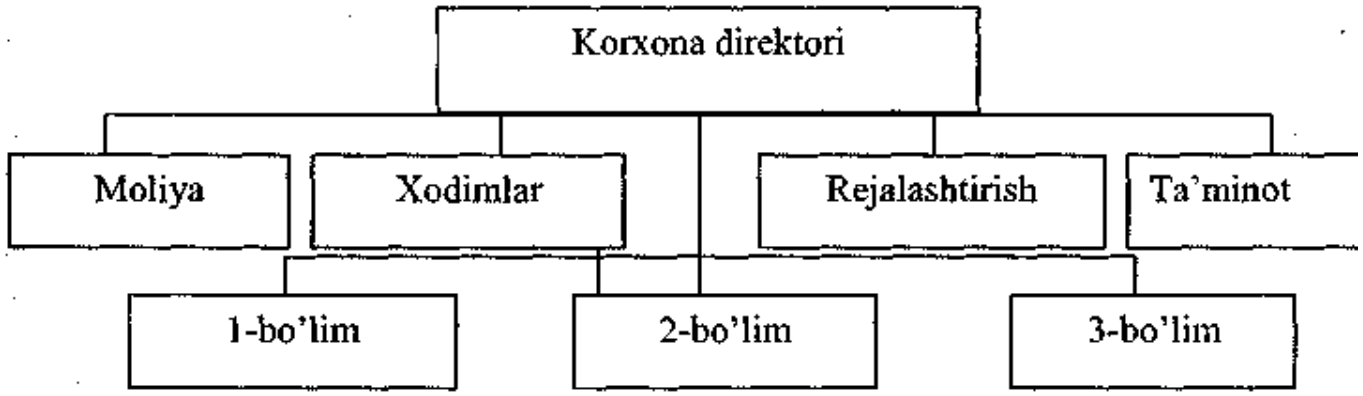
yakka xukumronlik tamoyilini buzilishi;

javobgar shaxsni yo'q bo'lishi;

bo'linmalar faoliyatini muvofiklashtirishni qiyinligi.

To'g'ri chiziqli vazifaviy tuzilma o'z ichiga ham to'g'ri chiziqli va ham vazifali tashkil qilishlarni oladi, bu ijrochilar uchun ikki tomonlama bo'ysunishni yaratadi. Boshqaruvning ko'pgina idoralari va ijrochilari boshqaruv faoliyati(vazifalari)ning alohidagi turlarini bajarishga ixtisoslashadilar, vazifaviy bo'linmalar quyida turuvchi bo'limlarga ko'rsatmalar va farmoyishlarni (vakolatlari doirasida) berish huquqiga egalar (4.6- rasm.)

Bu tuzilmaning afzalliklari aniq vazifalar uchun javob beruvchi mutaxasislarning yuqori omilkorligi, to'g'ri chiziqli rahbarlarning ular vazifaviy faoliyat masalalari bo'yicha ma'lumotlar tayyorlashdan ozod bo'lganliklari natijasida operativ boshqaruv bo'yicha imkoniyatlarini kengayishidir.



5.6.rasm. To'g'ri chiziqli vazifaviy tuzilma

Tuzilmaning kamchiligiga qo'yidagilarni kiritish mumkin:

- harakatlar birligining yo'qligi;
- vazifaviy xizmatlar o'rtasida doimiy o'zaro aloqalarni qo'llab quvvatlash imkoniyati yo'qligi;

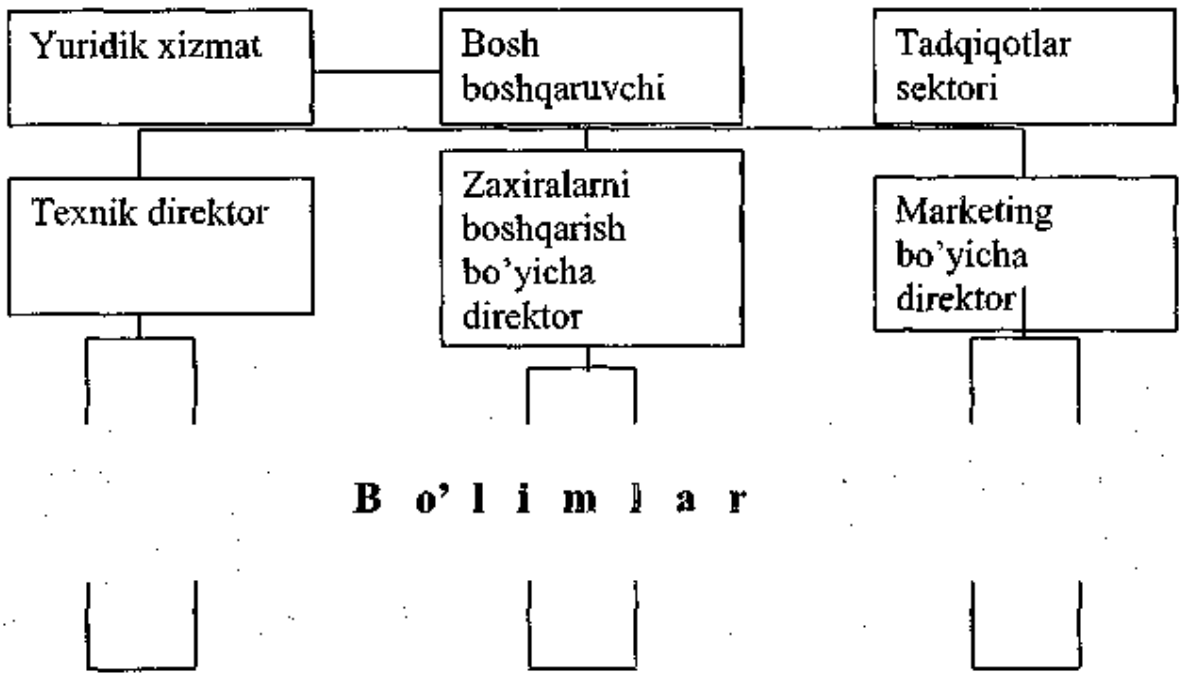
• qarorlar qabul qilishning uzoq muddatli tadbirlari;

• ijrochilarning ish uchun javobgarliklarini pasayishi, chunki ulardan har biri bir necha rahbarlardan ko'rsatmalar oladilar;

• xodimlar tomonidan "yuqoridan" olinadigan ko'rsatmalar va farmoyishlarni muvofiqlashmaganligini, chunki har bir vazifaviy bo'linma o'zining masalalarini birinchi o'ringa qo'yadi.

• yakka hukmronlik tamoyilini buzilishi.

Boshqaruvning to'g'ri chiziqli - shtabli tuzilmasida birinchi (to'g'ri chiziqli) rahbarga aniq masalalarni ishlab chiqish va tegishli qarorlar, rejalarni tayyorlashda shtablar deb atalgan, vazifaviy bo'limlardan tashkil topgan boshqaruvning maxsus apparati yordam beradi. Bunday bo'linma o'z qarorlarini yuqori rahbar orqali o'tkazadi yoki (maxsus vakolatlar doirasida) ularni pastda turuvchi daraja xizmatlari va ijrochilarigacha yetkazadi (4.7 rasm). Vazifaviy bo'linmalar, qoidaga ko'ra, ishlab chiqarish (tijorat) bo'limlariga mastaqil ravishda farmoyishlar berish huquqiga ega emaslar.



5.7 rasm. To'g'ri chiziqli shtabli tashkiliy tuzilma

Vazifaviy xizmatlar ishlab chiqarishning texnik qo'llab quvvatlanishini amalga oshiradilar, ishlab chiqarishga rahbarlik qilish bilan bog'lik masalalarni hal qilish variantlarini tayyorlaydilar, to'g'ri chiziqli rahbarni rejalashtirish, moliyaviy hisob-kitoblar, moddiy-texnik

ta'minot va boshqa masalalardan ozod qiladilar. Tashkiliy tuzilma boshqaruvning yuqori operativligini ta'minlaydi.

Firma qanchalik yirik bo'lsa, u shunchalik shoxlab ketgan apparatga ega bo'ladi. Shu munosabat bilan vazifaviy xizmatlar faoliyatini muvofiqlashtirish yoki o'zining ixtiyorida kompyuter texnikasiga ega bo'lgan yuqori malakali xodimlarga ega yirik ixtisoslashgan bo'linmalarni tashkil qilish haqidagi masala vujudga keladi.

Boshqaruvning bu tuzilmalarida bo'linmalar o'rtasida gorizontal darajadagi yaqin aloqalar va o'zaro hamkorliklar yo'qdir.

Boshqaruvning matritsa tuzilmasi - bu boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining zamonaviy samarali turi bo'lib, u ikkita tuzilmalar to'g'ri chiziqli va dasturiy maqsadni birga olib borish yo'li bilan yaratiladi (4.7 rasm)

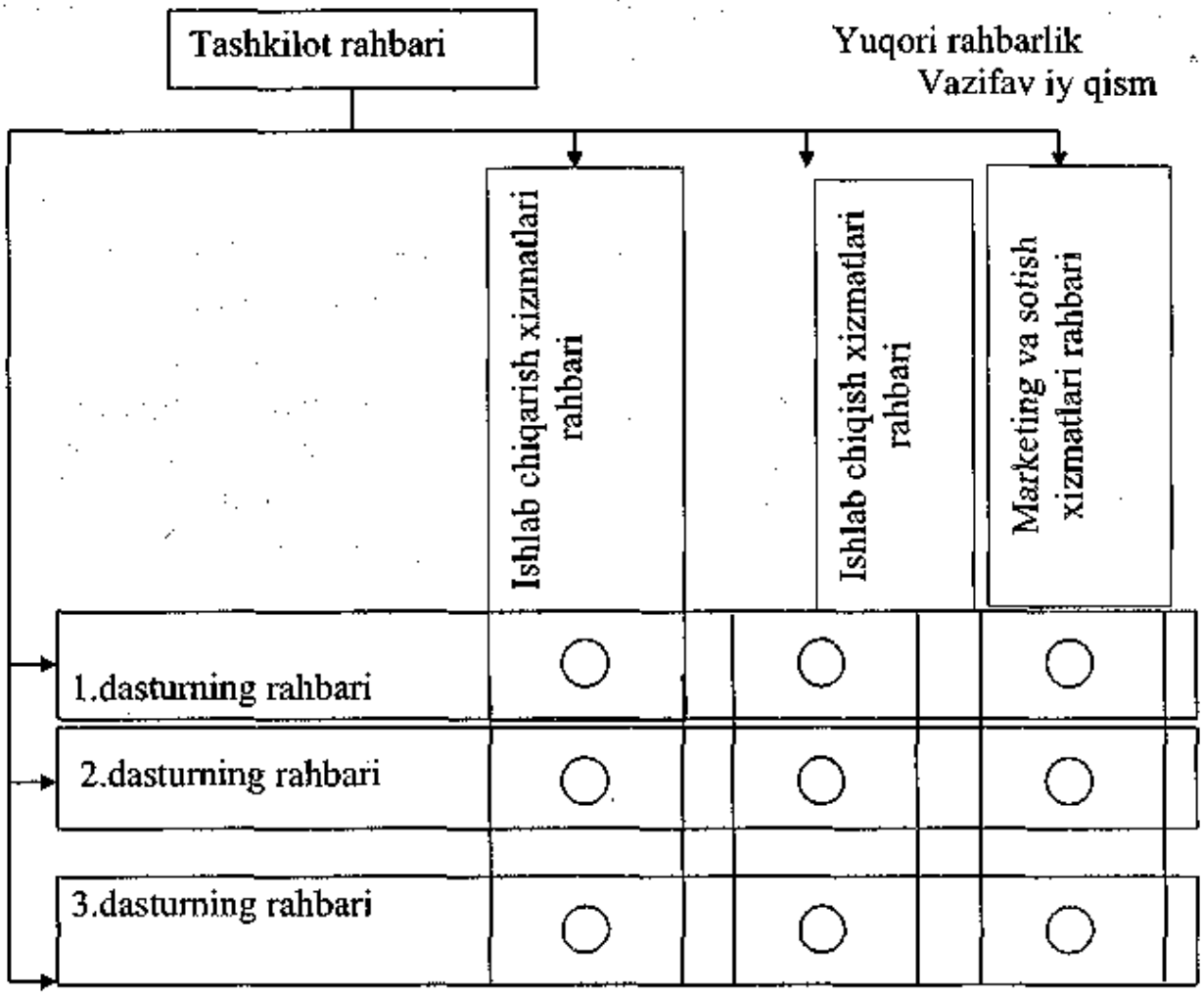
To'g'ri chiziqli tuzilmaga muvofiq (vertikal bo'yicha) tashkilot faoliyatining ayrim sohalarini boshqarish amalga oshiriladi; ishlab chiqarish, sotish, ta'minot, dasturiy maqsadli tuzilmaga muvofiq (gorizontal bo'yicha) dasturi(loyihalar)ni boshqarish.

Boshqaruvning matritsa tuzilmasida dastur(loyiha)ning rahbari to'g'ri chiziqli rahbarlarga ham bo'ysunuvchi mutaxassislar bilan ishlaydi. U aniq dastur bo'yicha nima va qachon qilinishi kerakligini belgilaydi. To'g'ri chiziqli rahbar esa u yoki bu ishni kim va qachon bajarishi kerakligini hal qiladi.

Boshqaruvning matritsa tuzilmasining afzalliklari quyidagilar:

- boshqaruv xodimlari faoliyatini vazifaviy bo'linmalar bilan o'zaro hamkorlik qiluvchi dasturiy bo'linmalarni shakllantirish yo'li bilan faollashtirish, boshqaruv vazifalarini yuqori natijalarga erishish uchun javobgar bo'lgan rahbarlar (loyihaviy va dasturiy guruhlar rahbarlari) va mavjud resurslardan to'liqroq foydalanish uchun javobgar bo'lgan rahbarlar (vazifaviy bo'linmalar boshliqlari) o'rtasida yetarlicha aniq taqsimlanishi;
- barcha darajadagi rahbarlar va mataxassislarni ishlab chiqarish (tijorat)ni takomillashtirish bo'yicha faol ijodiy faoliyatga jalb qilish;

qarorlar qabul qilish bo'yicha vakolatlarni o'rtacha darajaga topshirish natijasida yukori darajadagi rahbarlarga yuklamani pasaytirish. Bunda asosiy qarorlarni bajarilishini muvofiqlashtirish va uni nazorat qilish yuqori darajada saqlanib qoladi; bir necha dasturlarni bajarishda resurslar bilan manevr qilishning egiluvchanligi va operativligi ta'minlanadi.



5.8-rasm. Matritsa tashkiliy tuzilma (matritsa guruhlari)

Matritsa tuzilmalarida yangi texnoligik jarayonlar va unimli uskunalarni tadbiq etish bilan bog'lik qayta qurishlarni tez tez o'tkazish mumkin.

Matritsa tuzilmalariga o'tishda murakkab mahsulotlarni ishlab chiqarishda yirik tashkilotlarda eng katta samaraga erishiladi.

Shu bilan birga guruhlardan tashkilotning matritsasini qurish elementlari sifatida foydalanish salbiy tomonlarga ham ega: bunday guruhlar barqaror tuzilmalar bo'lmaydilar. Ulardan intensiv ravishda foydalanishda xodimlar "tashkiliy bino"dagi o'z joylaridan mahrum bo'ladilar, ular doimiy ravishda guruhdan guruhga ko'chib yuradilar va butun tashkilot vaqtinchaga o'xshab qoladi. Agar tashkilot bunday guruhlardan foydalanishga borgan sari ko'proq murojaat qilsa, unda guruhlar va loyihalardagi rahbarlar va mutaxassislarni tez-tez o'zgarishi nazoratni yo'qligiga olib keladi va tashkilot osongina barbod bo'ladi. Bu

holda to'liqligicha matritsa tuzilmasini tashkil qilishga to'g'ri keladi, bu salbiy samarani pasaytiradi. Bundan tashqari matritsa tuzilmalari uchun nizolarning yuqori darajasi xosdir.

Divizional (yoki bo'limli) tashkiliy tuzilma yakuniy natija (mahsulot, is'temolchi yoki bozor)ga asoslanadi. Bu tuzilmada yuqori darajadagi bir qator vazifalarni markazlashuvi va ishlab chikarish (tijorat) bo'linmalarining faoliyatini markalashtirilmaganligi birlashtiriladi. Tashkilotning yuqori darajasi asosiy resurslarni rejalashtiradi va taqsimlaydi, strategik qarorlarni qabul qiladi, shu bilan birga bo'linmalar operativ qarorlarni qabul qiladilar,"foydaning markazlari" bo'lgan holda, foyda olish uchun ma'suldirlar. Divizional tuzilmani ba'zida "muvofiqlashtirilgan markazlashtirmaslik" sifatida belgilaydilar. Undan ko'p mahsulotli ishlab chiqarish(tijorat) yoki ko'p millatli kompaniyalarda keng foydalanadilar, ulardagi xududiy tarqoqlikda mamlakatli bo'limlarni avtonomlashtirish zarur. Ayniqs, u bozor holatining o'zgarishlari kamroq ta'sir ko'rsatuvchi va amalda texnoligik yangiliklarga bog'lik bo'lmagan sohalarda samarali qo'llaniladi.

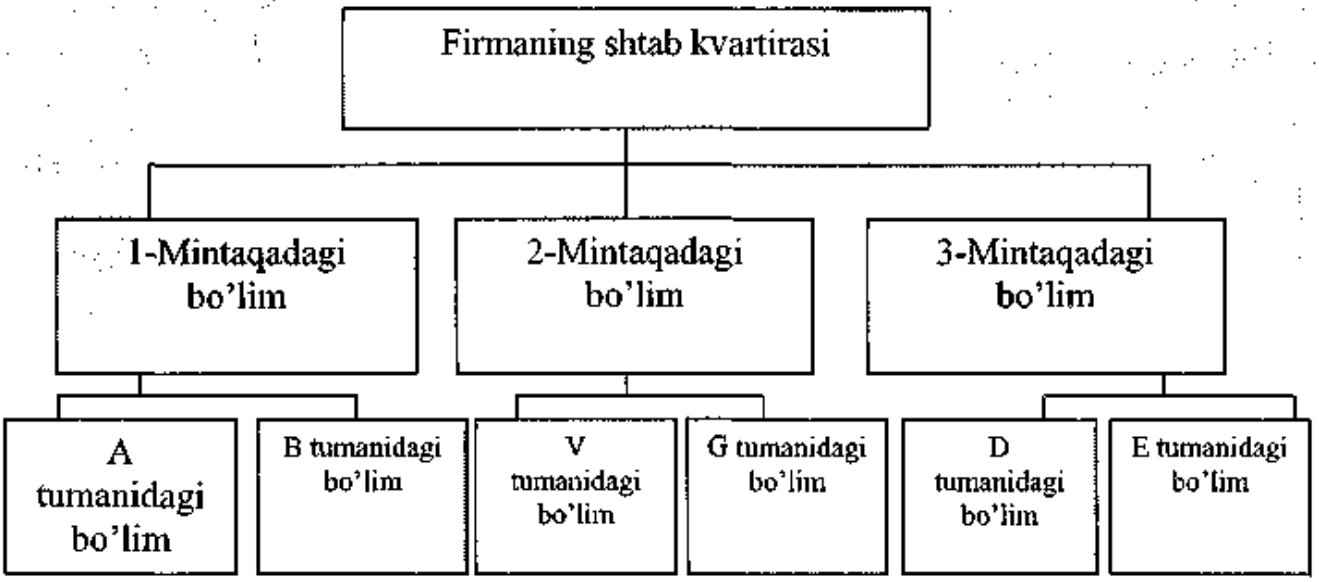
Tashkilotning divizional tuzilmasida har xil bozorlardagi faoliyatning turlarini ratsional boshqarish mumkin. Ishlab chiqarish bo'limlari rahbarlari o'zlari tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot, ko'rsatilayotgan xizmatlar va o'zlariga biriktirilgan xududga ko'ra faoliyatni nafaqat "daraja bo'yicha", balki "vazifalar bo'yicha" ham muvofiqlashtiradilar. Natijada qarorlar qabul qilish jarayoni tezlashadi va uni amalga oshirishning sifati oshadi.

Ammo ishlab chiqarish bo'limlarida maqsadlarni "qisqartirish" tendensiyasi kuzatiladi. Bo'limlarni tashkil qilish natijasida boshqaruv apparatini o'sishi qo'shimcha xarajatlarni oshishiga olib keladi. Asosiy resurslarni markazlashtirgan holda taqsimlanishda ular yetishmagan holda bo'limlar o'rtasida nizolar vujudga kelishi mumkin. Divizional tashkilotlarda yana bo'limlararo kar'yera qiyinlashadi.

Mintaqaviy, mahsulotli va iste'molchilik tuzilmalari divizional tuzilmaning turli-tumanligi bo'ladi, unga ko'ra tashkilot tovarlar yoki xizmatlarning turlari, xaridorlarning guruhlari yoki geografik alomatlari bo'yicha elementlar va bloklarga bo'linadi.

Masalan, agar tashkilot faoliyati kattaroq goegrafik xududlarni qamrab olsa, unda uning tashkiliy tuzilmasini xududiy tamoyil bo'yicha, ya'ni uning bo'limlari joylashgan joy bo'yicha qurish maqsadga muvofiqdir.

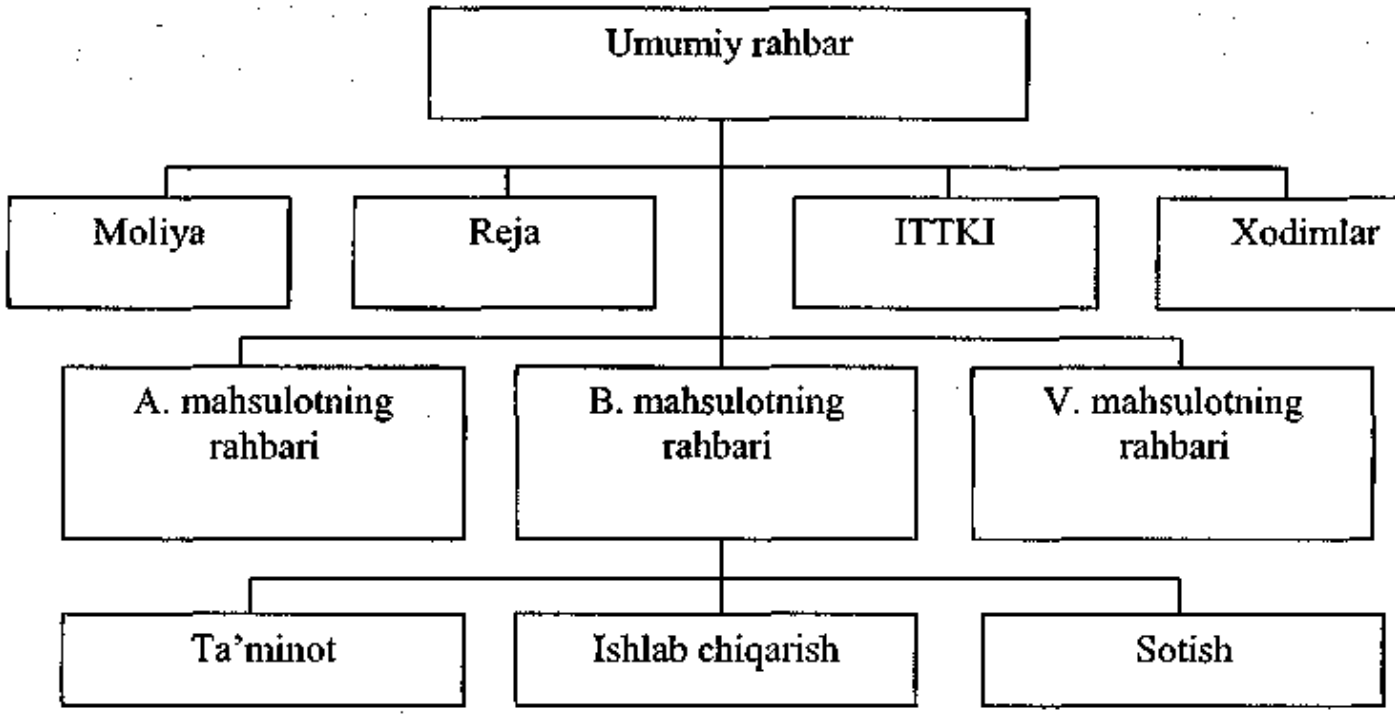
Mintaqaviy tuzilmada mahalliy qonunlar, odatlar va iste'molchilarning zaruriyatlari bilan bog'lik muammolar tezroq va osonroq hal qilinadi, chunki tashkilotning mijozlar bilan, hamda tashkilot a'zolari o'rtasidagi aloqalari yo'lga qo'yiladi. Yirik firmalarning keng geografik xududlarni qamrab oluvchi, o'zlari ham, o'z navbatida kichikroqlarga bo'linuvchi bo'linmalarga ega sotish tashkilotlari mintaqaviy tashkiliy tuzilmalarga misol bo'la oladi. Boshqa firmalar asosan (dori-darmon va iste'mol tovarlari ishlab chiqarish bo'yicha) har xil mamlakatlarda maxsus sho'ba kompaniyalarini tashkil qiladilar (4.9- rasm).



5.9.rasm. Mintaqaviy tashkiliy tuzilma

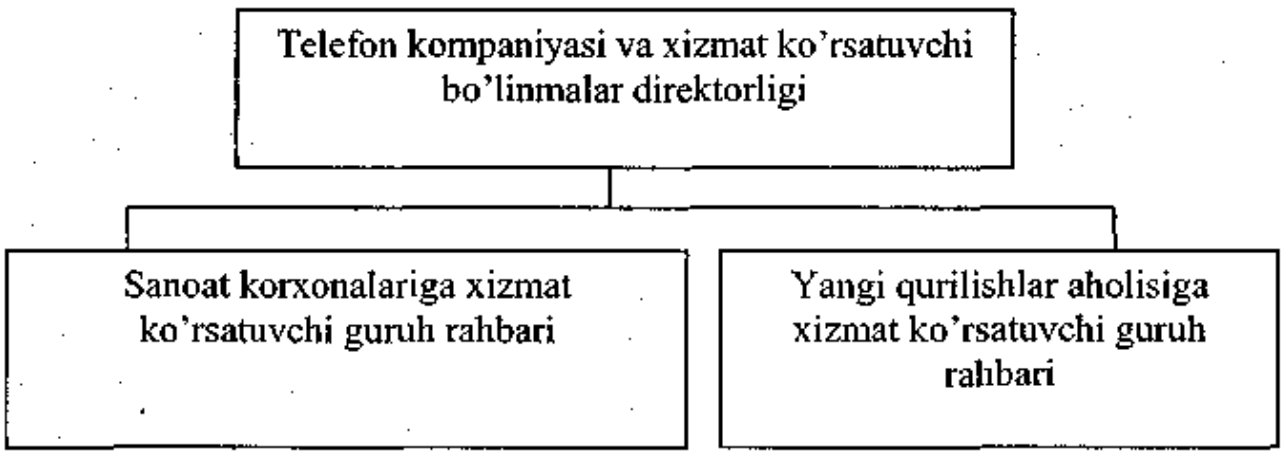
Mahsulotli tashkiliy tuzilmada qandaydir mahsulotni ishlab chikarish va sotishga rahbarlik qilish bo'yicha vakolatlar bitta rahbarga topshiriladi, u mahsulotning ushbu turi uchun javobgar bo'ladi. Ikkilamchi vazifaviy xizmatlar (ishlab chiqarish, texnik va sotish) rahbarlari boshqaruvchi oldida hisobot berishlari kerak.

Mahsulotli tuzilmaga muvofiq harakat qiluvchi yirik firma aniq maqsulotga unga mahsulotning bir ikki turini ishlab chiqaruvchi firma qaragandek e'tiborni qaratadi. Natijada bu firma yangi mahsulotni ishlab chiqarishda boshqa tashkiliy tuzilmalarga asoslangan firmalarga qaraganda kattaroq muvaffaqiyatlarga erishadi. (4.10 rasm).



5.10 rasm. Mahsulotli tashkiliy tuzilma

Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmada ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish darajasida vazifalarni mijozlar guruhlari bo'yicha ajralib chiqishi sodir bo'ladi, barcha bo'linmalar, iste'molchilarning faqat bitta guruhiga xizmat ko'rsatuvchi tashkilot kabi, iste'molchilarning ma'lum guruhlari atrofida, ularning talablarini qanoatlantirish uchun guruhlanadilar. Bu e'tiborni mijozlar yoki bozorlarning ma'lum guruhlari talablariga jamlashga imkon beradi. Bunda mijozda tashkilot faqat uning uchun ishlayotgandek tuyiladi. (4.11 rasm).



5.11 rasm. Iste'molchiga qaratilgan boshqaruv tizimi

Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmaning afzalliklari:

mijozlar va bozorlarga xizmat ko'rsatishning operativligi va sifatini oshishi;

rahbarlikka aniq sohadagi omilkorroq mutaxassislarni jalb qilinishi;

jipslashgan boshqaruv va ishlab chiqarish jamoasini tashkil qilinishi;

norstandart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;

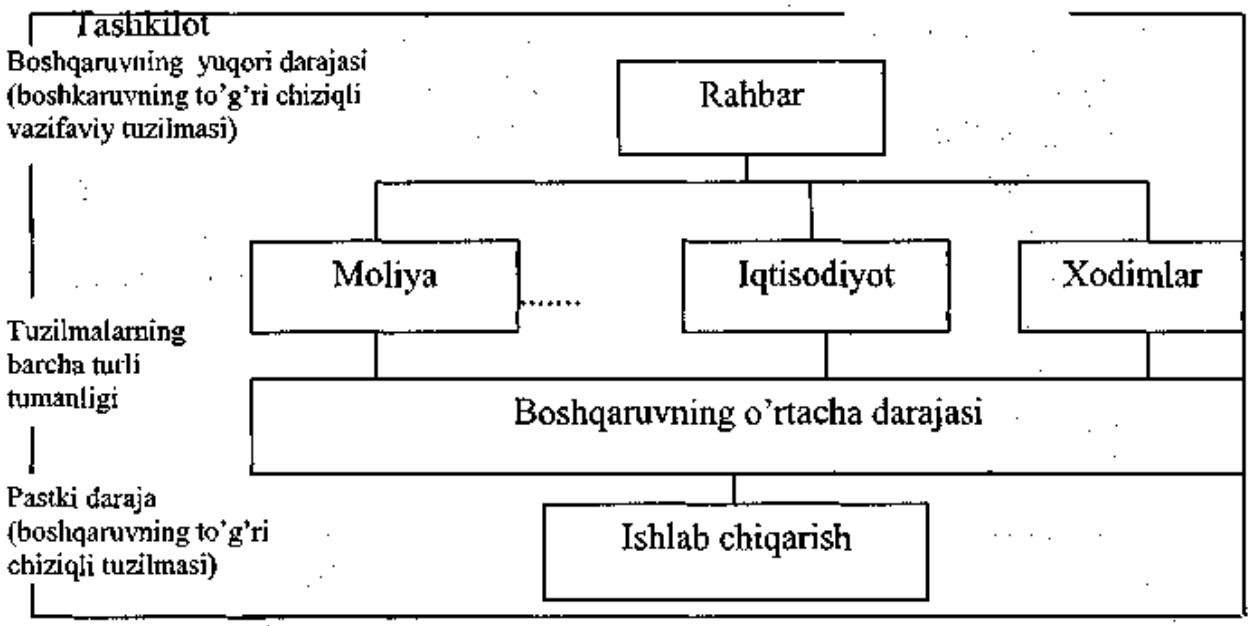
shaxsiy javobgarlikni oshirish.

Bu tuzilmaning kamchiliklari:

xizmat ko'rsatish hajmini pasayishining katta xavfi;

barcha bo'limlar faoliyatini muvofiklashtirishdagi qiyinchilik.

Ushbu tuzilma nashriyot, bank firmalari tomonidan foydalaniladi. Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmalar ulgurja va chakana (savdo) firmalari uchun xosdir.



5.12 rasm.Boshqaruvning kombinatsiyalangan tuzilmasi

Boshqaruvning kombinatsiyalashtirilgan tuzilmasi bitta tashkilot doirasidagi bo'linmalar ishi xususiyatlari bilan belgilanadigan to'g'ri chiziqli, vazifaviy, to'g'ri-chiziqli vazifaviy va boshqa tashkiliy tuzilmalar yig'indisidan iboratdir. Bunda tashkilot ushbu vaziyat uchun yaxshiroq to'g'ri keluvchi shaklni o'ziga oladi. Masalan, firmaning bitta bo'limida mahsulotli, boshqasida vazifali, uchinchisida matritsa tuzilmadan foydalanish mumkin. Qoidaga ko'ra, boshqaruvning yuqori darajasi to'g'ri chiziqli vazifaviy tuzilma bo'yicha quriladi.

Boshqaruvning quyi darajasi odatda boshqaruvning to'g'ri chiziqli tuzilmasi bo'yicha quriladi. Bunda tashkilotlar boshkaruv tuzilmalarining egiluvchanligi, ularning turli tumanligi asosan boshqaruvning o'rtacha darajasi bilan belgilanadi. Tashkilotlardagi boshqa-ruvning yuqori va quyi darajalari o'zgarishlarga nisbatan konservativroqlar (4.12 rasm).

Ushbu tashkil qilishda korporatsiyaning yuqori darajadagi rahbariyati uzoq muddatli rejalashtirish, strategik siyosatni ishlab chiqish, hamda butun tashkilot doirasidagi harakatlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish uchun javob beradi. Qoidaga ko'ra, mustaqil iqtisodiy birliklar bo'lgan bo'linmalar operativ qarorlarni qabul qiladilar. Ular asosiy kompaniyaga asosan moliyaviy masalalarda bo'ysunadilar.

Hozirgi sharoitlarda tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari qo'yidagilardan iboratdir:

- ishlab chikarish va sotish operatsiyalarini markazlashti-rilmaganligi;
- tashkiliy tuzilmalarning epchilligini oshishi;
- direktorlar kengashining rolini kuchayishiga ega boshqaruvning markazlashtirilmagan tuzilmalari;
- vertikal dezintegratsiya(tarkibiy qismlarga taqsimlanish) korxonani oddiy bo'linmalar tashkil qilish maqsadida segmentlarga ajratishdan to yuridik mustaqil sho'ba kompaniyalariga ajratishgacha (vertikal yoki pastga qaytadan tuzilmalarga ajratish) yoki faoliyatning ma'lum sohalariga ixtisoslashgan firmalarni tashkil qilish yo'li bilan singil korxonalarni ajratilishi (gorizontal qaytadan tuzilmalarga ajratish);
- ichki soddalashtirishlar yoki o'zgartirishlar, ular boshqaruv bo'g'inlari va darajalarini birlashtirish, taqsimlash, birovga qayta bo'ysundirish, qisqartirish yo'li bilan amalga oshiriladi;
- tor ixtisoslashishdan integratsiyalashishga o'tish;
- muvofiqlashtirish va nazorat qilishda ma'muriy qo'llanmalardan foydalanishdan voz kechish;
- sho'ba kompaniyalarning rahbariyatiga ishlab chiqarish-sotish muammolarini hal qilishdagi vakolatlarni berish;
- piramidali tashkiliy tuzilmalarni darajalarning kichikroq soniga ega tekisiga aylantirish. Xorijiy firmalarda boshqaruv darajalarining soni 8-12 dan 4-5 gacha qisqartiriladi, ya'ni bosh boshqaruvchi va bevosita mijozlar bilan ishlovchi xodimlar o'rtasidagi oraliq bo'g'inlarning

miqdori pasaytiriladi. Buning natijasida har bir menejerning faoliyati bevosita iste'molchilar talablarini qanoatlantirishga yaqinlashtiriladi.

5.4.Asosiy tashkiliy- huquqiy shakllar

Hozirgi sharoitlarda tashkilot (xorij amaliyotida firma) bozordagi raqobot munosabatlarining asosiy harakat qiluvchi shaxsi bo'ladi.

Tijorat, ya'ni foyda olish uchun harakat qiluvchi tashkilotlar (korxonalar)ning tarixi tomirlari bilan an'anaviy jamiyatga borib taqaladi. Ularning u yoki bu shakllari amalda uzoq o'tmishning barcha buyuk siviliziatsiyalarida qayd etilganlar. Ko'proq savdogarchilik va (bir oz kamroq darajada) hunarmandchilik korxonalari keng tarqalganlar. Ulardan ba'zi birlari katta yutuqlarga erishganlar va nisbatan murakkab tashkiliy tuzilmaga ega bo'lganlar. Masalan, antik zamonning yirikroq ustaxonalari - ergasteriyalarda nazoratchilarning ko'p bosqichli ierarxiyasi nazorati ostida 300 gacha qullar ishlaganlar, mahsulot esa har xil shaharlardagi ba'zi bir xuddi shunday doimiy sotish tarmog'i orqali sotilgan.

Zamonaviy firmalarda kapitalistik davrgacha bo'lgan tijorat korxonalari, qoidaga ko'ra, quyidagalar bilan farqlanadilar:

- majburiy mehnatdan foydalanish;
- faoliyatning an'anaviy xarakteri (o'n yillar damomida o'zgarmaydigan texnologiya, bir xildagi mahsulot, bir marta va butunlay qabul qilingan tuzilma);
- iqtisotdyotagi o'sha vaqtda ustivor bo'lgan xo'jalik yuritishning novator, o'zini o'zi ta'minlovchi (yoki notural) turiga nisbatan ikkinchi darajali roli.

Birinchi kapitalistik firmalar kichik, yakka shaxsli egalik yoki o'rtoqlik kabi tashkil qilinganlar (firmalarning keyingi turi sheriklik yoki paylardagi jamiyat deb ham ataladi). Egasi (yoki egalari) firma faoliyati uchun zarur bo'lgan barcha sarmoyani kiritgan va kompaniyani shaxsan boshqargan.

Egasi (yoki egalarning tor guruhi)ni firmaning muvaffiqiyatidan manfaatdorligi va amalda rasmiyatchilik va byurokratizmni yo'qligida (barcha narsani xo'jayinning o'zi hal qiladi) yakka shaxsli kompaniyalar va o'rtoqliklar kichik firmani tashkilotlarning ideal turi qilganlar. Hozirgi vaqtga qadar rivojlangan kapitalistik mamlakatlar firmalarining umumiy sonidan 4.3 qismiga yaqini xuddi shu asosda harakat qiladilar.

Jahon amaliyotida firmalarni quyidagi alomatlar bo'yicha tasniflash qabul qilingan:

- xo'jalik faoliyatining turi va xarakteri (sanoat, transport, sug'urta, savdo, injiniring,sayyohlik va boshqalar);
- huquqiy holati (yakka shaxsli tashkilot va tadbirkorlar birlashmasi);
- mulkchilikning xarakteri (xususiy, davlat, yarim davlat va kooperativ);
- faoliyat sohasi;
- o'lchami.

Firmalarni har xil alomatlar bilan tasniflash aniq firmani o'rganish natijasida tashkiliy-huquqiy shakli, uning iste'mol bozoridagi holati, firma ichidagi munosabatlar, faoliyatning xarakteri va ko'lamlari haqida to'liq tassavvur olish imkoniyatini beradi.

O'zbekiston Respublikasidagi tashkilotlarni barqaror va samarali faoliyat yuritishlari uchun hammadan avval ularni boshqarish tizimining huquqiy ta'minlanishi yaratilgan. Gap shundaki, har bir tashkilot yuqoriroq darajadagi tizim-mintaqa, soha, mamlakat, qo'shma tashkilot esa - jahon hamjamiyatning tuzilmasi bo'ladi.

O'zbekiston Respublikasi hozir bozor munosabatlarini shakllanishi bosqichidadir. Ushbu jarayonni huquqiy ta'minla-shining ko'pgina yo'nalishilari hozir yangilangandirlar. Bu eng muhim yo'nalish – tashkilotlar faoliyatini huquqiy tartibga solishga ham tegishlidir. U hammadan avval O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksining me'yorlariga muvofiq amalga oshiriladi, u korxonalar va tashkilotlar-yuridik shaxslarning qo'yidagi tashkiliy–huquqiy shakllarini belgilaydi [1,2]:

- xo'jalik o'rtoqliklari va jamiyatlari;
- ishlab chiqarish kooperativlari;
- davlat unitar korxonalari;
- notijorat tashkilotlar.

O'z navbatida xo'jalik o'rtoqliklari va jamiyatlari quyidagi tashkiliy –huquqiy shakllarga ega bo'lishlari mumkin:

- to'lik o'rtoqlik;
- ishonchdagi o'rtoqlik;
- ma'suliyati cheklangan jamiyat;
- ko'shimcha javobgarlikka ega jamiyat;
- ochiq turdagi aksiyadorlar jamiyati;

- yopiq turdagi aksiyadorlar jamiyati;
- sho'ba va bog'liq jamiyatlar.

Hammadan avval "yuridik shaxs" tushunchasini ko'rib chiqamiz.

Mulkchiligida, xo'jalik yuritishida yoki operativ boshqaruvida ajratilgan mulkiga ega va o'zining majburiyatlari bo'yicha shu mulk bilan javob beruvchi tashkilot yuridik shaxs deb ataladi. U o'z nomidan mulkiy va shaxsiy nomulkiy huquklarni xarid qilish va amalga oshirishi, majburiyatlarga ega bo'lishi, sudda da'vogar va javobgar bo'lishi mumkin. Yuridik shaxslar shaxsiy balansga yoki smetaga ega bo'lishlari kerak.

O'z faoliyatining asosiy maqsadi sifatida foyda olishni ko'zlovchi tashkilotlar (tijorat tashkilotlari) yoki bunday maqsad sifatida foyda olishni ko'zlamaydigan va olingan foydani ishtirokchilari ichida taqsimlamaydigan tashkilotlar (notijorat tashkilotlar) yuridik shaxslar bo'lishlari mumkin.

Tijorat tashkilotlari bo'lgan yuridik shaxslar xo'jalik o'rtoqliklari va jamiyatlari, ishlab chiqarish kooperativlari, davlat unitar korxonalari shaklida tashkil qilinishlari mumkin.

Notijorat tashkilotlari bo'lgan yuridik shaxslar iste'molchilar kooperativlar, muassasalar mulk egalari tomonidan moliyalashtirilgan ijtimoiy yoki diniy tashkilotlar (birlashmalar, hayriya jamg'armalari shaklida, hamda qonun tomonidan ko'zda tutilgan boshqa shakllarda tashkil qilinishlari mumkin. Notijorat tashkilotlari tadbirkorlik faoliyatini faqat o'zlari tashkil qilinishlari maqsadlariga erishishga xizmat qiluvchi va ushbu maqsadlarga mos kiluvchi miqdorda amalga oshirishlari mumkin.

Yuridik shaxs adliya idoralarida yuridik shaxslarini ro'yxatga olish haqidagi qonunda ma'lum tartibda davlat ro'yxatidan o'tishlari kerak. U yo nizom, yoki ta'sis shartnomasi va nizom, yoki faqat ta'sis shartnomasi asosida harakat qiladi. Qonunda ko'zda tutilgan hollarda tijorat tashkiloti bo'lmagan yuridik shaxs ushbu turdagi tashkilotlar haqidagi umumiy qoidalarga asosan harakat qilish mumkin.

Yuridik shaxsning ta'sis shartnomasi uning ta'sischilar (ishtirokchilar) tomonidan tuziladi, nizom esa tasdiqlanadi. Ushbu kodeksga muvofiq bitta ta'sischi tomonidan tashkil qilingan yuridik shaxs ushbu ta'sischi tomonidan tasdiqlangan nizom asosida harakat qiladi.

Yuridik shaxsning ta'sis hujjatlarida yuridik shaxsning nomi, joylashgan joyi, yuridik shaxs faoliyatini boshqarish tartibi belgilab beriladi, hamda tegishli turdagi yuridik shaxslar uchun qonun tomonidan

ko'zda tutilgan boshqa ma'lumotlar bo'ladi. Notijorat tashkilotlari va unitar korxonalarning, qonunda ko'zda tutilgan hollarda boshqa tijorat korxonalarining ham ta'sis hujjatlarida yuridik shaxs faoliyatining predmeti va maqsadlari belgilab berishlari kerak. Tijorat tashkiloti faoliyatining predmeti va ma'lum maqsadlari qonun bo'yicha majburiy bo'lmagan hollarda ham ta'sis hujjatlarida ko'zda tutilgan bo'lishlari mumkin.

Ta'sis shartnomasida ta'sischilar yuridik shaxsni tashkil qilish majburiyatini o'zlariga oladilar, uni tashkil qilish bo'yicha qo'shma faoliyatining tartibi, unga o'z mulklarini topshirish va uni faoliyatida ishtirok etish shartlarini belgilaydilar. Shartnoma tomonidan foyda va zararlarni ishtirokchilar o'rtasida taqsimlanishi, yuridik shaxs faoliyatini boshqarish, ta'sischilar (ishtirokchilar)ni uning tarkibidan chiqishi shartlari va tartibi belgilanadi.

Tashkilotlar aniq tashkiliy–huquqiy sherikliklarining ba'zi bir xususiyatlari, ularni tashkil qilinishi va faoliyat yuritishi quydagilardan iboratdir.

To'liq o'rtoqlik - o'rtoqlik ishtirokchilari (to'liq o'rtoqlar) ular o'rtasida tuzilgan shartnomaga muvofiq o'rtoqlik nomidan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadilar va uning majburiyatlari bo'yicha o'zlariga tegishli bo'lgan mulk bilan javob beradilar.

Shaxs faqat bitta to'liq o'rtoqlikning ishtirokchisi bo'lishi mumkin.

To'liq o'rtoqlik firmasining nomi yoki uning barcha ishtirokchilarining ismlari(nomlari) va "to'liq o'rtoqlik" so'ziga, yoki bitta yoki bir necha ishtirokchilarning ismi(nomi)ga va "kompaniya" va "to'liq o'rtoqlik" so'zlarini qo'shilishiga ega bo'lishi kerak.

To'liq o'rtoqlik ta'sis shartnomasi asosida tashkil qilinadi va harakat qiladi, u uning barcha ishtirokchilari tomonidan imzolanadi. To'liq o'rtoqlikning ta'sis shartnomasi quyidagilarga ega bo'lishi kerak: o'rtoqlikning nomi; uni joylashgan joyi; faoliyatini boshqarish tartibi; o'rtoqlik yig'ma sarmoyasining miqdori va tarkibi haqidagi shartlar; ishtirokchilardan har birining yig'ma sarmoyadagi ulushlarining miqdori va uni o'zgartirish tartibi haqida; ular tomonidan kiritilayotgan kiritmalarning miqdori, tarkibi va tartibi haqida; ishtirokchilarning kiritmalar kiritish bo'yicha majburiyatlarni buzganlik uchun javobgarligi haqida.

To'liq o'rtoqlik faoliyatini boshqarish barcha ishtirokchilarning umumiy roziligi bo'yicha amalga oshiriladi. O'rtoqlikning ta'sis shartnomasi tomonidan qaror ishtirokchilarining ko'pchilik ovozi bilan

qabul qilinishi hollari ko'zda tutilishi mumkin. To'liq o'rtoqlikning har bir ishtirokchisi, agar ta'sis shartnomasi tomonidan uning ishtirokchilari ovozlarini belgilashning boshqacha ko'zda tutilmagan bo'lsa, bitta ovozga ega bo'ladi.

Ishonchdagi o'rtoqlik (kommanditli o'rtoqlik) - bu o'rtoqlik nomidan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi va o'rtoqlik majburiyatlari bo'yicha o'z mulklari bilan javob beruvchi ishtirokchilar (to'liq o'rtoqlar) dan tashqari , o'zlari tomonidan kiritilgan kiritmalari summasi doirasida o'rtoqlik faoliyati bilan bog'liq zarar ko'rish xatariga ega va o'rtoqlik tomonidan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishda ishtirok etmaydigan bir yoki bir necha kiritma kirituvchi ishtirokchilar (kommandititlar) mavjud bo'ladi.

Shaxs faqat bitta ishonchdagi o'rtoqlikda to'liq o'rtoq bo'lishi mumkin.

Agar ishonchdagi o'rtoqlik firmasi nomiga kiritma kirituvchining ismi kiritilgan bo'lsa, bunday kiritma kirituvchi to'liq o'rtoq bo'ladi.

Ishonchdagi o'rtoqlik faoliyatini boshqarish to'liq o'rtoqlar tomonidan amalga oshiriladi. Bunday o'rtoqlikni uning to'liq o'rtoqlari tomonidan boshqarish va ishlarni olib borish tartibi ular tomonidan O'zbekiston Respublikasining fuqarolik kodeksidagi to'liq o'rtoqlik haqidagi qoidalari bo'yicha belgilanadi. Kiritma kirituvchilar o'rtoqlikni boshqarish va uni ishlarini olib borishda ishtirok etish, uning nomidan, ishonchnoma bo'yicha boshqacharoq, harakat qilish huquqiga ega emaslar. Ular to'liq o'rtoqlarning o'rtoqlikni boshqarish va ishlarini olib borish bo'yicha harakatlari bo'yicha tortishish huquqiga ega emaslar.

Ma'suliyati cheklangan jamiyat – bir yoki bir necha shaxslar tomonidan ta'sis etilgan jamiyat, uning nizom sarmoyasi ta'sis hujjatlari tomonidan ma'lum ulushlarda taqsimlangan. Ma'suliyati cheklangan jamiyat ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha javob bermaydilar va o'zlari tomonidan kiritilgan kiritmalari qiymati doirasida jamiyat faoliyati bilan bog'liq zarar ko'rish xatariga ega bo'ladilar.

Jamiyatning to'liq bo'lmagan kiritmalarini kiritgan ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha ishtirokchilardan har biri ulushining to'lanmagan qismi qiymati doirasida birgalikdagi javobgarlikka egalar.

Ma'suliyati cheklangan jamiyatning firma nomi jamiyatning nomi va "ma'suliyati cheklangan" so'ziga ega bo'lishi kerak.

Jamiyatning yuqori idorasi uning ishtirokchilarining umumiy majlisidan iboratdir. Jamiyatda uning faoliyatiga joriy rahbarlikni

amalga oshiruvchi va umumiy majlisga hisobot beruvchi ijroiya idorasi tashkil qilinadi.

Jamiyat ishtirokchilari umumiy majlisining mutloq huquq doiralariga quyidagilar kiradi:

- uning nizomi va nizom sarmoyasi miqdorini o'zgartirish;
- jamiyatning ijroiya idoralarini tashkil qilish va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
- jamiyatning yillik hisobotlari va buxgalteriya balanslarini tasdiqlash va uning foydalari va zararlarini taqsimlash;
- jamiyatni qaytadan tashkil qilish yoki tugatish haqida qaror qabul qilish;
- jamiyatning taftish komissiyasi (taftishchi) ni saylash.

Ma'suliyati cheklangan jamiyat haqidagi qonun tomonidan umumiy majlisning mutloq huquq doirasiga "boshqa masalalarni hal qilish ham kiritilishi mumkin".

Jamiyat ishtirokchilar umumiy majlisning mutloq huquq doirasiga kiritilgan masalalar ular tomonidan jamiyat ijroiya idorasiga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Ma'suliyati cheklangan jamiyat yillik moliyaviy hisobotining to'g'riligini tekshirish va tasdiqlash uchun u jamiyat yoki uning ishtirokchilari bilan mulkiy manfaatlar bilan bog'liq bo'lmagan kasbiy auditorni har yili jalb qilish huquqiga ega(tashqi audit). Jamiyat yillik moliyaviy hisobotining auditorlik tekshiruvi yana uning ishtirokchilaridan har birining talabi bo'yicha ham o'tkazilishi mumkin. Jamiyat faoliyatining auditorlik tekshiruvini o'tkazish tartibi qonun va jamiyat nizomi tomonidan belgilanadi.

Qo'shimcha ma'suliyatga ega jamiyat - bir yoki bir necha shaxslar tomonidan ta'sis etilgan jamiyat, uning nizom sarmoyasi ta'sis hujjatlari tomonidan ma'lum miqdorlardigi ulushlarga taqsimlangan. Bunday jamiyat ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha o'z mulklari bilan hamma uchun bir xil miqdordagi jamiyatning ta'sis hujjatlarida belgilangan ularning kiritmalarining karrali qiymatidagi birgalikdagi subsidiyali javobgarlikka egalar. Bitta ishtirokchini bankrot bo'lishida uning jamiyat majburiyatlari bo'yicha javobgarligi, agar jamiyat hujjatlari tomonidan javobgarlikni taqsimlashning boshqacha tartibi ko'zda tutilmagan bo'lsa, qolgan ishtirochilar o'rtasida ularning kiritmalariga mutonosib ravishda tasdiqlanadi.

Aksiyadorlik (hissadorlik) jamiyati - nizom sarmoyasi aksiyalarning ma'lum soniga taqsimlangan jamiyat. Aksiyadorlik jamiyati ishtirokchilari (aksiyadorlar) uning majburiyati bo'yicha javob bermaydilar va o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalar qiymati doirasida jamiyat faoliyati bilan bog'lik zarar ko'rish xatariga egalar.

Aksiyalarga to'liq haq to'lamagan aksiyadorlar aksiyadorlik jamiyatining majburiyatlari bo'yicha o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalarning haq to'lanmagan qismi doirasidagi birgalikdagi javobgarlikka egalar.

Jamiyatning firma nomi uning nizomi va jamiyat aksiyadorlik ekanligining ko'rsatilishiga ega bo'lishi kerak.

Ishtirokchilari o'zlariga tegishli bo'lgan aksiyalarni boshqa aksiyadorlarning roziligisiz tortib olishlari mumkin bo'lgan aksiyadorlik jamiyati ochiq aksiyadorlik jamiyati deb ataladi. Bunday jamiyat o'zi tomonidan chiqarilgan aksiyalarga ochiq obunani o'tkazishi va ularni qonun va boshqa huquqiy hujjatlar tomonidan belgilangan shartlarda erkin sotishi mumkin.

Ochiq aksiyadorlik jamiyati har yili umumiy ma'lumot berish uchun yillik hisobot, buxgalteriya balansi, foydalar va zararlarning hisobini bosib chiqarishi kerak.

Aksiyalar faqat uni ta'sischilari yoki boshqa shaxslarning oldindan beogilangan doirasi orasida taqsimlanadigan aksiyadorlik jamiyati yopiq deb tan olinadi. U o'zi tomonidan chiqarilgan aksiyalarga ochiq obunani o'tkazish yoki ularni shaxslarning cheklanmagan doirasiga xarid qilish uchun boshqa tartibda taklif qilish huquqiga ega emas. Yopiq aksiyadorlik jamiyati aksiyadorlari ushbu jamiyatning boshqa aksiyadorlari tomonidan sotilayotgan aksiyalarni xarid qilishning afzallik huquqiga egalar. Yopiq aksiyadorlik jamiyati ishtirochilarining soni aksiyadorlak jamiyatlari haqidagi qonun tomonidan ma'lum sondan oshib ketmasligi kerak, aks xolda u bir yil davomida ochiq aksionerlik jamiyatiga o'zgartirilishi, bu muddat o'tgach, sud tartibida tugatilishi kerak.

Aksiyadorlik jamiyati ta'sischilari bir birlari bilan jamiyatni tashkil qilish bo'yicha qo'shma faoliyatni amalga oshirish tartibi, nizom sarmoyasining miqdori, chiqarilayotgan aksiyalarning kategoriyasi va ularni joylashtirish tartibi, hamda aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonun tomonidan ko'zda tutilgan boshqa sharoitlarni belgilab beruvchi shartnomani tuzadilar.

Aksiyadorlik jamiyatining ta'sis hujjati uning ta'sischilari tomonidan tasdiqlangan nizomdan iboratdir.

Aksiyadorlik jamiyatining nizomi quyidagilarga ega bo'lishi kerak: jamiyatning nomi, uning joylashgan joyi, faoliyatini boshqarish tartibi, jamiyat tomonidan chiqarilayotgan aksiyalarning kategoriyasi, ularning nomenal qiymati va miqdori haqida, jamiyat nizom sarmoyasining miqdori haqida, aksiyadorlarning huquqlari haqida, jamiyat boshqaruv idoralarining tarkibi va huquq doiralari va ular tomonidan qarorlar qabul qilish tartibi. Shu jumladan qaror yakka ovoz yoki ovozlarning malakali ko'pchiligi bilan qabul qilinadigan masalalar bo'yicha ham qabul qilinishi mumkin. Aksiyadorlik jamiyatining nizomi yana aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonun tomonidan ko'zda tutilgan boshqa ma'lumotlarga ham ega bo'lishi kerak.

Aksiyadorlik jamiyatining nizom sarmoyasi aksiyadorlar tomonidan xarid qilingan aksiyalarning nominal qiymatidan tashkil topadi.

Aksiyadorlik jamiyati aksiyalariga ochiq obunaga nizom sarmoyasiga to'liq haq to'lab bo'linguncha qadar yo'l qo'yilmaydi. Aksiyadorlik jamiyatni ta'sis etishda barcha aksiyalar ta'sischilar orasida taqsimlanishi kerak.

Aksiyadorlik jamiyati boshqaruvning yuqori idorasi uning aksiyadorlarining umumiy majlisidan iboratdir.

Aksiyadorlar umumiy majlisining favqulotida huquq doiralariga quydagilar kiradilar:

- jamiyat nizomini o'zgartirish, shu jumladan uning nizom sarmoyasini o'zgartirish;
- aksiyadorlarning ellikdan ortiqroq soniga ega jamiyatda direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) a'zolarini va jamiyatning taftish komissiyasi (taftishchi)ni saylash va ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
- jamiyat ijroiya idoralarini tashkil qilish va, agar jamiyat nizomi tomonidan bu masalalarni yechish direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi)ning huquq doirasiga kiritilmagan bo'lsa, ularning vakolatlarini muddatidan oldin tugatish;
- jamiyatning yillik hisobotlari, buxgalteriya balanslari, foydalar va zararlar hisobotini tasdiqlash, uning foydalari va zararlarini taqsimlash;
- jamiyatni qaytadan tashkil qilish yoki tugatish haqida qaror qabul qilish.

Aksiyadorlik jamiyatlar haqidagi qonun tomonidan aksiyadorlar umumiy majlisning favqulotida huquq doirasiga yana boshqa masalalarni hal qilish ham kiradi. Qonun tomonidan aksiyadorlar umumiy majlisning favqulotlarda huquq doirasiga tegishli bo'lgan masalalar jamiyat ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonunga muvofiq jamiyat nizomi tomonidan direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) tashkil qilingan holda uni mutloq huquq doirasi belgilanishi kerak. Nizom tomonidan direktorlar kengashi(kuzatuv kengashi)ni mutloq huquq doirasiga kiritilgan masalalar u tomonidan jamiyatning ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilish mumkin emas.

Jamiyatning ijroiya idorasi kollegiyali (boshqaruv, direktorlik) va (yoki) yakka shaxsli(direktor, bosh direktor)dan iborat bo'lishi mumkin. U jamiyat faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiradi va Direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) va aksiyadorlarning umumiy majlisiga hisobot beradi. Jamiyat boshqaruvi huquq doirasiga boshqa idoralarining qonun yoki jamiyat nizomi tomonidan belgilangan mutloq huquq doirasiga kirmaydigan barcha masalalarni hal qilish kiradi.

Aksiyadorlar umumiy majlisining qaroriga ko'ra jamiyat ijroiya idorasining vakolatlari shartnoma bo'yicha boshqa tijorat tashkilotiga yoki yakka tartibdagi tadbirkor (boshqaruvchi)ga topshirlishi mumkin.

Aksiyadorlik jamiyati boshqaruvi idoralarining huquq doirasi, hamda ular tomonidan qarorlar qabul qilish va jamiyat nomidan chiqishlar tartibi O'zbekiston Respublikasining Fuqoralik kodeksi, aksiyadorlik jamiyatlari haqidagi qonun va jamiyat nizomi tomonidan belgilab beriladi.

Aksiyadorlik jamiyati yillik moliyaviy hisobotning to'g'riligini tekshirish va tasdiqlash uchun har yili jamiyat va uning ishtirokchilari bilan mulkiy manfaatlar bilan bog'lanmagan kasbiy auditorni jalb qilishi kerak. Auditorlik tekshiruvi nizom sarmoyasidagi yig'ma ulushi o'n va undan ortik faozlarni tashkil qiluvchi aksiyadorlarning talabi bo'yicha istalgan vaqtda o'tkazilishi mumkin.

Sho'ba va bog'liq jamiyatlar. Xo'jalik jamiyati, agar boshqa (asosiy) xo'jalik jamiyati yoki o'rtoqlik uning nizom sarmoyasidagi ustivor ishtiroki sababli yoki ular orasida tuzilgan shartnomaga muvofiq yoki boshqa tartibda bunday jamiyat tomonidan qabul qilinadigan qarorni belgilab berish imkoniyatiga ega bo'lsa, sho'ba jamiyat deb tan olinadi.

Sho'ba jamiyat asosiy jamiyat (o'rtoqlik)ning qarzlari bo'yicha javob bermaydi.

Sho'ba jamiyatiga uning uchun majburiy bo'lgan qo'rsatmani, shu jumladan uning bilan shartnoma bo'yicha ko'rsatma berish huquqiga ega asosiy jamiyat (o'rtoqlik) keyingi tomonidan bu ko'rsatmani ijro etish uchun tuzilgan bitimlar bo'yicha sho'ba jamiyat bilan birgalikda javob beradi.

Sho'ba jamiyatining ishtirokchilari(aksiyadorlari), agarda xo'jalik jamiyatlari haqidagi qonunda boshqa narsa qo'zda tutilmagan bo'lsa, asosiy jamiyat (o'rtoqlik)dan uning aybi bilan sho'ba jamiyatga yetkazilgan zararni qoplashni talab qilish huquqiga egalar.

Xo'jalik jamiyati, agar boshqa(ustivor, ishtiroq etuvchi) jamiyat aksiyadorlik jamiyati ovoz beruvchi aksiyalarining yigirma foizidan ko'prog'iga yoki ma'sulyati cheklangan jamiyat nizom sarmoyasining yigirma foiziga ega bo'lsa, bog'lik deb tan olinadi.

Ishlab chiqarish kooperativi (arteli) - fuqarolarning o'zlarning shaxsiy mahnatlari va boshqa ishtiroklariga asoslangan birgalikdagi ishlab chiqarish va boshqa xo'jalik faoliyati (sanoat, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarish, qayta ishlash, sotish, ishlarini bajarish, savdo, maishiy xizmatlar va boshqa xizmatlarni ko'rsatish) uchun a'zolik va uning a'zolari (ishtirokchilari)ning mulkiy payli badallarini birlashtirish asosidagi ixtiyoriy birlashmasidir. Qonun va ishlab chiqarish kooperativining ta'sis hujjatlari tomonidan uning faoliyatida yuridik shaxslarni ham ishtiroq etishi ko'zda tutilishi mumkin. Ishlab chiqarish kooperativi tijorat tashkiloti bo'ladi.

Kooperativning firma nomi uning nomi va "ishlab chiqarish kooperativi" yoki "arteli" so'ziga ega bo'lishi kerak.

Kooperativning ta'sis hujjati uning a'zolari umumiy majlisi tomonidan tasdiqlangan nizomidan iborat bo'ladi.

Kooperativ a'zolarining soni beshtadan kam bo'lmasligi kerak.

Kooperativ boshqaruvining yuqori idorasi uning a'zolarining umumiy majlisidan iborat bo'ladi.

Ellik nafardan ortiq a'zosiga ega kooperativda kuzatuv kengashi tashkil qilinishi mumkin, u kooperativ ijroiya idoralari faoliyati ustidan nazoratni amalga oshiradi.

Boshqaruv va (yoki) uning raisi kooperativning ijroiya idoralari bo'ladilar. Ular kooperativ faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiradilar va kuzatuv kengashi va kooperativ a'zolarining umumiy majlisiga hisobot beradilar.

Faqat kooperativ a'zolari kooperativning kuzatuv kengashi va boshqaruvining a'zolari, hamda kooperativ raisi bo'lishlari mumkin. Kooperativ a'zosi bir vaqtda kuzatuv kengashi a'zosi va boshqaruv a'zosi yoki kooperativ raisi bo'lishi mumkin emas.

Kooperativ boshqaruv idoralarining huquq doirasi va ular tomonidan qarorlarni qabul qilish tartibi qonun va kooperativning nizomi tomonidan belgilab beriladi.

Kooperativ a'zolari umumiy majlisining mutloq huquq doirasiga qo'yidagilar kiradi:

- nizomni o'zgartirish;
- kuzatuv kengashini tashkil qilish va uning a'zolari vakolatlarini tugatish, hamda agar bu huquq nizom bo'yicha uning kuzatuv kengashiga topshirilmagan bo'lsa, kooperativ ijroiya idoralarini tashkil qilish va vakolatini tugatish;
- kooperativ a'zoligiga qabul qilish va undan chiqarish;
- kooperativning yillik hisobotlari va buxgalteriya balanslarini tasdiqlash va uning foyda va zararlarini taqsimlash;
- kooperativni qayta tashkil qilish va tugatish haqidagi qarorni qabul qilish.

Ishlab chiqarish kooperativlari haqidagi qonun va kooperativ nizomi tomonidan umumiy majlisning mutloq huquq doirasiga yana boshqa masalalarni hal qilish ham kiritilishi mumkin.

Kooperativning umumiy majlisi va kuzatuv kengashining mutloq huquq doirasiga kiritilgan masalalar ular tomonidan kooperativning ijroiya idoralariga hal qilish uchun topshirilishi mumkin emas.

Kooperativ a'zosi umumiy majlis tomonidan qarorlar qabul qilishda bitta ovozga ega bo'ladi.

Davlat unitar korxonalari. Unitar korxona deb davlat mulki bo'lgan va korxonaga xo'jalik faoliyatini olib borish yoki operativ boshqarish huquqlarida tegishli bo'lgan, o'ziga biriktirilgan mulkka mulkchilik huquqiga ega bo'lmagan tijorat tashkiloti tan olinadi.

Unitar korxonaning firma nomi uning mulk egasini ko'rsatilishiga ega bo'lishi kerak.

Unitar korxonaning idorasi uning rahbari bo'ladi, u mulk egasi yoki unga vakolat berilgan idora tomonidan tayinlanadi va unga hisobot beradi.

Unitar korxona o'zining majburiyatlari bo'yicha o'ziga tegishli bo'lgan barcha mulki bilan javob beradi va o'zining mulk egasining majburiyatlari bo'yicha javobgarlikka ega bo'lmaydi.

Xo'jalik faoliyatini olib borish huquqiga asoslangan unitar korxona buning uchun vakolat berilgan davlat idorasi yoki mahalliy o'zini o'zi boshqarish idorasining qarori bo'yicha tashkil qilinadi. Korxonaning ta'sis hujjati uning mulk egasi tomonidan tasdiqlangan nizomdan iboratdir.

Operativ boshqaruv huquqiga asoslangan unitar korxona (davlatga qarashli korxona) davlat unitar korxonalari haqidagi qonunga muvofiq O'zbekiston Respublikasi huqumatining qarori bo'yicha tashkil qilinadi.

Davlatga qarashli korxonaning ta'sis hujjati uning O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan tasdiqlangan nizomdan iborat bo'ladi.

Notijorat tashkilotlar - bu o'z faoliyatining asosiy maqsadi sifatida foyda olishni ko'zlamaydigan yuridik shaxslardir. Bu tashkilotlar tadbirkorlik faoliyatini faqat shuning uchun amalga oshirishlari mumkinki, chunki u ularni tashkil qilish maqsadlariga erishishga xizmat qiladi va ushbu maqsadlarga mos keladi.

Notijorat tashkilotlarga quyidagilar kiradi:

- matlubot kooperativi;
- ijtimoiy va diniy tashkilotlar (birlashmalar);
- jamg'armalar (fondlar);
- muassasalar;
- yuridik shaxslar birlashmalari (assotsiatsiyalar va ittifoqlar).

Matlubot kooperativi - fuqarolar va yuridik shaxslarning a'zolik asosda ishtirokchilarning mulkiy va boshqa ehtiyojlarini qanoatlantirish maqsadida, o'z a'zolarining mulkiy payli badallarini birlashtirish yo'li bilan amalga oshiriladigan ixtiyoriy birlashuvidir.

Matlubot kooperativining nomi uning faoliyatining asosiy maqsadini ko'rsatilishi, hamda yoki "kooperativ" so'zi yoki "matlubot ittifoqi" yoxud "matlubot jamiyati" so'zlariga ega bo'lishi kerak.

Matlubot kooperativining o'zi tomonidan amalga oshiriladigan tadbirkorlik faoliyatidan olinadigan daromadlari qonun va nizomga muvofik uning a'zolari o'rtasida taqsimlanadi.

Ijtimoiy va diniy tashkilotlar (birlashmalar) - fuqarolarning ma'naviy va boshqa nomoddiy extiyojlarini qanoatlantirish uchun ularning manfaatlarning umumiyligi asosidagi ixtiyoriy birlashishidir.

Ijtimoiy va diniy tashkilotlar notijorat tashkilotlar bo'ladilar. Ular faqat o'zlarini tashkil qilinganliklari maqsadlariga erishishi va ushbu

maqsadlarga muvofiq tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish huquqiga egalar.

Jamg'arma (fond) - a'zolikka ega bo'lmagan notijorat tashkiloti, u fuqoralar va(yoki) yuridik shaxslar tomonidan ixtiyoriy mulkiy badallar asosida ta'sis etiladi va ijtimoiy, hayriya, madaniy, ta'lim yoki boshqa ijtimoiy foydali maqsadlarni ko'zlaydi.

Jamg'armaga uning ta'sischilari(ta'sischisi) tomonidan topshirilgan mulk jamg'armaning mulki bo'ladi. Ta'sischilar o'zlari tomonidan tashkil etilgan jamg'armaning majburiyatlari bo'yicha javob bermaydilar, jamg'arma esa o'z ta'sischilarining majburiyatlari bo'yicha javob bermaydi.

Muassasa – mulk egasi tomonidan boshqaruv, ijtimoiy–madaniy yoki boshqa notijorat xarakteridagi vazifalarni amalga oshirish uchun tashkil qilingan va u tomonidan to'liq yoki qisman moliyalashtiriladigan tashkilotdir.

Davlatga qarashli boshqa muasasalar ayrim turlarining huquqiy holati xususiyatlari qonun va boshqa huquqiy hujjatlar tomonidan belgilab beriladi.

Yuridik shaxslar birlashmalari (assotsiyatsiyalar, uyushmalar). Tijorat tashkilotlari o'zlarining tadbirkorlik faoliyatlarini muvofiqlashtirish, hamda umumiy mulkiy manfaatlarini taqdim etish va himoyalash maqsadida o'zaro shartnoma bo'yicha notijorat tashkilotlari bo'lgan assotsiyatsiyalar yoki uyushmalar ko'rinishidagi birlashmalarni tashkil qilishlari mumkin. Bunda qandaydir vazifalarni birgalikda bajarishdagi tashkilotlarni muvofiqlashuvi va muvofiq o'zaro harakati va tashkilotlar faoliyatini taqsimlanishi ta'minlanishi kerak.

Ijtimoiy va boshqa tijorat tashkilotlar, shu jumladan muassasalar, ixtiyoriy ravishda bu tashkilotlarning notijorat assotsiatsiyalari (uyushmalari)ga birlashishlari mumkin.

Assotsiatsiya (uyushma) a'zolari o'zlarining mustaqilliklari va yuridik shaxs huquqlarini saqlab qoladilar Assotsiatsiya a'zolari uning majburiyatlari bo'yicha assotsiyatsiyaning ta'sis hujjatlarida ko'zga tutilgan miqdor va tartibda subsidiyali javobgarlikka egalar.

Shuni ta'qidlash kerakki, assotsiyatsiyalar va uyushmalarda, boshqa tashkiliy tuzilmalarga nisbatan, birlashgan ishtirokchi tashkilotlarning erkinligi va tashabbusi cheklanmaydi, ularda ishtirok etishdan aniq foyda ko'zda tutiladi, ayrim tashkilotlarning mustaqilligi xo'jalik vazifalarni bajarishdagi jamlanish afzalliklari bilan muvofiq ravishda biriktiriladi.

Joriy vazifalarni amalga oshirish uchun assotsiyatsiya ishchi idoralar va apparatga ega bo'lishi kerak, ular unga kiruvchi tashkilotlarga nisbatan yuqorida turuvchi bo'lmaydilar, balki assotsiyatsiya a'zolari tomonidan o'ziga barilgan vazifalarni bajaradilar.

Jahon va mamlakatimiz iqtisodiyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlarning ta'siri ostida tashkilotlarni integratsiyalashuvining yangi shakllari paydo bo'ladilar, ular tashkilotlarning raqobat-bardoshligini oshiradilar va ularni inqirozli holatdan chiqishiga ko'maklashadilar. Bunday tashkilotlar–birlashmalar maqsadlari, ishtirokchilar o'rtasidagi xo'jalik munosabatlarining xarakteri, ularga kiruvchi tashkilotlarning mustaqiligi darajasiga ko'ra farqlanadilar. Ularga kartellar, sindikatlar, pullar, trestlar, konsernlar, konsorsiumlar, sanoat xoldinglari, moliyaviy guruhlar kiradilar.

Kartel - bu, qoidaga ko'ra, bitta soha firmalarini birlashishi, ular ko'proq birgalikdagi tijorat faoliyati - sotishni tartibga solishga tegishli bo'lgan bitimga kiradilar. Amalda kartel odatda tovarlarning navlari, ularni ishlab chiqarish hajmlarini belgilagan holda, bu faoliyat doirasidan tashqariga chiqadi. Kartel uchun ishtirokchilarning o'z tashkilotlaridagi mulkchilik huquqlarini saqlanib qolishi va shuning bilan ta'minlanadigan xo'jalik va yuridik mustaqillik, mahsulotlarni sotish bo'yicha birgalikdagi faoliyat xosdir, keyingisi ularning ishlab chiqarishlariga ham cheklangan darajada tarqalishi mumkin.

Odatda kartel bitimlariga monopoliya(yakka hukmronlik)ning yumshoq shakli sifatida qaraladi va rivojlangan mamlakatlarning monopoliyaga qarshi qonunlaridagi kartelni umuman man qilinishi sababli, ba'zi hollarda kartellarning balgilangan shakllari uchun istisnolar qilinadi. Masalan, Germaniyada raqobatni cheklashga qarshi qonun yetkazib berish shartlari, ishlab chiqarilayotgan mahsulotni yagona standartlashtirilishi, tovarlar va xizmatlar eksporti haqidagi bitimlarga yo'l qo'yadi. Kartelga nafaqat tadbirkorlar yoki ularning birlashmalari, balki qandaydir tovarni ishlab chiqaruvchi va eksport qiluvchi mamlakatlar ham kirishlari mumkin.

Kartelning ichidagi raqobatni cheklanishi yirik ishtirokchilarga kichik firmalarga o'z shartlarini o'tkazishga va shuning bilan bir vaqtda keyingilarni tashqaridan bo'ladigan raqobatdan himoyalashga imkon beradi. Ammo kartelda o'rnatilgan muvozanat, qoidaga ko'ra, uzoq muddatli va mustahkam bo'lmaydi. Raqobatning ta'siri ostida kartellar biroz vaqtdan keyin yangitdan, ko'pincha kengroq xalqaro asosda

vujudga kelish uchun tarqalib ketadilar. Kartel bitimining mazmuniga ko'ra kartellar qo'yidagilarga bo'linadilar:

- konditsion, tovarlarni sotish sifatlarini belgilab beruvchilar;
- ishlab chiqaruvchi, har bir ishtirokchi uchun ishlab chiqarishning hajmi (kvotasi)ni belgilovchilar;
- mintaqaviy, sotish xududlarini belgilovchilar;
- narxli, ishtirokchilar uchun tovarni sotish narxini belgilovchilar;
- patentli, qandaydir texnik kashfiyotdan birgalikda foydalanish yo'nalishlari yoki foydalanmaslikni belgilab beruvchilar;
- foydani taqsimlash bo'yicha kartellar.

Sindikat - bu kartel bitimining turli-tumanligi bo'lib, tadbirkorlarning byurtmalarni kelishilgan holda taqsimlash, xom ashyoni xarid qilish yoki ishtirokchilar tomonidan ishlab chiqarilayotgan barcha mahsulotni yoki uni bir qismini (yagona sotish tarmog'i yoki ishtirokchilardan bittasi orqali) sotish maqsadida tashkil qilingan birlashmasidir. Sindikat ishtirokchilari o'zlarining yuridik va ishlab chiqarish mustaqilliklarini, ba'zida esa sindikatning sotish idorasi yoki jamiyat bilan bog'lik shaxsiy sotish tarmoqlarini ham saqlab qoladilar. Bunda tijorat mustaqilligi qisman yo'qoladi. Sindikat, qoidaga ko'ra, ommaviy talab tovarlari, xususan ko'mir, po'lat, neft, spirt, shakar, paxta kalavasi va h.k ni sotish bilan shug'ullanadi. Sindiqat raqobot, hamda bozorni xududiy taqsimlanishini vaqtinchalik yumshatish yoki bartaraf qilish vositasi bo'ladi. Sindikat bitimining asosiy bandlari quyidagilardan iborat: ishlab chiqarish hajmi, narxlarni belgilash, mahsulotning sifati va navlari.

Shu tufayli talab va taklif tartibga solinadi. Foyda sindikat ishtirokchilari o'rtasida har biriga belgilangan kvota(ulush)ga muvofik tarqatiladi.

Kartel turidagi birlashmalarga yana **pullar**, ya'ni tadbirkorlarning, uning ishtirokchilarining foydalarini taqsimlashning tartibini ko'zda tutuvchi alohida birlashmasi ham kiradi. Foydalar umumiy qozonga tushadilar, oldindan belgilagngan nisbatlarda taqsimlanadilar.

Trest - bu birlashmada har xil korxonalar, o'zlarining yuridik va xo'jalik mustaqilliklarini yo'kotgan holda, yagona ishlab chiqarish majmuasiga birlashadilar. Trestda korxonalar xo'jalik faoliyatining barcha tomonlari birlashtiriladi. Trest ishlab chikarish faoliyatining nisbatan bir turdaligi bilan ajralib turadi. Bu shakl kombinatsiyalashgan ishlab chiqarish, masalan, xom ashyoni izchil ishlab chiqarishni tashkil qilish uchun qulaydir. Trestga kiruvchi barcha korxonalar yagona

operativ boshqaruvni amalga oshiruvchi bitta bosh kompaniyaga bo'ysunadilar.

Konsern - bu mustaqil korxonalarning (odatda ishlab chiqarish xarakteridagi) birlashmasi, ular ishtirok etish, shaxsiy ittifoqlar, bitimlar, moliyalashtirish, ishlab chiqarishdagi yaqindan hamkorlik tizimi vasitasida bog'lanadilar. Birlashgan korxonalar aksiyadorlik jamiyati yoki o'rtoklik shaklidagi yuridik shaxs bo'lib qoladi. Konsern o'ziga kiruvchi kompaniyalar faoliyatini to'liq nazorat qiladi.

Konsorsium - bu bir necha banklar yoki sanoat tashkilotlari o'rtasidagi qarzlarni birgalikda joylashtirish, yirik moliyaviy yoki tijorat operatsiyalari, investitsion loyihalarni amalga oshirish uchun vaqtincha bitimdir.

Sanoat xoldinglari ishlab chikarish faoliyati bilan shug'ullanmaydilar. Ular o'zlariga kiruvchi korxonalar faoliyati ustidan nazoratni amalga oshiradilar. Xoldingga kiruvi kompaniyalar yuridik va xo'jalik mastaqilligini saqlab qoladilar va o'z nomlaridan tijorat bitimlarini tuzadilar.

Moliya-sanoat guruhlari (MSG) o'z tarkibiga sanoat korxonalari, tadqiqot tashkilotlari, savdo firmalari, banklar, investitsion fondlar va sug'urta kompaniyalarini birlashtiradilar.

Guruhning boshida bir yoki bir necha banklar turadi, ular unga kiruvchi kompaniyalarning pul sarmoyalarini boshqaradilar, hamda ularning faoliyatini muvofiqlashtiradilar. Boshqa birlashmalarga nisbatan moliya-sanoat guruhi tashkiliy rasmiyatchilikni kamaytirishi bilan farqlanadi. Unga kiruvchi har bir firma savdo bitimlarida mustaqil qatnashadi. Ammo bosh kompaniya, aslida, muhimroq qarorlar qabul qilishda markaz bo'ladi.

Bunday integratsiyalashishning asosiy maqsadlari quyidagilar:

- investitsion resurslarni iqtisodiyotni rivojlanishining ustivor yo'nalishlarida jamlash;
- ilmiy-texnik taraqqiyotni jadallashtirish;
- mamlakat korxonalari mahsulotlarining eksport salohiyati va raqobotbardishligini oshirish;
- mamlakat sanoatida ilg'or tarkibiy o'zgarishlarini amalga oshirish;
- bozor iqtisodiyoti, raqobatli iqtisodiy muhit sharoitlarida ratsional texnoligik va kooperatsion aloqalarni shakllantirish.

Tajriba shuni ko'rsatdiki, O'zbekiston Respublikasida faoliyat yurituvchi MSG yirik investitsion loyihalarni amalga oshiradilar, ishlab chiqarishni pasayishiga qarshi kurashadilar, pulni barqarorlashiga ko'maklashadilar. Bundan tashqari MSG qayta qurish davrida yetishmagan resurslarni sohalararo qayta taqsimlash mexanizmlarini to'ldiradilar va ishonchli, sifat talablariga javob beruvchi yetkazib berishlar va sotishlar uchun haqiqiy sharoitlarni yaratidilar. Korxonalar va tashkilotlarni guruhga birlashishi jahon bozorlardagi tashqi iqtisodiy o'rinni kuchaytiradi, u yerda ko'pincha transmilliy korporatsiyalar ko'proq qudratli salohiyatga ega bo'lgan moliya-sanoat-savdo majmuasi kabi tashkil qilinganlar.

Tadbirkorlar uyushmalari har xil o'lchamlar va mulkchilik shakllaridagi kompaniyalarni birlashtiruvchi ixtiyoriy kooperatsion bitimlar asosida tashkil qilinadilar. Bu yetarlicha egiluvchan tuzilma bo'lib, unga kiruvchi tashkilotlarga o'z harakatlarini muvofiqlashtirish, yangi sheriklarni jalb qilish, hatto bir birlari bilan raqobat qilish imkoniyatini beradi.

Ayniqsa ma'lum xududlarda klasterga(inglizchadan tarjima qilinganda – bu guruh, to'planish, jamlanish) birlashgan kompaniyalarning tadbirkorlik uyushmalari katta foydalarni beradilar, ular bu kompaniyalarga u yoki bu raqobat afzaliklarini beradilar (masalan, kerakli axborotlar, aloqa va telekomunikatsiyalar vositalari, jihozlangan ishlab chiqarish maydonchalari va h.k.). Buning uchun shaharlar yoki boshqa ma'muriy – xududiy birliklarda joylashgan yirik sanoat xududlari va mamlakat xududini qayta tashkil qilinishi munosabati bilan mavjud bo'sh quvvatlardan foydalanish mumkin. Xuddi shu yerlarda kompaniyalarning klasterlarini tashkil qilish foydalidir, ularda eng boshidan faoliyatning ma'lum sohalaridagi kompaniyalar o'rtasidagi kasbga egalik, san'at infratuzilmali ta'minot va axborotli o'zaro aloqalarning jiddiy miqdori jamlangan bo'lishi mumkin. Kompaniyalarni uyushmalarga birlashtiruvchi bunday sohalar sifatida quyidagilar bo'lishi mumkin: uy uchun tovarlar ishlab chiqarish, sog'liqni saqlash, maishiy mahsulotlar ishlab chiqarish bilan bog'liq har xil sohalar va h.k.

Virtual korporatsiya-eng yangi tashkiliy shakllardan biri bo'lib, vaqtinchalik asosida tashkil qilinadigan, zamonaviy axborot tizimlari tomonidan resurslardan o'zaro foydalanish, xarajatlarni kamaytirish va bozor imkoniyatlarini kengaytirish maqsadida birlashtirilgan mustaqil kompaniyalar (yetkazib beruvchilar, buyurtmachilar va hattoki sobiq

raqiblar)ning tarmog'idan iborat bo'ladi. Virtual korporatsiyaning texnologik poydevorini axborot tarmoqlari tashkil qiladilar, ular "elektron" aloqalarda birlashish va epchil shakllikni amalga oshirishga yordam beradi.

Hozirgi vaqtda konsernlar, xoldinglar va moliyaviy guruhlar firmalar birlashuvining asosiy shakllari bo'ladilar.

Jahon amaliyotida franchayzing ham keng tarqalgan. Bu bir tomondan yirik firma va boshqa tomondan kichik firmalar yoki alohida biznesmenlar o'rtasidagi bitimdir. Ko'rsatib o'tilgan bitimga muvofiq ota kompaniya (franchayzer) firma (franchayzi)ga bitimga tayinlangan shaklda, maxsus ko'rsatilgan joyda ish olib borish huquqini beradi.U kelishilgan xudud doirasida harakat qiluvchi firma yoki tadbirkorni o'zining tovarlari, reklama xizmatlari, biznesning ishlatib bo'lingan texnologiyalari bilan ta'minlash majburiyatini o'ziga oladi. Buning uchun firma kompaniyaga mahalliy sharoitlarni hisobga olish bilan menejment va marketing xizmatlarini ko'rsatish, hamda ushbu kompaniyaga o'z sarmoyasining qandaydir qismini investitsiya qilib kiritish majburiyatini oladi. Franchayzi, bo'lajak mijozlar mashhur kompaniyaning mahsulotlari yoki xizmatlaridan foydalanayotganliklarini his qilishlari uchun kompaniya (franchayzer) nomidan firma belgisi sifatida foydalanadi. Bunday bitimning barcha ishtirokchilarini keng jamoatchilik tomonidan tan olinishi, mahsulotlar va xazmatlarni standartlashtirilishi, tijorat imkoniyatlarini kengayishi bunday hamkorlikning afzalliklaridan bo'ladi.

Malakatimiz qonunchiligidagi tijorat konsepsiyasi shartnomasi franchayzing shaklidagi bitimiga mos keladi.

Ta'kidlash kerakki, milliy schyotlar tizimi (MST) - sustem of national account - bozor iqtisodiyotiga ega 150 dan ortiqroq mamlakatlarda mikroiqtisodiy jarayonlarni bayon qilish va tahlil qilish uchun qo'llaniladigan o'zaro bog'langan qo'rsatkichlar va tasniflar tizimiga muvofiq institutsional birliklar - institutional units - xo'jalik yurituvchi sub'yektlarga ajratiladilar, ular o'zlarining nomidan aktivlarga ega bo'lishlari, majburiyatlarini qabul qilishlari, iqtisodiy faoliyat va boshqa birliklar bilan operatsiyalarni amalga oshirishlari mumkin.

Institutsional birliklar uy xo'jaliklari shakllaridagi yuridik. hamda jismoniy shaxslar (yoki ularning guruhlari) bo'lishi mumkin.

Yuridik shaxslar bo'lgan institutsional birliklarga quyidagilar kiradi:

- korporatsiyalar;

- davlat boshqaruvi idoralari;
- notijorat muassasalar.

Yuridik shaxslarning asosiy turlari - bu mulkida, xo'jalikni yuritishda yoki operativ boshqaruvda ajratilgan mulkka ega bo'lgan tashkilot bo'lib, u o'z nomidan fuqarolik huquqini xarid qilishi va o'zining faoliyat bilan bog'liq javobgarlikni o'ziga olishi mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansi yoki smetasiga ega, mustaqil ravishda qarorlar qabul qilishi, o'zining moddiy va moliyaviy resurslarni boshqarishi, majburiyatlarni qabul qilishi, iqtisodiy faoliyat va boshqa birliklar bilan operatsiyalarni amalga oshirish va o'zining majburiyatlari bo'yicha to'liq javobgarlikka ega bo'lishi mumkin.

Faoliyatining asosiy maqsadiga ko'ra yuridik shaxslar xo'jalik va noxo'jalik tashkilotlariga bo'linadilar.

Xo'jalik tashkilotlariga faoliyatining asosiy maqsadi foyda olish bo'lgan yuridik shaxslar, noxo'jalik tashkilotlarga bunday maqsadga ega bo'lmagan shaxslar kiradilar. Xo'jalik tashkilotlari bo'lgan yuridik shaxslar xo'jalik jamiyatlari va o'rtoqliklari, ishlab chiqarish kooperativlari, davlat va boshqa korxonalar shaklida tashkil qilinishlari mumkin.

Xo'jalik tashkilotlari bo'lmagan yuridik shaxslar xo'jalik faoliyati bilan faqat o'zlarining nizom vazifalarini bajarilishini ta'minlash uchungina shug'ulanishlari mumkin. Ular xo'jalik ijtimoiy tashkilotlari, notijorat tashkilotlar, matlubot kooperativlari, hayriya yoki qonunchilikda ko'zga tutilgan boshqa jamg'armalar shaklida mavjud bo'ladilar.

Bunday yuridik shaxs bo'lgan institutsional birliklarga hammadan avval korporatsiyalar va kvazikorporatsiyalar kiradilar.

Korporatsiyalarning asosiy alomatlari quyidagilar:

- qonunga muvofiq boshqa institutsional birliklardan mustaqil bo'lgan korxonalar yoki tashkilotlar sifatida tashkil qilinadilar;
- mustaqil yuridik shaxs bo'ladi, u korxonalar va tashkilotlarning yagona davlat registri (YADR) da ro'yxatdan o'tkaziladi;
- faoliyatining maqsadi daromadlar olishdan iborat;
- aksiyalar egalarining jamoaviy mulkida bo'ladi;
- xo'jalik faoliyat nitijasida olingan foyda (daromad) aksiyadorlarga tegishli bo'ladi va ular tomonidan xarid qilingan qog'ozlar qiymatiga mutonosib ravishda taqsimlanadi;
- tugatilish holida aksiyadorlar mulkning qarzlar to'lagandan keyin qolgan ulushini olish huquqiga egalar;

- rahbarlik Direktorlar kengashi tomonidan amalga oshiriladi;
- aksiyalarni muommalaga chiqarishi mumkin;
- oraliq emas, balki yakuniy iste'molchi sifatida bo'ladi;
- shartnomalar va majburiyatlarni bajarish, shu jumladan soliqlarni to'lash uchun qonun oldida javobgarlikka ega bo'ladi;
- korporatsiya tomonidan xalq iste'moli tovarlarini xarid qilinishi natura shaklidagi ish haqi sifatida bo'ladi.

Korporatsiyalar oilasi (aksiyalarga birgalikda egalik qilish) konglomerat korporatsiyalar tashkil qiladi. Ular bitta emas, balki ko'pgina institutsional birliklardan iborat bo'ladilar.

Konglomerat-korporatsiyalar tarkibida aksiyadorlarning nazorat paketlariga egalik qiluvchi yoki bosh siyosatga ta'sir qilishning mutloq huquqlariga ega ona korporatsiyalar ajralib turadilar.

Kvazikorporatsiya - bu nokorporativ korxona bo'lib, uni boshqaruvi korporatsiya nusxasi bo'yicha quriladi. U mustakil instutsional bo'ladi. Kvazikorporatsiyalar tarkibiga quyidagilar kiradilar:

- norezedent bo'lgan institutsional birliklarga tegishli bo'lgan nokooporativ korxonalar(filiallar, milliy iqtisodiyotda faoliyat yurituvchi xorijiy kompaniyalarning vakilliklari);
- davlat boshqaruvi idoralariga bo'ysunuvchi, ammo daromadlar olish maqsadida mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish bilan band bo'lgan nokorporativ korxonalar;
- uy xo'jaligining nokorporativ korxonalari.

Kvazikorporatsiyalar korporativ korxonalarga tenglashtiriladilar va iqtisodiyotning korporativ sektori tarkibida ko'rib chiqiladilar.

Davlat boshqaruvi idoralari (DBI) bir necha darajalar bilan beriladilar:

- markaziy hukumat – siyosiy jarayonlar natijasida tashkil qilingan yuridik shaxs, u qonunchilik, ijroiya va sud hokimiyatiga ega bo'ladi;
- hokimiyat idoralari va mintaqalar boshqaruvi;
- hokimiyatning mahalliy ijroiya idoralari.

Markaziy hukumat daromadlarining kuyidagi turlarini oladi: soliqlar, bojlar, qarz mablag'lari, xususiylashtirish, har xil jamg'armalar va boshqalardan olinadigan mablag'lar.

Markaziy hukumatning xarajatlarida quyidagilar kiradi:

- jamoaviy foydalanish xizmatlarini taqdim etish (mudofaa tashkiloti, huquqni muhoqaza qilish, sog'liqni saqlash, fan va ta'lim va h.k.);

- uy xo'jaliklarini imtiyozli ta'minlash (turar-joy, kommunal xo'jaligi xizmatlari, non, sutning arzon navlari va h.k.);

- ayrim kategoriyalarga transfertlar(subsidiyalar, yordamlar, imtiyozlar), shu jumladan nafaqalarga qo'shimchalar, nafaqaxo'rlar, talabalar, maktab o'quvchilari yo'l haqi qiymatining yarimi to'lash va h.k.

Oraliq iste'mol uchun tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaruvchi nokorparativ korxonalar (davlat bosmaxonalari, hisoblash markazlari, hukumat aloqasi) boshqaruvning ularni tashkil qilgan idoralari tarkibida ko'rib chiqiladi.

Notijorat muassasalar, (NTM) - bu iqtisodiy faoliyatning foyda olish maqsadini ko'zlamasdan tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun tashkil qilinadigan sub'yektlaridir. NTM faoliyatining asosiy maqsadlari quyidagilar:

- korporativ korxonalar, davlat boshqaruvi idoralari (DBI), xususiy shaxslarga jamoaviy xizmat ko'rsatish;

- aholining ma'lum qatlamlarini ijtimoiy himoyalash.

NTM har xil institutsional birliklar (korporativ korxonalar, DBI, tomonidan tashkil qilinishi mumkin.

NTM huquqiy statusi nizom tomonidan belgilanadi, ular mustaqil tashkilotlar bo'ladilar.

NTM ham bozor va nobozor ishlab chiqarishi bilan shug'ullanishlari mumkin:

a) bozor NTM – o'z xarajatlarini to'liq yoki qisman qoplaydilar. Ular bozor xizmatlarini ishlab chiqaradilar. bunday NTM ga quyidagilar kiradilar:

- pulli universitetlar, kollejlar, kasalxonalar;

- korxonalarga xizmat ko'rsatuvchi notijorat tashkilotlar (savdo palatalari, ilmiy-ta'qiqot muassasalari, reklama byurosi, tadbirkorlar assotsiatsiyalari va boshqalar)

b) nobozor NTM – moliyalashtirishning boshqa manbalariga mo'ljalan-tirilganlar (badallar, hayriyalar, byudjetdan moliyalashtirish). Bunday NTM ga quyidagilar kiradi:

- istemolchilar assotsiatsiyalari, uyushmalar, siyosiy partiyalar, ratsionalizatorlik va kashfiyotchilik jamiyatlari, ilmiy va diniy jamiyatlarning shaxsiy a'zolariga xizmat kursatuvchi NTM. Resurslari badallar hisobidan shakllantiriladi;

- hayriya faoliyati bilan shug'ullanuvchi NTM. Ularning resurslari badallar, hayriya mablag'lari, hukumatning yordam pullari hisobiga shakllantiriladi;

- hukumat tomonidan moliyalashtiriladigan va nazorat qilinadigan NTM - bu muassasalar atrof-muhitini muhofaza qilish, buxgalteriya hisobi va statistika, sog'liqni saqlash va ta'lim sohasida standartlarni ishlab chiqish bilan shug'ullanadilar. Ular davlat boshqaruvi idoralariga kiradilar.

5.5 Tashkilotlarni rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar. Tashkilotlarning yangi turlari

Keyingi yillarda tashkilotlarni faoliyat yuritishi va rivojlanishida yangi jahon tendensiyalari kuzatilmoqda.

Ularda eng muhimi - bu ierarxiyaning ahamiyatini tubdan pasayishi, qat'iy (vertikal) tuzilmalardan foydalanuvchi tashkilotlardan kattaroq avtonomligi bilan ta'riflanuvchi yumshoqroq, o'zini o'zi tashkil qiluvchi tashkilotlarga o'tishdir. O'zini o'zi tashkil qilishning xududiy, gorizontal tizimi, o'zini o'zi rivojlantirish va o'zini o'zi boshqarish va, shunga ko'ra gorizontal bo'yicha menejmentning ustivorligi mavjuddir.

O'zbekistonda bozor munosabatlarini rivojlanishi va o'zini o'zi tashkil qilishning tubdan yangi sharoitlari yumshoq tizimlarnng o'zini o'zi rivojlantirishi jarayonlarini ba'zi bir jadallashuvini va o'tgan yillarda vujudga kelgan qat'iy(ierarxik) va egiluvchan(dasturiy–maqsadiy) tuzilmalar va tashkilotlarni "yumshatilishini" "ko'zg'atdi", shunday bo'lsa ham gorizontal tuzilmalar va tashkilotlar amaliyotida hali g'oyatda kamroq qo'llaniladilar, buni ularning o'zini o'zi tashkil qiluvchi(yuqoridan tartibga solinmaydigan) boshlanishi bilan izohlash mumkin. Kelajakda, balki, ular O'zbekiston iqtisodiyotida ham ustivor bo'lsalar kerak.

Keyingi yillarda tashkilotlarning o'zini o'zi tashkil qiluvchi tizimlar sifatidagi chegaralarining shaffofligi oshmoqda, bu aslida chegaralarini amalda aniqlash mumkin bo'lmagan chegarasiz tizimlarni tashkil qiladi. Bu tizimlarning xronik nomutanosibligini yaratadi, chunki resurslar tizimining ichiga va tashqarisiga oqadilar va shuning bilan tizimning tebrangichini muvozanatdan chiqaradilar.

Shuning bilan bir vaqtda zamonaviy tashkilotlarning shaffofligi, ochiqligi quyidagilarga yordam beradi:

- salohiyatli investorlar va ishga doir sheriklarni birgalikdagi faoliyatga jalb qilish;

- zamonaviy ilg'or ishlab chiqarish, tijorat va axborot texnologiyalarini tarqalishi va tezroq o'zlashtirilishi, ilmiy tadqiqotlarning ma'lumotlari va ilg'or tajribadan foydalanish;

- tashkilot xodimlarining kasbiy mahoratini oshishi;

- tashkilotlar tomonidan tashqi iqtisodiy aloqalarni yo'lga qo'yilishi;

- xo'jalik yurituvchi sub'yektlar tomonidan qonunchilik va me'yoriy hujjatlarga rioya qilinishi;

- bozor munosabatlari ishtirokchilari va aholini xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning faoliyati va ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va xizmatlar haqida xabardor qilinishi.

Bu pirovorida tashkilotlarning raqobatbardashligini oshirilishiga, ular faoliyatining samaradorligini ko'tarilishiga yordam beradi.

Keyingi o'n yillar yana jamiyatni axborotlashganligini oshganligi bilan ham ta'riflanadilar. Bu tashkilotlarni yakkalanib qolishini buzib yubordi, ulardan bu sifatni(mexanik, korporativ) ta'minlovchi tuzilmalaridan foydalanadiganlarini kamroq samaraliroq qilib qo'ydi. Shuning bilan bir vaqtda axboratlashtirish tashqi muhit o'zgarishlarini hushyorlik bilan his qiluvchi, iste'molchilar so'rovlariga jadallik bilan javob qaytaruvchi tashkilotlarni tashkil bo'lishiga ko'maklashdi. Ishlab chiqaruvchini iste'molchi bilan ancha yaqinlashuvi buning muhim oqibatlaridan biri bo'ladi. Bu esa, o'z navbatda, ishlab chiqaruvchini iste'molchi talablaridagi o'zgarishlarga jadallik bilan javob qaytarishga majbur qildi, ko'proq darajada tashkilot tuzilmasini belgilab bera boshladi. Vujudga kelayotgan sharoitlardagi raqobat kurashida o'z tashkilotini axborotli jamiyat tomonidan shakllantirilayotgan, tashqi muhitning yangi talablariga yaxshiroq moslashtira olaganlargina g'alaba qozonishi mumkin.

Ko'rsatib o'tilgan jarayonlar keyingi vaqtlarda shakllanayotgan tashkilotlarning yangi turlarida aniq nomoyon bo'lishlari mumkin, ularga edxokratik, ko'po'lchamli, partisipativ, tadbirkorlik tashkilotlari va bozorga qaratilgan tashkilotni kiritish mumkin.

Edxokratik (ing. adhocracy so'zidan), tashkilotlar nostandart va murakkab ishlarga, qiyin belgilanadigan va tez o'zgaruvchan tuzilmalarga nisbatan qo'llanilishlik bilan ta'riflanadilar. Bu tashkilotlarga maqsadlarga erishish vositalari ijrochilar tomonidan tanlaniladi. Har biri bevosita o'zining harakati uchun javob beradi.

Bunda yakka shaxs tashqaridan kuchli bosimni boshidan kechiradi, u umumiylik hisini yaratuvchi ish tomonidan bir oz kuchsizlantiriladi.

Bunday tashkilotlarda rasmiyatchilik judayam kamaytiriladi, bu narsa ierarxiyaga, ish sharoitlari va inshoatlarga, imtiyozlar, kiyimlar va h.k. ga tegishlidir. Tashkilotga xodimlar harakatidagi erkinlikning yuqori darajasi xosdir, uning cho'qqisi sifatli bajarish va muammoni hal qilishni bilishdir. Quyidagilar tashkilotning asosiy elementlaridir:

- xodimlar o'zlarining ishlarida yuqori malakali ekspertlar bo'ladilar, murakkab operatsiyalarni bajaradilar, bir birlari bilan yuqori samarali tartibda aloqa qilishni biladilar;
- qarorlar qabul qilish huquqiy va hukmron ierarxiyadagi o'ringa emas, balki ekspertli bilimlar va omilkorlikka asoslangan bo'ladi, moliyaviy nazorat yuqoridan amalga oshiriladi;
- mukofotlash tizimi ekspertli bilimlar, xodimning ulushi, uning omilkorligi va umumiy ishda ishtirok etish darajasida quriladi.

Bu tashkilotning tuzilishi uzviy asosga ega va aniq belgilanmagan, unda norasmiy va gorizontal aloqalar ustivorlik qiladilar. Tuzilmaning qismlari kichik o'lchamlarda saqlanib qoladilar va doimo o'zgarib turadilar, ko'pgina menejerlarda qandaydir bir ishga qat'iy bog'lanish yo'q. Bunday tuzilma odatda konsentrik shakldagi chizma taassurotini qoldiradi, unda sanash nuqtasi bo'lib, undan tuzilma radial (radusli) yo'nalishlar bo'yicha doiralar bilan tarqalganday bo'ladi. Bunday tashkilot uchun doira uning xodimlarining barcha harakatlari bitta narsaga – kompaniyaning muvaffaqiyatiga olib kelishining alomati bo'ladi. Undagi qadriyatlar (birinchi navbatda-uning xodimlarining sifati) darajalar bo'yicha ranjirovka qilinmaydi. Tashkilot edxokratiklikning har xil darajasiga ega bo'lishi mumkin, bu texnologiyaning darajasi, xodimlarning sifati va rahbarlarning tayyorlanganligi bilan belgilanadi.

Bunday tashkilotlar ijodni, innovatsiyalarga o'chlik va birgalikda samarali ishlashni talab qiluvchi yuqori va murakkab texnologiyalar sohasida eng foydalidirlar. Bular maslahat–yangilik kiritish, kompyuter-elektron, tibbiyot, tadqiqot, tajriba-konstruktorlik va h.k. sohalaridir.

Oldinroq departamentlashtirishning ikki o'lchamli modeli va tashkilotlarni qurishning matritsa modeli ko'rib chiqilgan edi. U yerda resurslar va natijalar ikki o'lchamli bo'lganlar, ularni mo'ljallash bilan ishlarni matritsa uyachalar shaklida bir vaqtda birlashtirish sodir bo'lgan. Ammo xudud, bozor va iste'molchi kabi o'zgaruvchanlar bunday tashkilotlarning tashqarisida qolganlar, ularning mo'ljallash

bilan ishlar ham tashkilotlarga birlashishlari mumkin. Bu uchinchi o'lchovni qo'shishda ko'p o'lchamli tashkilot paydo bo'ladi.

Odatda foydaning markazi statusini oluvchi avtonom ishchi guruh bunday tashkilotning asosi bo'ladi. U bir vaqtda uchta vazifani bajaradi:

- asosiy (ishlab-chiqarish va boshqa) faoliyatni resurslar bilan ta'minlash;
- aniq iste'molchi, bozor yoki xudud uchun mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish;
- aniq iste'molchiga xizmat ko'rsatish, rivojlanish yoki aniq bozorga kirib borish.

Bu tashkilotlarda bo'linmalar byudjetlari bo'linmalarning o'zlari tomonidan ishlab chiqiladi, tashkilot rahbariyati faqat ularga mablag'larni investitsiya qiladi, qarzlar beradi. Bu yerda avtonom guruh a'zolarining tashkilot rahbariyati va boshqa bo'limlar bilan munosabatlari mijozlar bilan munosabatlardan farqlanmaydi.

Bir qator hollarda umuman tashkilot emas, balki ma'lum xo'jalik birligi ko'p o'lchamli qilinadi va u yirikroq tashkilot tuzilmasi taribida qanchalik iloji bo'lsa, shuncha avtonom bo'lishi mumkin. Shunday qilib, tashkilot ichidagi ichki bozorga iloji boricha ko'proq darajada yaqinlashtirilgan ko'p o'lchamli model bir vaqtda faoliyat ko'lamidagi sinergiyaning samarasi va iqtisodidan foydalanadi.

Ko'p o'lchamli tashkilotning ko'pgina afzalliklariga qaramasdan, hatto uning yordami bilan ham barcha a'zolarini qoniqtira oladigan va ular faoliyatini adekvat ravishda motivatsiyalaydigan tashkilotni tashkil qilish qiyindir. Agar tashkilot a'zolariga o'zlarning ishlariga tegishli bo'lgan qarorlarni qabul qilishda ishtirok etish huquq berilsagina, Ushbu muammo, ushbu muammo muvaffaqiyatli hal qilinadi. Bu **partisipativli tashkilotlar** deb ataluvchilarni boshqalardan tubdan farq qildiradi.

Partisipativli tashkilotning asosida yotuvchi barcha darajadagi xodimlarni boshqaruvda ishtirok etish quyidagilarni ko'zda tutadi:

- qarorlarni qabul qilishda ishtirok etish;
- maqsadlarni belgilashda ishtirok etish;
- muammolarni hal qilishda ishtirok etish;

Boshqaruvda ishtirok etishning quyidagi darajalari ajratiladi:

- takliflarni ilgari surish;
- qarorlarning muqobil loyihalarini ishlab chiqishda ishtirok etish;
- yakuniy qarorlarni tanlash.

Haqiqiy amaliyotda partisipativ boshqaruvni amalga oshirishning bu barcha darajalari(yo'lanishlari)dan odatda ma'lum kombinatsiyalarda

foydalaniladi, chunki ular bir birlari bilan yaqindan bog'langandirlar va bir birlarini to'ldiradilar, bir birlari bilan kombinatsiyalarda o'zlarini samarali nomoyon qilishlari mumkin.

Birinchi daraja – takliflarni ilgari surish – an'anaviy tashkilotga tarkibiy va boshqa o'zgartirishlarni kiritishni talab qilmaydi va u rahbar tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Bunday yondashuv markazlashtirilgan rahbarlikka ega korxonalarda keng qo'llanishi mumkin.

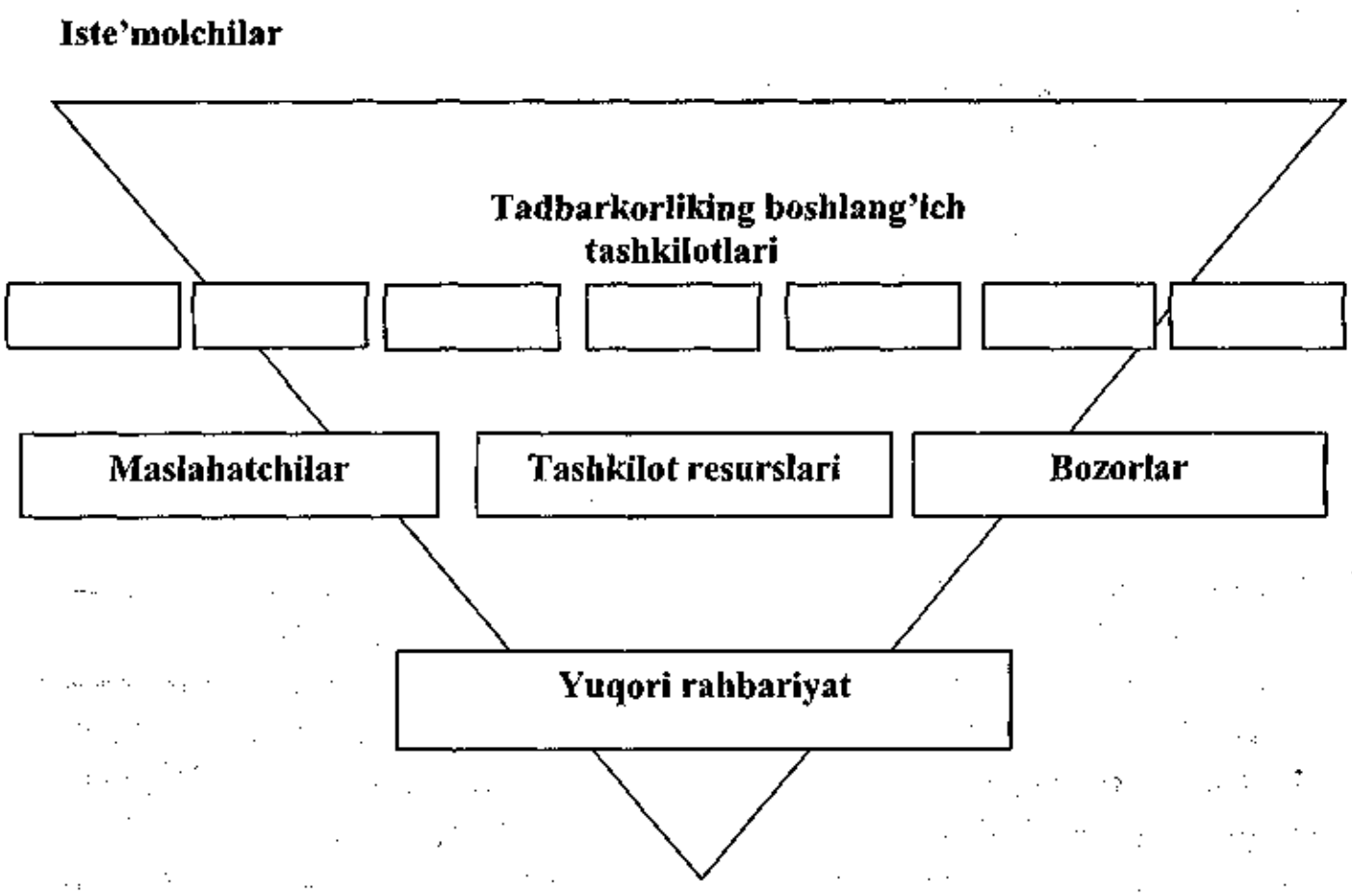
Ikkinchi daraja - muqobillarni ishlab chiqish – tashkilotda bu vazifani samarali yechishi mumkin bo'lgan maxsus tuzilmalarni paydo bo'lishini talab qiladi. Amaliyotda bu vaqtinchalik yoki doimiy qo'mitalar yoki komissiyalarni tashkil etilishida o'z aksini topadi, ularga ushbu ishni bajarish topshiriladi.

Uchinchi daraja - muqobillarni tanlash - boshqaruvda ishtirok etish ilmiy-texnik, texnik-iqtisodiy va boshqaruvchi xarakteridagi maxsus kengashlari ishi shaklida amalga oshirilishini ko'zda tutadi. Ularning qarorlari ko'pincha qoshida ular tashkil qilingan rahbarlar uchun majburiy bo'ladilar. Bu kengashlar tarkibiga, qoidaga ko'ra, tashkilot ierarxiyasining pastroq darajasidagi, rahbar darajasidan keyinroq keluvchi shaxslar kiradilar.

Bu tashkilot tuzilmasiga demokratik xarakter beradi: boshqalar ustidan hukmronlikka ega har bir shaxs ularning birgalikdagi nazoratiga hisobot beradi, bu tashkilotning har bir a'zosiga yuqori mansabli shaxs tomonidan zulm qilishning oldini oladi. Bundan tashqari, boshqaruvda ishtirok etish qabul qilinayotgan qarorlarning sifatini oshiradi. Ishtirok etish ishga ijodiy yondashuvni rivojlantiradi, yangi g'oyalarni tug'diradi va umuman ishni boyitadi. Xodimlarda mulkchilik hisi paydo bo'ladi, faoliyat yuritishga undovlar oshadi, ular o'zlari tomonidan qabul qilingan qarorlarni yaxshiroq bajaradilar. Guruhli, birgalikda ishlash muhiti yaratiladi, mehnat ahloqi va umumdorlik ancha yaxshilanadi.

Tadbirkorlik tashkiloti. U o'sishga qaratilgan va ko'proq nazorat qilinadigan resurslarga qaraganda, mavjud imkoniyatlarni mo'ljallaydi. Bu ko'pincha qisqa muddatli, epizodik va bosqichma bosqich asoslarda amalga oshiriladi. Resurslar ustidan nazorat odatda vositali xarakterga ega (ijara, qarz va h.k.). Tashkilotning faoliyati samaradorlik asosida baholanadi. Tadbirkorlik tuzilmalari an'anaviy tashkilotlardagi muvofiqlashtirishga emas, balki shaxsiy tashabbusiga asoslanadi. Bir joyga moslangan rivojlanish ko'p yo'nalishlar bo'yicha rivojlanish bilan almashtiriladi. Tadbirkorlikda shaxsiy omilkorlik tashkiliy

omilkorlikdan muhimroqdir. Odamlar, guruhlar va ularning malakasi asosiy tashkiliy omillar bo'ladilar.



5.13. rasm. Tadbirkorlik tashkilotining chizmasi

Tashkilotning boshqarish tuzilmasi [6] darajalarning kam soni, egiluvchanligi va tarmoqli qurilishi bilan ta'riflanadi (4.13. rasm.). U to'ntarilgan piramidadan iborat bo'lib, asosida korxona rahbariyati turadi. Bunda rahbariyat nafaqat o'zining o'rnini, balki asosiy vazifalarini ham almashtiradi. Tashkilot rahbariyatining asosiy vazifasi an'anaviy nazoratning o'rniga biznes qiluvchi xodimlar harakatlarini har tomonlama ko'llab quvvatlashdan iborat bo'ladi. Tashkilotning pastdan keyingi darajasi o'z ichiga uchta asosiy bloklarni oladi. Ulardan asosiysi - bu tashkilotning resurslari (odamlar, pullar, vaqt, texnologiya, axborotlar, g'oyalar va h.k.), ularning vazifasi - biznes qiluvchi xodimlarni resurslar bilan ta'minlashdir. Ikkinchi blok – bu biznes uchun bozorlarni belgilovchi va ularni rivojlantirishni biznes bilan shug'ullanuvchilarga topshiruvchi bo'linmadir. Uchinchi blok maslahatchilardan, aniqrogi o'zlarining biznesni qilish tajribalari va fahm–farosatlari bilan yordam beruvchi biznes-murabbiylardan tashkil topadi. To'ntarilgan piramidaning cho'qqisida ma'lum bozorga

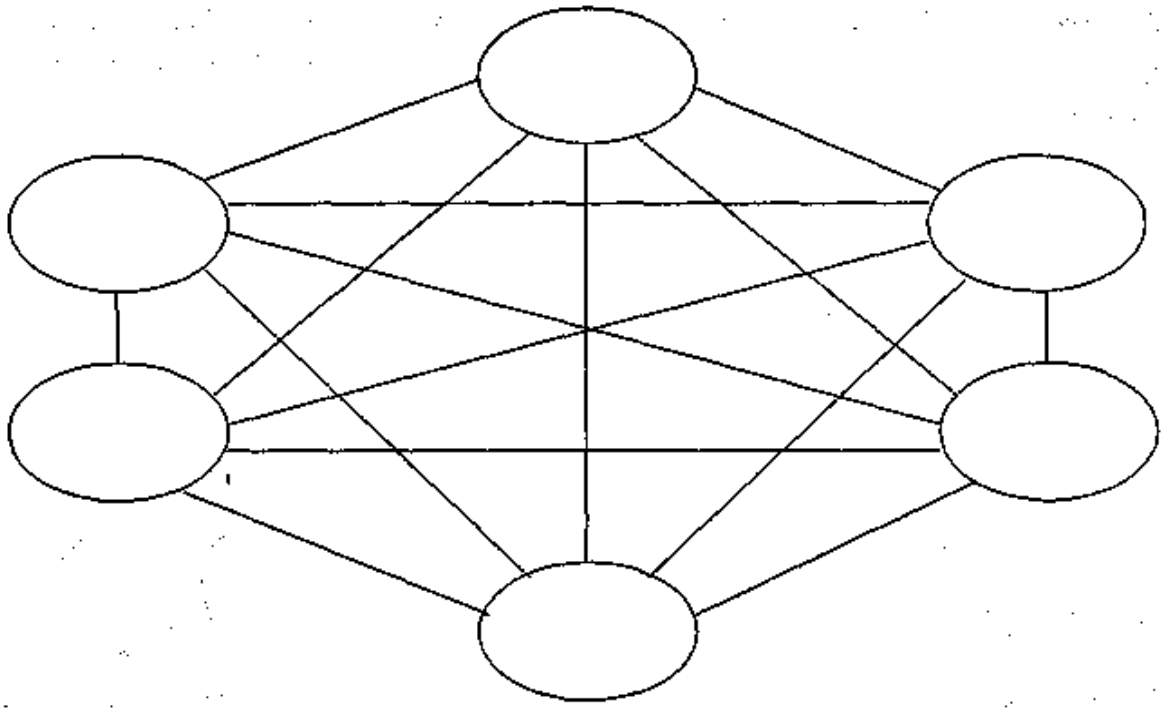
varatilgan biznes bilan shug'ullanuvchi tadbirkorlik boshlang'ich tashkilotlari joylashgan. Bu xodimlarning biznes turlari bo'yicha birlashtirilgan kichikroq guruhlaridir. Statusi bo'yicha ular foyda markazlari yoki hatto mustaqil firmalar yoki kompaniyalar bo'lishlari mumkin. Tashkilotni bunday qurilishi uning "yuzini iste'molchi tomoniga qaratadi", unga yaqinlashtiradi, uning talablaridaga o'zgarishlarga epchillik bilan javob qaytarishga imkon beradi. Bunda huquqlar va majmuriyatlarni bevosita biznes bilan shug'ullanuvchilarga iloji boricha ko'proq topshirish bilan amalga oshiriladi. Odamlarda motivatsiya va ular ishlarining samaradorligi oshadi.

Bozorga qaratilgan tashkilot. Tashqi muhit, ya'ni bozor bilan o'zaro hamkorlikning xarakteriga ko'ra, bu o'zidan tashqarida bo'layotgan o'zgarishlariga tez moslashadigan tashkilotning tashkiliy turidir. Tashkilot ichidagi qismlar o'zaro hamkorligining xarakteri bo'yicha bu yo divizional, yoki matritsiyali tuzilma, yakka shaxsning tashkilot bilan o'zaro hamkorligining xarakteriga ko'ra esa - yakka shaxsli turdir. Tashkilotning boshqalardan tubdan farqi shundan iboratki, agar oldingi hollarda bevosita bozorning atrofida tashkilotning faqat bir qismi guruhlangan bo'lsa, bu holda gap uning barcha qismlarning guruhlanishi haqida ketmoqda.

Tashkilotda mahsulotni iste'molchiga moslashtirish uchun katta harakatlar qilinadi. Bunda mahsulotni tez-tez o'zgarishi sodir bo'ladi. Barcha narsa qaror qabul qiluvchilarni bu qarorini xarid qiluvchilar-iste'molchilar bilan yaqinlashtirishga qaratilgan. Bu, o'z navbatida, boshqaruv darajalarining sonini kamaytirish va javobgarlikni iste'molchiga yaqinroq joylashgan va xatarni o'ziga oluvchi ierarxiyaning pastki darajalariga topshirishni talab qiladi. Guruhli ish, rolli hulk va ishonchga asoslangan o'zaro hamkorlik muhim ahamiyat kasb etadi.

Tashkilotdagi aloqalar vazifalar o'rtasidagi munosabatlar bilan emas, balki ko'proq tashkilotning iste'molchi(jarayonlar) bilan munosabatlarining ta'siri ostida shakllanadilar.

Tashkilot iste'molchining ehtiyojidan kelib chiqqan holda loyihalashtiriladi, buning natijasida qat'iy ierarxiyaning o'rniga yetarlicha avtanom guruhlar vujudga keladilar, ularga odatda " foyda markazi" yoki biznes-guruh statusi beriladi. Barcha narsa uchun javob beradigan guruhlarning o'zlari o'zlariga biriktirilgan jarayon doirasida faoliyat yuritadilar.



5.14. rasm. Tarmoqli tashkilot tuzilmasining prinsipial chizmasi

Tashkilot tuzilishining umumiy chizmasi odatda kuyidagicha quriladi. Tashkilotning yuqorisida faqat uning bozordagi holatini belgilab beruvchi asosiy vazifalar markazlashadilar. Keyingi darajadagi ishlab chiqarish operatsiyalari markazlashtirilmaydilar. Pastki darajada tashkilot foyda markazlarini tashkil qilish bilan mahsulotini yoki geografik tamoyil bo'yicha guruhlashtiriladi, bu yerdan tashkilotni iste'molchiga, ya'ni bozorga chiqishi boshlanadi. Ushbu va yuqorida turgan darajalar o'rtasidagi aloqa mahsulot va xududni birlashtiruvchi matritsa asosida quriladi.

Tarmoqli tashkilotlar - bu, qoidaga ko'ra, yirik vertikal bo'yicha integratsiyalangan kompaniya, uning ichidagi bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish vazifasi rejalashtiruvchi va taqsimlovchi o'rta bo'g'in menejerlari tomonidan emas, balki bozor mexanizmlari orqali amalga oshiriladi. Tarmoqli tashkilot tuzilmasining prinsipial chizmasi 5.14. rasmda berilgan.

Tarmoqli tashkilotlar quyidagilarni ta'riflaydilar:

- keng tarmoqli aloqalar;
- mehnatni kamroq taqsimlanishi;
- foydani tashkilotning eng muhim maqsadi sifatida muvofiqlashtirish;
- hamkorlikning keng imkoniyatlari;

- bilimlar va ko'nikmalarga bog'liq ta'sir va hukmronlik;
- xodimlarning qonunga rioya qilishligi, xabardorligi va mustaqilligi;
- tashkilotni shaxsiy manfaat, jamoa manfaatiga qaratilishi;
- loyihani amalga oshirish paytida tashkil qilingan egiluvchan, vaziyatli ishchi jarayonlar.

5.6 - jadval

Tashkilot tashkiliy shakliga yondoshuvlarning solishtirma ta'riflari

Ta'riflar	An'anaviy yondoshuv	Yangicha yondoshuv
Qisqacha belgilanish	Tarkibiy yechim	Shaxsiy yechim
Asosiy mantiq	Tahliliy ratsionallik (tabaqalarga ajralish, integratsiyalashish)	Moslashuvchi ratsionallik(kerakli aloqalarni o'rnatilishi)
Konsepsiyali boshqaruvchi model	Tashkilotning "yuqorisidan" topshirilgan	O'zini o'zi tashkil qilish
Samaradorlik manbai	Ratsional tuzilma	Xodimlarning tashabbusi
Samaradorlikni ta'minlash	Muvofiq tuzilma	Xodimlarni rivojlanishi
Tuzilma	Ierarxik	Geterarxik
Boshqaruv konsepsiyasi	Yakka hoqimlik	Yarim markaziy
Relevantli boshqaruv kommunikatsiyasi	Ko'rsatmalar, hisobotlar	Xodimlarni oldindan bilib olish
Kommunikatsiyani yo'naltirilganligi	Vertikal	Gorizontal
Muammolarni hal qilishning solohiyati	Tuzilmani qayta tashkil qilish	O'zgarishlarni bilib olish mexanizmlari

Tarmoqli tashkilotda tashkiliy tuzilma g'oyatda kuchsiz namoyon bo'ladi. Shunday kilib, zamonaviy boshqaruv amaliyotida tashkilotni boshqarish ikkita diametrli qarama qarshi yondoshuv mavjud, ularning ta'riflari 4.6 - jadvalda berilgan.

Tashkilotni boshqarishga kiritilgan solishtirma yondoshuvlar ulardan

har birining xususiyatlari, ijobiy sifatlarini ko'rsatadi. SHuning bilan bir vaqtda yechimlarning ikkala varianti ham tizimli boshqaruv nuqtai nazaridan jiddiy kamchiliklarga ega.

Quyidagi dilemma vujudga keladi, bir tomondan, yangi tashkiliy mantiq mehnat vazifalarini chegaralash va birlashtirishni e'tiborsiz qoldiradi, ikkinchi tomondan - tuzilmali yechimga oddiygina qaytish istisno qilingan(tashqi muhitning yuqori dinamikligi va korxona shaxsiy tuzilmasini murakkablashishi sababli).

Shubhasiz, har bir xodimning omilkorligi, tashabbusi va irodasining kuchi har qanday markazlashmagan tashkilot faoliyatining asosiy shart-sharoiti bo'ladi. Ammo xodimning yuqori omilkorligining o'zi o'zicha tashkiliy tuzilmaning tartibga soluvchi vazifaning o'rnini bosolmaydi.

Shunday qilib, an'anaviy, tashkiliy tuzilmali yondoshiuv, korxonalarning tashkiliy tuzilmasidagi inqiroz ko'rinib turgan bo'lsa ham, hali yo'q bo'lmagan. Tashkilot a'zolarining vujudga kelgan muammolarini mustaqil hal qilish qobiliyatlariga asoslanuvchi muqobil boshqaruv qurollaridan to'liqroq foydalanish yo'li bilan uni hal qilish mumkin.

Tashkiliy rivojlanishning istiqboli tuzilmali va shaxsiy qarorlarning qarama-qarshiligi bilan belgilanadi.Tuzilmali va shaxsiy yondoshuvlar o'rtasidagi ziddiyatlarni hal qilishni, birinchi qarashda ularning ziddiyatlarini bartaraf qilib bo'lmaydigandek ko'rinsa ham, ikki modellar tarkibiy qismlarining kombinatsiyalaridan qidirish kerak. Ikkala modelning, to'g'rirog'i ularning eng yaxshi qismlarini yangi nazariy asosda birlashtiradigan doirali konsepsiya zurur. Bunday narsani qidirish tashkilot nazariyasi sohasidagi eng mihim vazifa bo'ladi.

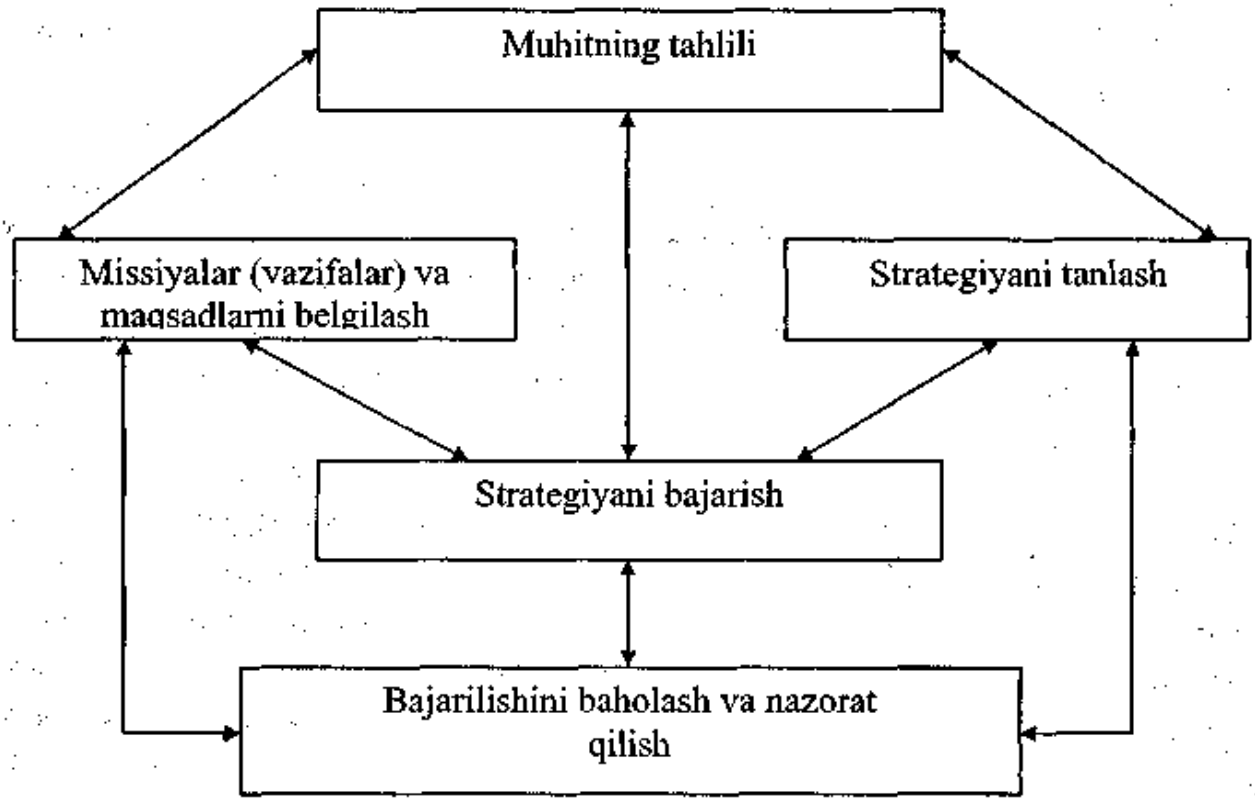
5.6. Tashkilotni strategik boshqarish

Strategik boshqaruv - bu strategiyani, ya'ni tashkilotni rivojlanishining ma'lum bosh yunalishini sifatli ishlab chiqish va uni resurslarni shakllantirish va ulardan samarali foydalanish, istiqboldagi raqobot afzalliklarini ta'minlash va maqsadlarga erishish uchun tashqi muhit o'zgarishlariga adekvat javob qaytarish asosida amalga oshirish bo'yicha faoliyatdir.

Yana boshqa, O.N. Juchkevich tomonidan berilgan g'oyatda muvaffaqiyatli ta'rifni ham keltirish mumkin: strategik resurslarni muvofiqlashtirish va taqsimlash, hisobga olish va uzoq muddatli istiqbolda raqobot afzalliklariga erishish maqsadida tashqi muhit

omillari o'zgarishiga adekvat javob qaytarish asosidagi korxona (firma)ni rivojlanishining sifatan belgilangan yo'nalishidan iborat bo'ladi.

Strategik boshqaruvni dinamik tizim, beshta o'zaro bog'langan boshqaruv jarayonlarining majmuasi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu jarayonlar mantiqan bir birlaridan kelib chiqadilar (yoki keyin keladilar), bunda barqaror teskari aloqa va har bir jarayonni qolganlariga va ularning majmuasiga ta'siri mavjud bo'ladi. Strategik boshqaruv tuzilmasi 5.15. rasmda tasvirlangan.



5.15 rasm. Strategik boshqaruv tuzilmasi

Strategik boshqaruvning dastlabki jarayoni tashkilot muhitini tahlil qilishdir. U quyidagilarni o'rganishni ko'zda tutadi:

- makroatrofni (iqtisodiyot va siyosatning holati, huquqiy kenglik, tabiiy muhit va resurslar, jamiyatni ilmiy-texnik, ijtimoiy-madaniy rivojlanganligi darajasi va h k.);
- bevosita ishga doir muhitni (xaridorlar, raqiblar, yetkazib beruvchilar va h.k.);
- ichki muhitni (xodimlar, boshqaruvni tashkil qilinishi, ishlab chiqarish, moliya, marketing, tashkiliy madaniyat va h.k.).

Shundan keyin tashkilotning missiyasi (vazifalari) belgilaniladi, uning ostida tashkilotni mavjud bo'lishining ma'nosi va uning boshqa tashkilotlardan farqini, ya'ni u nima uchun tashkil qilinganligini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiqni tushunish kerak.

Aniq bir tashkilotning missiyasi odamlarning o'zlarining faoliyati bog'liq bo'lgan har xil guruhlarining maqsadlari va mafaatlarini aks ettiradi. Tashkilotga uning missiyasini belgilashda manfaatlarini hisobga olish kerak bo'lgan quyidagi asosiy sub'yektlar ta'sir ko'rsatadilar: tashkilotning mulk egalari, uning xodimlari, ishlab chiqarilayotgan (sotilayotgan) mahsulotning xaridorlari, tashkilotning ish bo'yicha sheriklari. mahalliy hamjamiyat, hamda umuman, birinchi navbatda, davlat idoralari shaxsidagi jamoa. Bunda tashkilot missiyasiga eng kuchli ta'sirni mulk egalari, xodimlar va xaridorlar (iste'molchilar) ko'rsatadi.

F.Kotlerni hisoblashicha, tashkilot missiyasini belgilashda quyidagi beshta omillarni hisobga olish kerak:

- tashkilotning tarixi, uning jarayonida tashkilotning falsafasi ishlab chiqilgan, faoliyatning qiyofasi va uslubi, bozordagi o'rni va h.k. shakllantirilgan;
- mulk egalari va boshqaruv xodimlari hulkinig uslubi va harakatlari usuli;
- tashqi muhitning holati;
- tashkilot o'z maqsadlariga erishishi uchun foydalaniladigan resurslar;
- tashkilot ega bo'lgan ajralib turuvchi xususiyatlar.

Bundan tashkari tashkilotning maqsadiy muljallari, faoliyat sohasi, falsafasi(qadriyatlari va ishonchlari) faoliyatni amalga oshirish imkoniyatlari va usullari kabi ta'riflarini ham hisobga olish zarur.

Shunday qilib, missiya tashqi muhit sub'yektlariga tashkilot nimadan iborat ekanligi haqida umumiy tasavvur yaratishga imkon beradi. Bundan tashqari, u tashkilotni faolroq boshqarish uchun korporotiv ruhni va sharoitlarni yaratishga imkon beradi. Tashkilot faoliyatining umumiy yo'nalishlari unga ko'ra belgilanadilar.

Bundan keyin tashkilotning **strategik maqsadlarini belgilash** jarayoni keladi.

Strategik maqsadlar bir birlari bilan birga bo'la oladigan bo'lishlari kerak, ya'ni uzoq muddatli maqsadlar missiyaga, qisqa muddatlilar esa uzoq muddatlilarga mos kelishlari kerak.

Tashkilotlardagi maqsadlarni belgilashning asosiy yo'nalishlari quydagilardir: foydalilik, bozordagi holat, moliyaviy resurslar, unumdorlik, tashkilotning quvvati, mahsulotni ishlab chiqarish, texnologiya, insoniy resurslar, xaridorlar bilan ishlash. Strategik maqsadlarga yana tashkilotni o'sishining g'oyatda muhim maqsadlari kirishi mumkin, ular quydagilardan iborat bo'lishlari mumkin:

- tez o'sish maqsadi;
- barqaror o'sish maqsadi;
- qisqartirish maqsadi.

Tashkilotlardagi maqsadlar ta'sir ko'rsatish sub'yektlarining har xil mafaatlarini hisobga olish bilan belgilanishlari kerak. Bunda hal qiluvchi rol yuqori rahbarlikka tegishlidir.

Maqsadlarni belgilashning bir necha usullari mavjud: markazlashtirilgan, markazlashtirilmagan (pastdan yuqoriga yoki yuqoridan pastga), aralash tartibdagi. U jarayon to'rtta bosqichda bajariladi:

- atrofda kuzatiladigan tendensiyalarni tahlil qilish;
- umuman tashkilotning maqsadlarini belgilash;
- maqsadlar ierarxiyasini qurish;
- shaxsiy maqsadlarni belgilash.

Maksadlar tashkilot, uning bo'linmalari va a'zolari uchun qonun statusiga ega bo'lishlari kerak, ammo ular o'zgarishlari mumkin.

Keyinchalik **strategiyani tanlash** amalga oshiriladi. Bunda maxsus usullar yordamida tashkilot qanday qilib o'z maqsadlariga erishishi va o'z missiyasini amalga oshirishi belgilanadi, ya'ni uning faoliyatining soha, vositalar va shakl kabi tomonlarini rivojlanish yo'nalishlari belgilanadi.

Strategiyani tanlanishi tashkilot tomonidan kelajakda uni faoliyat yuritishiga nisbatan qanday qaror qabul qilinishiga bog'liqdir: belgilanggan biznesni to'xtatish yoki davom ettirish, yoki biznesning boshqa turi bilan shug'ullanish.

Bunda korxona asosiy yo'nalishlarni belgilaydi:

- xarajatlarni kamaytirishda yetakchilik;
- mahsulotni ishlab chiqarish (sotishda)da ixtisoslashish;
- bozorning ma'lum segmentini qayd etish.

Biznesni rivojlanishi etalonli strategiyalarining bir necha guruhlari mavjud. Birinchisiga jamlangan holda o'sish, ikkinchisiga integratsiyalangan holda o'sish, uchinchisiga diversifikatsiyalangan holda o'sish, to'rtinchisiga qisqartirish strategiyasi kiradi.

Strategiyani ishlab chiqarishda korxona joriy strategiyani belgilab olishi va mahsulot partfelini tahlil qilib chiqishi zarur. Strategiyani tanlash korxonaning maqsadlari, rahbarlarning manfaatlari, resurslar, xodimlarning malakasi, tashkilotning tashqi muhitga bog'liqligi kabi omillar tomonidan asaslangan.

Shundan keyin tanlab olingan strategiyaning baholash amalga oshiriladi (uning strategiyani amalga oshirish imkoniyatini belgilab beruvchi asosiy omillarni tanlashda hisobning to'g'riligi va yetarligini tahlil qilish ko'rinishida). Tanlab olingan strategiyani baholashning barcha tadbirlari bitta narsaga bo'ysundiriladi: u firma tomonidan o'z maqsadlariga yetishishiga olib keladimi? Agar ha bo'lsa, bundan keyingi uni baholash quyidagi yo'nalishlar bo'yicha o'tkaziladi:

- tanlangan stradegiyani atrofdagilarning holati va talabiga mos kelishi;
- tanlangan strategiyani firmaning salohiyati va imkoniyatlariga mos kelishi;
- strategiyaga kiritilgan xatarni qabul qilsa bo'lishligi.

Shuni ta'kidlash kerakki, yirik va o'rta ko'p tarmoqli kompaniyalarda ko'pincha **biznesning strategik birligi - (BSB)** deb ataluvchi ajratiladi. Bu bozorning bir yoki bir necha segmentlardagi strategiyani ishlab chiqish va ba'zida esa amalga oshirish uchun javob beruvchi firma ichidagi tashkiliy birliklardir. Ushbu ish kompaniya mahsulotlari portfelini tahlil qilish, keyin bozorni segmentlarga bo'lish, tovarlarni pozitsiyalarga joylashtirishdan boshlanadi. BSB ba'zan ishlab chiqarish birliklaridan farqlanadilar, ular ham bir va ham o'xshash ehtiyojlarini qonoatlantiruvchi bir necha mahsulotlarni qamrab olishlari mumkin. Kompaniyalar ko'pincha xo'jalik bo'linmalari ko'rinishidagi BSBni tashkiliy rasmiylashtirishlari mumkin.

Keyin quyidagi masalalarni hal qilishga qaratiladigan strategiya bajarilishi kerak:

- nisbiy mazmun tashkilot amalga oshiradigan strategiyaga mos kelishi uchun ma'muriy vazifalar orasidagi ustivorlikni belgilash;
- korxona faoliyatini strategiyani bajarishga qaratish uchun tanlangan strategiya va tashkilot ichidagi jarayonlar orasidagi moslikni belgilash;
- yetakchilik uslubi va tashkilotni boshqarishga yondoshuvni tanlash va uni amalga oshirilayotgan strategiya bilan moslikka keltirish.

Bu vazifalar strategik deb ataluvchi o'zgarishlar vositasida hal qilinadilar.

O'zgarishning zarurligi va darajasini belgilab beruvchi asosiy omillar holatiga (soha, tashkilot, mahsulot, bozorning holatiga) ko'ra o'zgarishlarning to'rtta turini ajratish mumkin:

- tashilotni qayta qurish - tashkilotning missiyasi va madaniyatiga ta'sir ko'rsatuvchi asosli o'zgarishlarni ko'zda tutadi. Tashkilot o'zining sohasi va shunga ko'ra mahsuloti va bozordagi o'rni o'zgartirilganda vujudga keladi. Bunda yangi tashkiliy madaniyat yaratiladi, texnoligik soha va ishchi kuchlari bozorida katta o'zgarishlar sodir bo'ladi;

- tashkilotni keskin o'zgartirilishi - agar tashkilot sohasini o'zgartirmasayu, amma unda keskin o'zgarishlar (madaniyatlarni birlashishi, yangi mahsulotlar va bozorlarni o'zlashtirish) sodir bo'lsa, u strategiyani bajarish bosqichida o'tkaziladi va tashkilot ichidagi o'zgarishlarni talab qiladi;

- o'rtacha o'zgarish tashkilot yangi mahsulot bilan bozorga chiqqan va unga xaridorlarni jalb qilgan vaqtida amalga oshiriladi. Bunda o'zgarishlar ishlab chiqarish jarayoni va marketingga tegishli bo'ladi;

- odatdagi o'zgarishlar - tashkilot mahsulotiga sho'baiqishni qo'llab quvvatlash maqsadida marketing sohasida o'zgarishlar o'tkazish bilan bog'liq.

Tashkilotni o'zgarmasdan faoliyat yuritishi u bittagina stategiyani o'zgartirmasdan amalga oshiralayotgan vaqtda sodir bo'ladi.

Strategik o'zgarishlar tashkilotning barcha tomonlariga ta'sir ko'rsatishlari sababli, tuzilma xarakterga ega bo'lishlari kerak. Ammo tashkilotning ikkita kertik joyi borki, ular bo'nday o'zgartirishlarni o'tkazishga asos buladilar, bular tashkiliy tuzilma va tashkiliy madaniyatdir.

Strategiya tashkiliy tuzilmani tanlashda muhim ta'sir ko'rsatadi. Uning tahlili quyidagilarni aniqlashga qaratilgan:

- mavjud tashkiliy tuzilma tanlangan strategiyani tanlashga qanday darajada kumaklashadi yoki halaqit qiladi;
- agar zarur bo'lsa, tashkiliy tuzilmada qanday o'zgarishlarni o'tkazish kerak;
- strategiyani amalga oshirish jarayonidagi ma'lum vazifalarni hal qilish boshqaruvning qanday darajasiga yuklanishi kerak.

Tashkilot a'zolarining harakatini yo'naltiruvchi ko'zga ko'rinmas dastaklarni o'rnatuvchi tashkiliy madaniyat mohiyati bo'yicha tashkilotning qalbi bo'ladi. ushbu tashkilot tashqi ta'sirlarga javob qaytarishi kerakligi va mumkinligi, tashkilotda o'zini qanday tutish kerakligi, tashkilotni faoliyat yuritishining ma'nosi nimadan iboratligiga

nisbatan barqaror me'yorlar, tasavvurlar, tamoyillar va ishonchlardan vujudga keladi. Strategiyani amalga oshitish bosqichida uning tashkiliy madaniyatini o'zgartirish, uni tanlangan strategiyaga moslashtirishga asosiy harakatlarni yo'naltirish kerak. Bu kattagina qiyinchiliklardan iborat bo'ladi. Shuning uchun strategiyani belgilash bosqichidayoq uni bajarishda tashkiliy madaniyatni o'zgarishi bilan qanday qiyinchiliklar vujudga kelishini ko'proq hisobga olish va tashkiliy madaniyatni o'zgartirish bo'yicha atayin bajarib bo'lmadigan harakatlarni bajarishni talab qilmaydigan strategiyani tanlashga harakat qilish zarur.

Shuning bilan birga strategiyani bajarish bosqichida yana tashkilot resurslari va uning insoniy salohiyatini shakllantirish va jalb qilish talab qilinadi.

Bu jarayon tashkilotning resursli salohiyatidan foydalanish mexanizmi amalga oshirilayotgan sartategiya bilan moslashtirishdan boshlanadi. Bu faoliyatning asosi tashkilot resurslarini strategiyaning alohida tashkil qiluvchilari bo'yicha tavsimlash va hammadan avval ularni vaqt bo'yicha to'g'ri taqsimlashdan iboratdir. Rahbariyat tashkilot moliyaviy resurslarini bunday taqsimlanishini tashkil qilishi kerak, bunda hamma vaqt ham kerakli paytda zaruriy pul mablag'lari bo'lsin. Buning uchun pul mablag'laridan foydalanishning stategik muljallarini belgilash kerak, ular qanday maqsadlarda xarajatlarni amalga oshirish mumkinligi va qayerga pullarni kiritish kerak emasligini qayd etadilar.

Bajarish bosqichida ma'lum vazifalarni hal qilish va vazifalarni bajarish uchun tashkilot alohida qismlarining pul mablag'lariga extiyojlarini tahlil qilishi va pul mablag'larini taqsimlanishidagi ustivorliklar belgilashi kerak.

Resurslarni taqsimlash uchun foydalaniladigan asosiy qurol byudjetni tuzish va undan foydalanish bo'ladi, u nafaqat pul mablag'lariga, balki zaxiralar, kapital mablag'lar, sotishlar va x.k ham tegishlidir.

Resurslarni jalb qilish jarayoni resurslarni samarali taqsimlash bilan bir qatorda sarmoyalarni kelib tushish manbalarini baholash va ularni saqlab qolishni ham ko'zda tutadi.

Strategik boshqaruvda asosiy rol tashkilotning rahbariyatiga, hammadan avval uning yuqori darajasiga tegishli bo'ladi, u nafaqat uning strategiyasini belgilashi, balki tashkilot resurslarini safarbar qilgan holda, kerakli o'zgarishlarni o'tkazishi kerak.

5.7. Tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish

Rejalashtirilayotgan tashkiliy o'zgarishlar menejerlar va xodimlarning bo'linmalar va umuman tashkilotning ishini o'zlar uchun muhim yo'nalishlari bo'yicha yaxshilash bo'yicha ongli harakatlardan iborat bo'ladi.

Bunday o'zgarishlarning maqsadlari quyidagilardan iborat:

- tashkilot faoliyatining samadorligini oshirish;
- mehnat unimdorligini ko'paytirish;
- xodimlarning motivatsiyasini kuchaytirish;
- yangi mahsulotlarni o'zlashtirish;
- bozor ulushini ko'paytirish va boshqalar.

Shuni ta'kidlash kerakki, ko'pgina o'zgarishlar o'z ichiga tashkilotni tashqi muhitga va xodimlar hulqining o'zgarishiga moslashish qobiliyatini yaxshilashni olishi kerak. Tashkilotning moslashish qobiliyatini yaxshilash uchun ko'pgina yangi texnologiyalar va ish usullarini ishlab chiqadilar, tashkiliy tuzilmani qayta quradilar.

Ko'pincha buning uchun vaqtli yoki egiluvchan tuzilmalardan foydalaniladi, ular tashkilotga yangi axborotlarga tez javob qaytarish imkoniyatini beradilar, yangi operatsiyalarga o'tishni jadallashtiradilar, xodimlarni qarorlar qabul qilishda keng ishtirok etishlariga yordam beradilar, bo'lgusi yetakchilarni paydo bo'lishi uchun sharoit yaratadilar.

Bularning barchasi yana xodimlarning shaxsiy hulqini o'zgarishini, ya'ni uni yangi sharoitlarga moslashtirishni talab qiladi. Shuning munosabati bilan tashkiliy o'zgarishlar dasturida xodimlarning rolini, ularning javobgarligini o'zgartirish bo'yicha tadbirlarni ko'zda tutish zarur.

Bunda tashkiliy o'zgarishlarga qarshilik qilish muhim muammo bo'ladi. Bunday o'zgarishlar, qoidaga ko'ra, ham alohida xodimlar va ham umumiy tashkilot tomonidan qarshilik qilishga olib keladilar. O'zgarishlarga bunday qarshilik qilishning manbalari g'oyatda turli tumanlidirlar.

Mehnat unimdorligini pasayishi, ishning va mahsulotning sifatini pasayishi, mehnat intizomini pasayishi, xodimlarning qo'nimsizligi, motivatsiyani yo'qolishi, mehnat nizolari bunday qarshiliklarning oqibatlari bo'lishlari mumkin. Qarshilik qilishning eng keng tarqalgan

turi xodimlarda o'tkazilayotgan o'zgarishlarda ishtirok etish bo'yicha majburiyatlarni bo'lmas-ligidir.

Quyidagilar o'zgarishlarga shaxsiy qarshilik qilishning manbalari bo'ladilar:

O'ziga qabul qilish. Gap shundaki, odamlar axborotlarni tanlab olingan holda o'zlariga qabul qilishga moyillar.Ular, birinchidan asosiy e'tiborni o'zlarning tushunchalari qandaydir aniq hodisaga mos kelishi yoki uni qo'llab quvvatlashiga qaratadilar. Masalan, ular o'zlariga ma'qul kelgan narsani o'qish va eshitishni yaxshi ko'radilar, o'zlarining nuqtai nazarlarini o'zgartirish mumkin bo'lgan narsa bilan sho'baiqmaydilar. O'ziga qabul qilishning tanlanishi yana shunda o'z aksini topadiki, odamlar olingan axborotlarni o'zlarida mavjud bo'lgan tasavvurlarni hisobga olish bilan tushunadilar. Qotib qolgan tasavvurlar va qadriyatlarni o'zgarishi odamda katta qarshilikni keltirib chiqaradi.

Xodimlarning shaxsi. Xodimlarning ba'zi bir shaxsiy sifatlari (avtoritarlik, dogmatiklik va h.k.larga moyillik) ba'zida o'zgarishlarga qarshilikning asosi bo'ladilar. Ayrim xodimlarning boshqa shaxslarga qaramligi qarshilik qilishning boshqa sababi bo'ladi. Odatda bunday qarshilik o'zgarishlar e'tiborli shaxslar tomonidan qabul qilingunga qadar davom etadi. Bunday vaziyatda ko'p narsa rahbarga bog'likdir.

Odamlarning odatlari. Ular tashkilotda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga (tuzilma, texnologiya va ish usullari) qaramasdan odatdagi tarzda ishlashga moyillar. Odat odamni qanoatlashining manbasi bo'lishi mumkin, chunki unga vaziyatga moslashishga imkoniyat beradi, shinamlik va xavfsizlikni ta'minlaydi. Odat o'zgarishlarga qarshilik qilishning muhim manbai bo'ladimi yoki yo'qmi, bu shaxs o'zgarishlardan foydani qanday qabul qilishiga bog'liqdir.Ma'lumki, kamdan kam kishilar ish haqini oshirishiga ishning odatdagi sharoitlari ancha o'zgarganlariga qadar, masalan ish kunining davomiyligini ko'payishiga qadar, qarshilik qildilar.

Hokimiyat va ta'sirni yo'qotishdan qo'rqish. Odamlar ba'zida tashkilotda o'tkazilayotgan o'zgarishlarga o'zlarining hukmronliklari va ta'sirlariga suiqasd qilish sifatida qaraydilar. Hukronmlik manbaining turi sifatida resurslar va axborotlar ustidan nazorat qilish misol bo'lib xizmat qilish mumkin. O'zgarishlar natijasida bunday nazoratni yo'qotish qarshilik qilishga olib keladi. Markazlashtirilganlikni tugatilishi va vakolatlarni boshqalarga topshirish odamlar tomonidan ularning hukmronligi va ta'siriga xavf sifatida qabul qilinishi mumkin.

Mavxumlikdan qo'rqish. Mavxumlik ko'pincha odamlarda ehtiyotkorlikni keltirib chiqaradi. Ishdagi har qanday o'zgarish noaniqlik elementiga ega. Masalan, yangi ishni boshlab turib, odamlar uni talab qilingandek bajara olishlariga shubha qiladilar. Bu vaziyatlardagi noaniqlik bunday o'zgarishlar tufayli emas, balki ularning odamlar uchun ehtimol bo'lgan istalmagan oqibatlar uchun vujudga keladi.

Iqtisodiy sabablar. Masalan, odamlar, o'zgarishlarni borishida ba'zan ularning daromadlarini pasayishi sodir bo'lsa yoki sodir bo'lishi mumkin bo'lsa, qarshilik ko'rsatishlari mumkin. Ishlab turib, odamlar, qanday qilib ular pullarning u yoki bu summasini ishlab topishlarini tushunadilar. Ishning oldingi tartibini o'zgarishi ularni iqtisodiy xavfsizlik nuqtai nazaridan qo'rqitadi.

O'zgarishlar tashkiliy qarshilik qilishning asosiy manbalari.

Tashkilotg, o'zining tabiatiga ko'ra, ma'lum darajada qarshilik ko'rsatish xosdir. Tashkilotda barcha sohalarda barqarorlikka erishilgan vaqtda ish yaxshi ketadi. Tashkilot qandaydir yangi narsani qilishni boshlashi bilan unumdorlik pasayishi mumkin. Unumdorlik va samaradorlikni saqlab qolishga intilgan holda, tashkilot tabiiy ravishda o'zgarishlarga qarshilik qiladi. O'zgarishlarga qarshilik qilish tashkilotning alohidagi bo'limlari tomonidan ham nomoyon qilinishi mumkin.

Tashkiliy tuzilma. Har bir tashkilot samarali bo'lish uchun barqarorlikka harakat qiladi. Bu barqarorlikni, xususan, tuzilma ta'minlaydi. Ya'ni xodimlarga rollari, ishchi tadbirlar, axborot oqimlari va h.k. belgilanishlari kerak. Ammo tuzilmaga bu tabiiy ehtiyoj o'zgarishlarga qarshilik qilishning sababi bo'lishi mumkin. Tashkilot ishlarning tor ixtisoslashtirilgan uchastkalari, qat'iy ierarxiya va aniq tasvirlab berilgan javobgarlik, axborotlarning yuqoridan pastga qarab cheklangan oqimlariga ega bo'lishi mumkin. Bularning barchasi vujudga kelgan vaziyatlarni yengimoq uchun judayam o'zi xos kommunikatsion tarmoq va kommunikatsion kanallarni tashkil qilish talab qilinishi mumkin. Bu tuzilmani har qanday qayta qurish qarshilikni keltirib chiqaradi, chunki uni tartibsiz holga keltiradi. Bunday o'zgarishlarga moslashganroq va yengilroq tuzilmalar osonroq bardosh beradilar.

Tashkiliy madaniyat. U o'zgarishlarni o'tkazishda g'oyatda muhim rol o'ynaydi. Shuni hisobga olish kerakki, tashkiliy madaniyatni o'zgartirish judayam qiyin, va bu narsa o'zgarishlarni borishida jiddiy to'siq bo'lishi mumkin. Mavjud tashkiliy madaniyat egiluvchanlik elementlariga egaligiga, ya'ni xodimlarning hulqning bir xil odatlar,

qadriyatlar va modellaridan boshqalariga osonlik bilan o'tishga imkon beradimi yoki yo'qligiga tashxis quyilishi kerak.

Resurslarning cheklanganligi. Gap shundaki, har qanday o'zgarish mablag'lar va vaqt, malakali xodimlar, boshqa resurslarning xarajatlarini, ba'zida juda katta sarflanishini talab qiladi. Ularning mavjud bo'lishi ko'proq darajada muvofiqligini belgilab beradi.

Tashkilotlararo kelishuv. U odamlarga ularning hulqini tartibga soluvchi yoki cheklovchi ma'lum majburiyatlarni yuklaydi. Masalan, har qanday tashkilot yetkazib beruvchilar, iste'molchilar va h.k. bilan ko'p miqdordagi shartnomalarga ega. Boshqa misol – bu kasaba uyushmalari bilan kelishuv. Jahonning xo'jalik amaliyotida kasaba uyushmalari ko'pincha menejment tomonidan o'tkaziladigan o'zgarishlarga to'siq bo'ladilar.

O'zgarishlarga qarshilikni yengish. Shuni ta'qidlash kerakki, o'zgarishlarga qarshilik qilishni butunlay bartaraf qilib bo'lmaydi. Ammo bunday qarshiliklarning salbiy oqibatlarning kamaytirishga imkon beruvchi yondoshuvlar bor.

K.Levin o'zgarishlarni har xil yo'nalishlarda harakat qiluvchi kuchlarning dinamik balansi sifatida ko'rib chiquvchi yangi qarashni ishlab chiqqan. Bu yondoshiuv "kuchli maydonlar modeli" deb ataladi. O'zgarishlarni initsirovka qilish uchun, vaziyatni ilgariga siljitish, uni quyidagicha muvozanatdan chiqarish darkor:

- o'zgarishlar uchun harakat qiluvchi kuchlarni ko'paytirish;
- o'zgarishlarga qarshi harakat qiluvchi kuchlarni qisqartirish;
- o'zgarishlarga qarshi harakat qiluvchi kuchlarni o'zgarishlar uchun harakat qiluvchi kuchlar pozitsiyasiga o'tkazish.

Shuning bilan birga, bu muvaffaqiyatni kafolatlanmaydi. O'zgarishni o'tkazuvchi odamlar o'zgarishlar tomoniga bosim o'tkazadilar va bu natija beradi, ammo qimmatga tushadi. Agar qarshilik aniqlansa, harakat bu kuchlarni qisqartirish va qarama qarshi pozitsiyalarga o'tkazishga yo'naltirilsa, u faoliyatning samaradorligini oshirish mumkin.

O'zgarishlarni o'tkazishdagi muvaffiqiyatga quyidagi omillar ta'sir qo'rsatadilar:

- e'tibor va qo'llab quvvatlash. Bu qiyinchilik keltirib chiqaruvchi shaxslarni aniqlash, ularning sabablarini tushunishi kerak. Bunda odamlar, o'zlariga sho'baiqishni his qilgan holda o'zlarining muammolarini bajonidil aytib beradilar. Natijada hamkorlik vujudga keladi;

- kommunikatsiyalar. Samarali kommunikatsiyalar va ob'yektiv axborotlar ovozalar va asoslanmagan qo'rquvlarning ta'sirini kamaytiradi, odamlarni o'zgarishlarga tayyorlanishlariga yordam beradi;

- xodimlarni bevosita o'zgarishlarni o'tkazishda ishtiroki va jalb qilinganligi, bu narsa xodimlarda sho'baiqishni uyg'otadi, qarshilikni kuchsizlantiradi.

Tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirish modellari mavjuddir.

O'zgarishlarning uch qadamli modeli. Ishlab chiquvchi-amerikali tadqiqotchi K.Levin. U o'zgarishlarga mavjud holatni qo'llab quvvatlovchi kuchlarning modefikatsiyasi sifatida qaragan. Shuning uchun o'zgarishlar jarayonini ishga tushirish uchun o'zgarishlar "uchun" va "qarshi" kuchlar muvozanatini birinchisining foydasiga o'zgartirish, o'zgarishlarni mustahkamlash uchun esa kuchlar nisbatini yangi holatga keltirish kerak.

Uning birinchi qadami "muzdan tushurish". U o'z ichiga o'zgarishlarga ehtiyojni yaratish, o'zgarishlarga qarshilikni kamaytirishni oladi. O'zgarishlarni amalga oshirish uchun quyidagilar zarur: eski, qotib qolganni qo'llab quvvatlashni to'xtatmasdan, vujudga kelgan holatga nisbatan oldingi qotib kolgan tasavvurni tarqatib yuborish, shuning bilan bir vaqtda yangi tendensiyalar va hulqni qo'llab quvvatlashni kuchaytirish.

Ikkinchi qadam "o'zgarish". O'z ichiga guruhli va shaxsiy hulq, vazifalar, texnologiya va tashkiliy tuzilmani o'zgarishini oladi. Tashkilotning tashkiliy madaniyatini o'zgarishi odamlarda ushbu tashkilotga nisbatan yangi tasavvurlar va munosabatlarni shakllantirishni taqozo qiladi. Xodimlarni tashkilotdagi yangi vaziyatga qarab burishga qodir yangi marosimlar va an'analarni kiritish mumkin.

Uchinchi qadam "muzlatish". O'z ichiga natijalarni olish va ularni baholashni, hamda kerakli o'zgartirishlarni o'tkazishni oladi. Gap shundaki, xodimlar tomonidan yangi tassavurlar va ishga munosabatlar o'zlashtirilgandan keyin tashkilotda dastlabki holatga qaytishning oldini oluvchi qurollarni ishga tushirish kerak. Xususan, odamlarning yangi hulqlarini qo'llab quvvatlash, mexnatni rag'batlantirishning yangi tizimini tadbiq etish va x k.ni.

Ushbu model tashkilotdagi o'zgarishlarni o'tkazish jarayonini umumiy tushunishni ta'minlaydi.

Rejalashtirilayotgan o'zgarishlar modeli. Ishlab chiquvchilar - R.Lippit, J.Uotson va B.Uestli. Ushbu model menejerlar va tashkilot uchun tashqi bo'lgan maslahatchilarni yaqindan hamkorligini ko'zda

tutadi. Bunda ular tashkilot haqidagi barcha mavjud axborotlarni erkin almashtirishlari kerak.

Ushbu model rejalashtiralayotgan o'zgarishlarning asosiy pallalarni belgilab beradi, ular bir biridan keyin kelishlari kerak.

Birinchi palla - muammoni qidirish. Bunda maslahatchilar muammoni mavjudligini ko'rsatadilar va rahbariyatga o'zgarishlarga zaruriyatni namoyish qiladilar. Rahbariyat maslahatchilarni tegishli bo'linmalar rahbarlari bilan uchrashtiradi, o'zgarishlarning zarurligi va maslahatchilarning yordamiga ishonch hosil qiladi.

Ikkinchi palla - jarayonga kirish. Bunda mijozlar va ekspertlar o'rtasidagi hamkorlik rivojlanadi. Keyingilarning ob'yektivligi tekshiriladi.

Uchinchi palla - tashxis qo'yish. To'plagan ma'lumotlar asosida muammoga tashxis qo'yiladi, "tor joylar" aniqlanadi.

To'rtinchi palla - rejalashtirish. o'zgarishlarning maqsadlari, kerakli harakatlar, hamda harakatlarga tayyorlik belgilanadi.

Beshinchi palla - harakatlarni amalga oshirish. niyatlarni amaliy faoliyatga aylantirish, yangi hulqni tadbiq etish.

Oltinchi palla - barqarorlashish va natijalarni baholash. Erishilgan natijalarni baholash va keyingi harakatlarni belgilash. O'zgarishlarni butun tashkilotga yoyish, o'zgarishlarni barqarorlashtirish mexanizmini yaratish.

Yettinchi palla - loyihani yopish. "Ekspertlar-tashkilot" munosabatlarini yakunlash, ekspertlarning mijozlarga kuchli ta'sirini olib tashlash. O'zgartirish bilimini ekspertlardan mijozlarga topshirish.

Tashkiliy o'zgarishlarni o'tkazish usullari. Ularni o'tkazishda shuni hisobga olish kerakki, tashkilotda, tizim sifatida, uning elementlari – tashkiliy madaniyat, odamlar, vazifalar, texnologiyalar va h.k. ning o'zaro aloqasi mavjud. Bunda usullarning quyidagi guruhlari ajratiladi.

Odamlar va madaniyatga qaratilgan usullar. Ular o'zgarishlar jarayonlariga xodimlarning ko'pchiligini faol jalb qilinishi va ishtirok etishlarini ko'zda tutadi.

Vazifalar va texnologiyalarga qaratilgan usullar. Ular bevosita odamlar ishida o'zgarishlarni o'tkazishga e'tibor qaratadilar. Bunda asosiy e'tibor texnologik jarayonlar va aniq ishlarni bajarishda foydalaniladigan qurollarga qaratiladi.

Tuzilmaga qaratilgan usullar. Lavozimlar va rollardagi joy o'zgartirishlarni, hamda hodimlar va bo'linmalar o'rtasidagi aloqalarni o'zgartirishni taqazo qiladilar.

O'zgarishlar dasturlari butun tashkilotni qamrab olishi kerak, bu eskiga qaytishga yo'l qo'ymaydi.

5.8. Boshqaruvning samaradorligi

Tashkilotni boshqarishni amalga oshirish va takomillashtirish ushbu faoliyatning natijaviyligini belgilash, bunda o'ziga xos o'lchovlardan foydalanish zarurligini keltirib chiqaradi. Shuning munosabati bilan "boshqaruvning samaradorligi" tushunchasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Boshqaruvning samaradorligi - bu boshqaruv faoliyatining natijalari va bunda amalga oshirilgan xarajatlar (moddiy, moliyaviy, mehnat va boshqa resurslarni foydalanish)ning o'zaro munosabati va o'zaro hamkorligini aks etuvchi murakkab kategoriyadir. Boshqaruv jarayonining vazifaviy roli - uni rivojlanishining darajasi va dinamikasini, boshqaruv jarayonining sifatli va miqdorli tomonlarini aks ettirishdir.

Menejmentning samaradorligi - ko'p qirrali kategoriyadir. U iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hodisalarning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Boshqaruvning samaradorligi bir qator omillarning ta'siri ostida shakllanadi, ularni quyidagi alomatlar bo'yicha tasniflash mumkin.

Mazmuni bo'yicha tashkiliy, iqtisodiy , ijtimoiy-psixologik, texnik, fiziologik omillar ajratiladilar.

Ta'sir ko'rsatish shakli bo'yicha to'g'ridan to'g'ri va vositali omillar farqlanadilar. Birinchilar boshqaruvning samaradorligiga bevosita, ikkinchilar - vositali ta'sir ko'rsatadilar.

Ta'sirning davomiyligi bo'yicha ta'siri uzoq vaqt davom etmaydigan omillar va ta'siri uzoq vaqt davom etadigan omillar ajratiladi. Bunda bir xil omillar menejmentning samaradorligi bilan to'g'ridan to'g'ri, boshqalari - teskari bog'lanish bilan bog'langandirlar.

Ta'sir ko'rsatishning xarakteri bo'yicha intensiv va ekstensiv omillar ajratiladi. Birinchilar ichki resurslar, ya'ni boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil qilishni takomillashtirish va uning sharoitlarini yaxshilash, boshqaruv xodimlarini malakasini oshirishni safarbar qilish hisobiga menejmentning samaradorligini oshishini ta'minlaydilar. Ikkinchilar ko'shimcha resurslarni jalb qilish, boshqaruv xodimlarining sonini oshirishni ko'zda tutadilar.

Sanab o'tilgan omillarning har biri boshqaruv tizimiga o'zicha alohida, hamda boshqalar bilan birgalikda ta'sir ko'rsatishi mumkin. Birgalikdagi ijobiy ta'sir ko'rsatishda ular menejmentning samaradorligini ancha o'sishini ta'minlaydilar (sinergetik samara hisobiga), salbiyda esa uni pasaytiradilar. Menejmentning roli ko'rsatib o'tilgan omillarga rejali ta'sir ko'rsatishdan iboratdir. Samaradorlikni o'sishi tashkilotning barcha darajalaridagi doimiy boshqaruv faoliyatning ob'yekti bo'lishi kerak.

Tashkilotning boshqaruv tizimini samarali faoliyat yuritish uning har bir elementi(tashkiliy tuzilma, xodimlar, boshqaruv usullari va jarayonlari, hujjatlar aylanishi va h.k.) uning oldiga qo'yilgan o'ziga xos talablarga javob berishini ko'zda tutadi. Bunday tashqari, u umuman boshqaruv tizimi, uning maqsadlari va vazifalariga, hamda tizimning u bevosita bog'liqlikda bo'lgan elementlariga mos keladi.

Bundan tashqari hozirgi sharoitlarda tashkilotlarni, ayniqsa tijorat tashkilotlarini boshqarishning samaradorligiga ularning tashqi muhitining holati muhim va borgan sari o'sib boruvchi ta'sir ko'rsatadi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi boshqaruv munosabatlarining iqtisodiy mohiyatini aks ettiradi. Bu, mohiyati bo'yicha, olingan iqtisodiy natijalar va boshqaruv faoliyatining o'zgaruvchan miqdorlar (ko'rsatkichlar)da aks ettirilgan qilingan xarajatlari (foydalanilgan resurslar)ning nisbatidir.

Umimiy ko'rinishda iqtisodiy samaradorlik (Eu)ni quyidagi formula bilan aks ettirish mumkin:

$$Eu = \frac{Ru}{Zu}$$

bu yerda Ru - boshqaruv tizimini faoliyat yuritishining nitijasi (natija beruvchi tashkil qiluvchi);

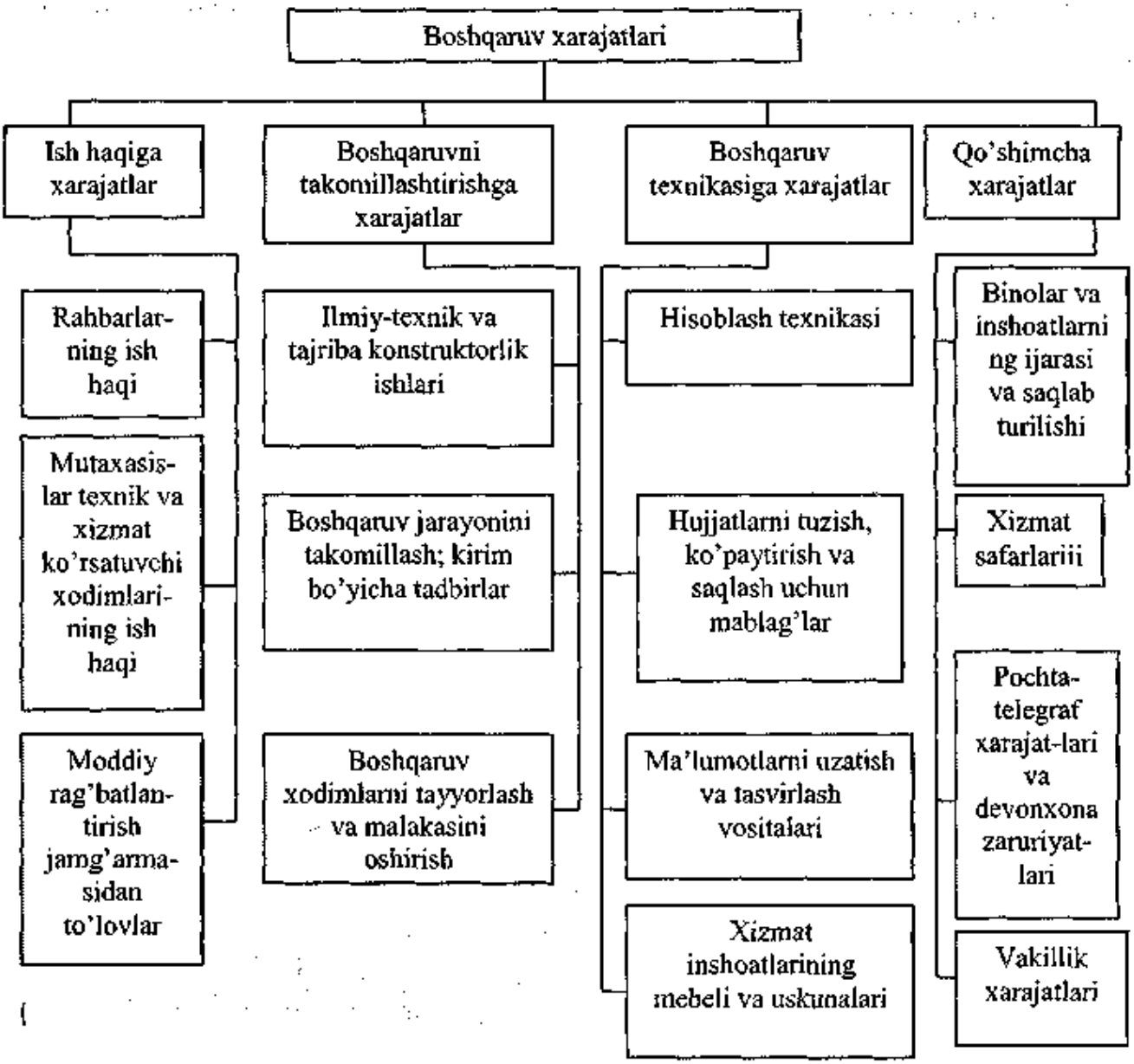
Zu - boshqaruvga xarajatlar yoki resurslardan foydalanishning hajmi (xarajatli yoki resursli tashkil qiluvchi).

Ushbu yondoshuvdan foydalanish hammadan avval, birinchi, boshqaruv samaradorligining natija beruvchi tashkil qiluvchisini, ya'ni bu faoliyatning natijalari, uning mahsulotini belgilashni taqozo qiladi. Ammo uni sof holda ajratish, to'g'ridan to'g'ri o'lchovini amalga oshirish amalda mumkin emas. Faqat doimiy ravishda bir turli va me'yorlanadigan mehnat operatsiyalari bilan band bo'lgan texnik xodimlar va ba'zi bir mutaxassislar faoliyatining mahsulotini xuddi

shunday o'lchash mumkin. To'g'ri chiziqli va vazifaviy rahbarlar, ko'pgina mutaxassislar hamda umuman boshqaruv tizimi faoliyatining natijalari haqida esa sarflangan mehnatning miqdori yoki qayta ishlangan axborotlarning hajmi buyicha fikr yuritish mumkin emas. Gap shundaki, ular o'ziga xos ashyoviy natijalar shaklida bo'lmaydilar. Boshqaruv bo'yicha mehnatning shaxsan yakuniy mahsuloti deb boshqaruv qarorlarining majmuasini, ammo axborotli qarorlarni emas, amalga oshirilgan, ya'ni ijrochilar tomonidan amalga oshirilgan qarorlarni hisoblash mumkin. Bunda boshqaruv idoralarining qarorlari ilmiy asoslagan va iqtisodiy ehtiyojlarni qanoatlantirishga yo'naltirilgan deb faraz qilinadi. Buning ustiga, boshqaruv bo'yicha faoliyat natijalari ko'pincha boshqaruv bo'yicha mehnat sarflangan paytdan va joydan vaqtda va masofada ajratilgandirlar. Ular faqat pirovarida boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi natijalaridan ajratilmaganlar.

Shunday qilib, boshqaruv faoliyatining natijalari faqat vositali ravishda tashkilot, bo'linma faoliyati natijalarida namoyon bo'ladilar. Bunda ana shundaylar sifatida faoliyatning yakuniy ko'rsatkichlari yoki tashkilot faoliyati iqtisodiy samaradorligining ko'rsatkichlari: yalpi daromad, foyda, rentabillik darajasi, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va boshqalar ko'rib chiqilishi mumkin. Bunda foydani tashkilot faoliyatining yakuniy natijasini aks ettiruvchi sifatida ilgari surilishi, qolgan natijalarni avtomatik ravishda ikkinchi o'ringa suradi. Ko'rsatib o'tilgan natijalarni oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini yaxshilashga yordam beradi.

Tashkilot boshqaruvining ikkinchi, xarajatli tashkil qiluvchisi boshqaruv jarayonida foydalaniladigan boshqaruv tizimini ushlab turilishi va faoliyat yuritishini ta'minlovchi tegishli mehnat, moddiy va moliyaviy xarajatlar yoki resurslardan iborat bo'ladi. Bu xarajatlar ishlab chiqarish(tijorat) bilan to'g'ridan to'g'ri bog'lanmaganlar va boshqaruv xarajatlari sifatida bo'ladilar. Boshqaruvga yig'ma xarajatlar ishlab chiqarish (tijorat) xarajatlarining bir qismi bo'ladilar. Boshqaruvga xarajatlar ob'yektiv ravishda u yoki bu aniq sub'yekt tomonidan amalga oshiriladigan boshqaruv vazifalarining mazmuni, hajmi, ko'lami, boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilinganligi darajasi, boshqaruv jarayonlarini amalga oshirish texnologiyasi, xo'jalik rahbarlarining mahorati va boshqalar bilan belgilanadilar. Ular tashkilot faoliyatining natijalariga katta ta'sir ko'rsatadilar.



5.16 rasm. Boshqaruvga xarajatlarni tasniflash chizmasi

Boshqaruv xarajatlari tuzilmasida boshqaruv apparatiga xizmat ko'rsatuvchi menejerlar va boshqa xodimlar mehnatiga haq to'lash bo'yicha xarajatlar; boshqaruv texnikasiga xarajatlar; boshqaruv tizimini faoliyat yuritishga joriy xarajatlar muhim moddalar bo'ladilar (4.16. rasm).

Bu muammolarni hal qilish tegishli uslubiy tuzatishlarni taqazo qiladi. Masalan, boshqaruv sohasidagi xarajatlarni hisobga olishni o'zgartirish, boshqaruv faoliyati bilan bog'liq barcha xarajatlarni ularga kiritish maqsadga muvofiqdir. Umuman aniq ob'yektlarni boshqarish va aloha vazifalarni amalga oshirishga barcha xarajatlarni ishonchli hisobga olish va hisoblab chiqarishni yo'lga qo'yish darkor.

Boshqaruvga xarajatlarning muvofiq darajasini belgilash muhim vazifani tashkil qiladi. Ma'lumki, vujudga kelgan vaziyatni boshqaruvgv xarajatlarni kamaytirishni mutloq tamoyilga ko'tarish, uni boshqaruv jarayonini adekvat baholashning universal vositasi sifatida ilgari surish ajratib turadi. Xuddi shu vaqtda ko'pincha bundan iqtisodiyot soxta bo'ladi, chunki uni boshqaruv tizimidagi kamchiliklar tufayli yo'qotishlar bekitib qo'yadi. Tashkilot faoliyatida yuqori yakuniy natijalarga erishish muhimroq bo'ladi. Shuning uchun gap umuman boshqaruv tuzim yoki uning alohida bo'linmasining "foydali" samarasi birligi yoki ma'lum vazifalar, karorlarni amalga oshirishga boshqaruv xarajatlarini solishtirma qisqartirilishi haqida ketmoqda. Shunday qilib, boshqaruvga xarajatlarning muvofiq, ilmiy asoslangan darajasini qidirish zarurligiga e'tiborni qaratish maqsadga muvofiqdir.

Buning ustiga moliyaviy resurslarni cheklanganligi sharoitida boshqaruvga xarajatlarni tejash muhim ahamiyatga ega, u, xususan boshqaruvning tegishli shakllari va usullaridan foydalanishni taqozo qiladi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini belgilash uchun ko'rsatqichlarni hisoblashning ikkita asosiy usul: xarajatli va resurslilardan foydalanish mumkin.

Birinchi usul va shunga ko'ra, boshqaruvning iqtisodiy samadorligini ta'riflovchi ko'rsatkich xarajatli deb ataladi. U korxona faoliyati umumiy yoki yakuniy iqtisodiy natijalarning boshqaruvga yig'ma xarajatlarga nisbatiga suyanadi:

$$Em = \frac{P}{Ru}$$

bu yerda: Em - menejmentning iqtisodiy samaradorligi;

Ru - boshqaruv xarajatlari

G - korxona tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija. Uning sifatida faoliyatning u yoki bu umumiy ko'rsatkichi (daromadlar, foyda, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va h k.)lardan foydalanish mumkin.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligini baholashning ikkinchi usuli resursli, u korxona faoliyati umumiy yoki yakuniy natijasining resurslardan foydalanish miqdoriga, masalan, ma'muriy boshqaruv xodimlar soniga nisbatini aks ettiradi:

$$Em = \frac{P}{Ku}$$

bu yerda: Em - menejmentning iqtisodiy samaradorligi;

P - ushbu korxona tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija;

Ku - ma'muriy boshqaruv xadimlarining soni (yana faqat boshqaruv xodimlarining sonidan foydalanish mumkin).

Menejment iqtisodiy samaradorligining keltirilgan ko'rsatkichlari statistik bo'ladilar.

Shuni ta'qidlash kerakki, agar menejment samaradorligi shakllarini tahlil qilishda uning dinamik jihati hisobga olinsa, samaradorlik ko'rsatkichlarining ishonchliligi oshadi. Bu quyidagilar bilan izohlanadi. Birinchidan, ijtimoiy va iqtisodiy jarayonlarning ta'riflari vaqtda o'zgarishsiz qoladilar. Ikkinchidan, tadbirlarning har xil *variantlari natijalar va xarajatlar dinamikasining* davrlari bo'yicha turli yo'nalishlarga egalar. Uchinchidan, xo'jalik qarorlari variantlarining samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatuvchi vaqtli siljishlar mavjud. Shuning munosabati bilan menejment samaradorligi ko'rsatkichlarini ikki yoki undan ortiqroq davr uchun o'zgarishlarni ro'yxatga olish va solishtirish vositasi bilan dinamikada ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Bunda menejmentning "dinamik" samaradorligi mavjud bo'ladi.

Menejment samaradorligining dinamik ko'rsatkichi(Emd)ni qo'yidagicha taqdim etish mumkin:

$$Emd = \frac{Fp - Fb}{Sup - Sub},$$

bu yerda, F*p*, F*b*- korxonaning tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yillardagi yakuniy ko'rsatkichlari (masalan foydaning);

• *Sup*, *Sub* – tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yildagi boshqaruvga xarajatlar.

• E*md* koeffitsienti ko'rib chiqilayotgan davr ichida boshqaruv xarajatlari 1 so'mga o'zgarganida yakuniy ko'rsatkich(foyda) necha so'mga o'zgarishini ko'rsatadi. U menejment samaradorligining dinamikasi, o'sish sur'atlarini aks ettiradi.

Menejment iqtisodiy samaradorligining dinamikasi yana ikki va undan ortiq davr ichidagi bu ko'rsatgichlarning solishtirilishini ham ta'riflaydi, menejment samaradorligining foizlarda aks ettirilgan nisbiy o'zgarishi ko'rsatkichini beradi:

$$\Delta E = \frac{(E_2 - E_1) \cdot 100}{E_2}$$

bu yerda: E va E_2 tegishli ravishdagi bazasli va ushbu yildagi korxonani boshqarishning iqtisodiy samaradorligi.

Keltirilgan dinamik ko'rsatqichlarni yana tashkilot boshqaruvi tizimini tubdan o'zgartirishni amalga oshirishda, boshqaruv tizimlarni takomillashtirishning har xil variantlarini solishtirishda hisoblab chiqish maqsadga muvofiqdir.

Menejment samaradorligining ko'rib chiqilgan ko'rsatkichlari boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi darajasini baholashda umumlashtiruvchi emas, balki xususiy bo'ladi. Agar ularni boshqaruv apparati sonini o'sishi hisobiga yomonlashishi muommalari darajasini pasayishi bilan birga borsa, unda bu tashkilot faoliyatining samaradorligini oshishi, demak uni boshqarishning samaradorligini oshishi haqida darak beradi. Boshqaruvga xarajatlarni nisbatan pasayishi esa hamma vaqt ham uning samaradorligini oshishidan darak bermaydi. Pirovardida tashkilot boshqaruvining samaradorligi uning faoliyatining umumiy ijtimoiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, natijalaridan iborat bo'ladi.

Menejment samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari ham ularning harakatlarning turli yo'nalishdaliklari uchun tashkilot boshqaruvi samaradorligining to'liq bir ma'noli bahosini olishni qiyinlashtiradi. Bularning barchasi ma'qul integralli ko'rsatkichni qidirib topish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Bunday ko'rsatkich quyidagi talablarga javob berishi kerak:

korxona xo'jalik faoliyatining yakuniy maqsadiy natijalarini aks ettirishi;

bu natijalarga erishilganlik darajasini ko'rsatishi;

korxona tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishda boshqaruv xarajatlarining darajasini qayd etishi.

Bu talablarga menejment iqtisodiy samaradorligining integral yoki umumlashtiruvchi ko'rsatkichi Eu ko'proq darajada javob beradi, uni quyidagicha taqdim etish mumkin:

$$Eu = \sqrt{N \cdot S \cdot E},$$

bu yerda S - mehnat unumdorligi;

N - rentabillik;

E - boshqaruv tizimining iqtisodiyligi deb ataluvchi boshqaruv samaradorligining xususiy (xarajatli) ko'rsatkichi (foydaning boshqaruv tizimini ushlab turishga xarajatlarga nisbati).

Menejment iqtisodiy samaradorligining ushbu integral ko'rsatkichi xo'jalik faoliyati samaradorligini boshqaruv tizimining iqtisodiyligi darajasi bilan tenglashtiradi. Boshqaruv tizimi iqtisodiyligi darajasini oshishi savdo samaradorligini o'sishining muhim omilidir. Ammo boshqaruv tizimining iqtisodiyligini oshishi o'zicha uning samadorligi darajasi haqida batafsil javob bermaydi va samaradorlik darajasini pasayishi bilan birga borishi va aksincha bo'lishi mumkin. Shuning uchun menejment samaradorligining taklif qilinayotgan integral ko'rsatkichi korxona faoliyatining samaradorligi va boshqaruv tizimi iqtisodiyligi ko'rsatkichlarining samarasi bo'ladi.

Shunday qilib, integral ko'rsatkich, xususiydan farqli ravishda tashkilot tomonidan qo'llanilgan va iste'mol qilingan bir necha muhim resurslardan foydalanishning samaradorligini ta'riflaydi. Shuning uchun u boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi doirasida yetakchi o'rinni egallaydi.

Shunga qaramasdan, integral ko'rsatkichdan foydalanish, u qanchalik kompleksli bo'lmasin, menejment samaradorligi kabi bunday ko'p qirrali hodisaning barcha tomonlarini aks ettirishga qodir emas. Shuning munosabati bilan integral ko'rsatkich oldinroq ko'rib chiqilgan xususiy ko'rsatkichlar bilan to'ldirilishni taqazo qiladi.

Bundan tashqari, korxonani boshqarish tizimini faoliyat yuritishini ob'yektiv baholash ko'rsatib o'tilganlar bilan bir qatorda, uni ta'riflovchi boshqa ko'rsatkichlardan ham foydalanishni taqozo qiladi, bular:

ma'muriy-boshqaruv xodimlarining xodimlarning umumiy sonidagi salmog'i;

boshqaruv xodimlari mehnatiga haq to'lashga xarajatlarning ish haqi umumiy fondidagi salmog'i;

boshqaruv apparatining bitta hodimga hisoblab chiqilgan foyda (daromad);

1mln. so'mlik ishlab chiqarilgan mahsulotga hisoblab chiqilgan boshqaruv xarajatlari

Menejment samaradorligini aniq ko'rsatkichlar va boshqaruv tizimining sanab o'tilgan ta'riflari haqiqiy o'zaro aloqasini baholash boshqaruv tizimiga tashxis qo'yish, uning salohiyatli imkoniyatlarini ochish, takomillashtirish yo'llarini belgilashga imkon beradi.

Boshqaruv samadorligini ta'riflovchi ko'rsatkichlarni me'yoriy, soha bo'yicha eng yuqori va o'rtacha ko'rsatqichlar bilan solishtirishni amalga oshirish ham maqsadga muvofiqdir. Bunda ko'rsatilgan ko'rsatkichlarni o'xshash iqtisodiy va tabiiy-iqlimiy sharoitlarda turgan tashkilotlar bo'yicha solishtirish kerak. Kolgan hollarda ko'rsatkichlarga tegishli omillarni hisobga olish bilan tuzatishlar kiritishni amalga oshirish kerak. Bundan tashqari, bir necha vaqtli davrlar uchun, shu jumladan boshqaruv tizimida tubdan o'zgarishlarni amalga oshirish, boshqaruv tizimining har xil variantlarini solishtirishda boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlarini solishtirish mumkin.

Boshqaruv samaradorligini baholash uchun asosiga tashkilot faoliyatining erishilgan natijalar va uni boshqaruv tizimini rejalashtirilgan, ya'ni qo'yilgan maqsadlar bilan solishtirish qo'yilgan yondoshuv g'oyatda istiqbolli bo'ladi. Bu holda boshqaruv samaradorligini boshqaruv tizimi oldiga qo'yilgan maqsadlar (reja, dastur) ga erishganlik darajasi yoki unga yaqinlashganlik darajasi bilan miqdoriy aks ettirish zarur. Bunda rejalar va dasturlar jiddiy va ilmiy asoslangan bo'lishi ko'zda tutiladi.

Bunday yondashuvda boshqaruv jarayoni natijaviyligini tartibga solish maqsadiy ko'rsatkichi(D)ning haqiqiy va rejalashtirilgan miqdorlarini solishtirish orqali ta'riflash mumkin.

$$D = E_p - E_f$$

bu yerda E_p - boshqaruv mavsadining muvofiq algaritmga mos keluvchi rejalashtirilgan ko'rsatkichi;

E_f - boshqaruv maqsadi ko'rsatkichining haqiqiy tizim tomonidan ta'minlanadigan haqiqiy miqdori.

Bunda boshqaruv tizimini faoliyat yuritishining samaradorligi Ep-Ef ning farqi qanchalik kam bo'lsa, shunchalik yuqori bo'lishi qabul qilinadi. Shuning uchun boshqaruv samaradorligi E_r ni G' dan D gacha bo'lgan ba'zi bir vazifasi bilan ta'riflash mumkin:

$$E_r = F(D) = F(E_p - E_f).$$

Bunda boshqaruvning maqsadi funksional minimumga ega bo'lishidan iboratdir.

Ushbu yondashuvni amalga oshirilishi maqsad bilan bir vaqtda boshqaruvga xarajatlar (yoki foydalanilgan resurslar hajmi)ni quyidagicha belgilashni ko'zda tutadi:

- chegaraviy (eng ko'p yo'l qo'yiladigan)

yoki

- ma'lum (qayd etilgan).

Shuni ta'kidlash kerakki, boshqaruv samaradorligini maqsadga erishish darajasi bo'yicha baholash usuli o'zida sub'yektiv (maqsadni qo'yish) va ob'yektiv (haqiqiy natijalar)ni solishtirishga egadir.

Ushbu usulda maqsadga qandaydir berilgan narsa kabi qarash mumkin, shuning uchun unga erishganlik darajasi maqsadning sifati (mazmuni)ga ko'ra, tezroq boshqaruvchi ta'sirining sifatini ta'riflaydi, u ham boshqaruv jarayonining natijasi bo'ladi. Bunday yondashuvda yana uslubiy xarakterdagi qiyinchiliklar ham bo'lishi mumkin, chunki boshqaruv tizimlarining har xalligi sababli maqsadlarga erishish mezonlari vazifalarni hal qilish turlari va boshqaruv darajalariga bog'liqdir. Yana maqsadlarning o'zlarining har xil rejaviy xarakterini ham hisobga olish zarur. Ushbu yondoshuvdan amaliy foydalanish boshqaruvning aniq tizimlari uchun maqsadlarga erishish mezonlari va ko'rsatkichlarining tizimini ishlab chiqishni taqozo qiladi.

Ayrim xollarda boshqaruv idoralari faoliyatining samaradorligini baholashni ma'lum qarorlar va tadbirlarni amalga oshirish, ishlab chiqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha amalga oshirish ham maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz. Bunda samaradorlikni tashkil qilish manbalari va mexanizmi ko'rsatib o'tilgan qarorlar va tadbirlarning mazmuniga ko'ra farqlanadilar.

Boshqaruv samaradorligining keltirilgan ko'rsatgichlarini **iqtisodiy samaradorlikning** ko'rsatkichlari deb hisoblash mumkin.

Shuning bilan birga yana boshqaruv faoliyatining ijtimoiy natijasini aks ettiruvchi boshqaruvning **ijtimoiy samaradorligini** ham ko'rib chiqish mumkin. U mexnat jamoasi va har bir xodimning salohiyatli imkoniyatlari, uning ijodiy qobiliyatlaridan foydalanish, jamoani rivojlanishi ijtimoiy vazifalarini hal qilishning muvaffaqiyatliligi darajasini ta'riflaydi.

Menejment samaradorligi ko'rsatgichlarini hisoblab chiqish olingan natijalar va qilingan xarajatlarning o'zaro munosabatini ko'zda tutadi. Bunda korxonalar faoliyatining ijtimoiy natijalari sifatida mexnat va turmush sharoitlari, xodimlarining malakasi, ularning faoliyatini tashkil qilish va motivatsiyadan iborat bo'ladi. Ayrim hollarda ular

boshqaruvning texnik vositalarini xarid qilish , xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish, korxona xodimlari uchun turar-joylar qurish, xodimlarni sanatoriya-kurortlarda da'volanishlari va dam olishlari uchun yo'llanmalarni xarid qilish va boshqalarga sarflagan xarajatlar sifatida bo'ladilar. Ammo boshqaruv faoliyatining ko'pgina ijtimoiy natijalari moddiy xarajatlarga bog'liq bo'lmaydi.

Shunday qilib, qilingan xarajatlar va korxona faoliyatidan olingan ijtimoiy natijalar ular uchun umumiy bo'lgan ko'lamga, o'lchovchilarga ega emaslar. Bundan tashqari, ular vositali va qoidaga ko'ra, stoxatik xarakterga egalar. Buning oqibatida menejmentning ijtimoiy samaradorligi ko'rsatkichlari, iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlaridan farqli ravishda, qilingan xarajatlar va korxona faoliyatidan olingan ijtimoiy natijalarining nisbati orqali aks ettirilmaydilar. Shuning munosabati bilan ularni xarajatlar (resurslar)siz faqat natija beruvchi tashkil qiluvchilar bilan ta'riflash maqsadga muvofiqdir.

Menejmentning ijtimoiy samaradorligini ko'rsatkichlar tizimi yordamida baholash maqsadga muvofiqdir, uni, bizning fikrimizga ko'ra, quyidagi 4 guruhga ajratish mumkin:

- tashkilot xodimlari mehnat sharoitlarini ta'riflovchi ko'rsatkichlar;
- tashkilot xodimlarining ijtimoiy-maishiy sharoitlarini ta'riflovchi ko'rsatkichlar;
- xodimlar malakasini ta'riflovchi ko'rsatkichlar;
- mehnatni tashkil qilish va unga undashlarni ta'riflovchi ko'rsatkichlar.

Shuning ta'kidlash kerakki, boshqaruv samaradorligi yana boshqaruv tizimining faoliyat yuritishnga intilish kerak bo'lgan qandaydir sharti, alomati, natijasi sifatida bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlaridan foydalanish boshqaruv tizimiga tashxis qo'yish, uni faoliyat yuritishida vujudga keladigan chetga chiqishlarning oldini olish, samarasiz boshqaruvning sabablarini ochib berish, boshqaruv idoralari faoliyatida ilmiy asoslangan maqsadni ko'zlashini amalga oshirish, ularning bunday keyingi ishlariga tuzatishlar kiritishga imkon beradi.

Bundan tashqari, u boshqaruv xodimlarining motivatsiya tizimini yaratish, ularning mehnatiga haq to'lashni boshqaruv bo'yicha faoliyat samaradorligiga berilgan bog'liqlikka qo'yishga imkon beradi. Shuning munosabati bilan ta'qidlash kerakki, halokatlar nazariyasiga ko'ra, ma'sul qarorlar qabul qiluvchi va ularni amalga oshiruvchi shaxslar va

odamlarni bu qarorlarni amalga oshirishligiga shaxsan, moddiy bog'lanishlari g'oyatda muhimdir.

Nazorat savollari

1. Har qanday tashkilotning asosiy tashkil qiluvchilari qanday?
2. Tashkilotni faoliyat yuritishining asosida nima yotadi?
3. Tashkiliy madaniyatning asosiy tashkil qiluvchilar qanday?
4. Tashkilotda mehnat taqsimotining qanday turlari mavjud?
5. Mehnatni gorizontal taqsimlanishi nima beradi?
6. Yuqori darajadagi rahbarlar uchun boshqaruvchanlikning qanday me'yori mavjud?
7. Tashkilot boshqaruvi darajasini oshishida boshqaruvchanlik me'yorlari qanday o'zgaradilar?
8. Tashkilot boshqaruvining to'g'ri chiziqli-vazifali tashkiliy tuzilmasi uchun qanday asosiy kamchilik xosdir?
9. Tashkilot boshqaruvining to'g'ri chiziqli-shtabli tashkiliy tuzilmasining to'g'ri chiziqli-vazifaviydan asosiy farqi nimadan iborat?
10. Qanday tashkiliy tuzilma ishlab chiqarilayotgan yoki sotilayotgan tovarlar xususiyatlarining eng yaxshi tarzda hisobga olishga imkon beradi?
11. Divizional tashkiliy tuzilmalarning qanday turlari mavjud?
12. Mintaqaviy tashkiliy tuzilmalar qanday asosiy kamchilikka egalar?
13. Boshqaruvning tashkiliy turiga ega korxonaning asosiy xususiyati qanday?
14. Kombinatsiyalangan tashkiliy tuzilma boshqaruvining qanday darajasi aniq tashkilotning xususiyatlarini aks ettiradi?
15. O'zgarishlarga qarshilik qiluvchi va egiluvchan tashkiliy tuzilma va barqaror vazifalariga ega tashkilotlar uchun boshqaruvning qanday turi xosdir?
16. Zamonaviy tashkilotlarni rivojlanishidagi asosiy tendensiyalar qanday?
17. Qanday tashkilotlarda avtonom ishchi guruh bir vaqtda uchta vazifa-ishlab chiqarishni resurslar bilan ta'minlash, tovar ishlab chiqarish, bu tovarning iste'molchisiga xizmat ko'rsatishni bajaradi?
18. Tadbirkorlik tashkilotning chizmasida yuqori rahbariyat qanday darajada turadi?

19. Qanday zamonaviy tashkilot xodimlarni boshqaruvda ishtirok etishlariga asoslangan?

20. Tashkilot boshqaruvining qanday darajasi tashqi muhit bilan o'zaro hamkorli siyosatini ishlab chiqishi va o'tkazishi kerak?

21. Qanday jarayon tashkilotning strategik boshqaruvida dastlabki bo'ladi?

22. Tashkilot faoliyat strategik boshqaruvining bosqichlari qanday?

23. Qanday omillar tashkilotni boshqarishning samarador-ligiga ta'sir ko'rsatadilar?

6-BOB. MENEJMENT VA KORPORATSIYALARNING INNOVATSION STRATEGIYALARI

6-bobda innovatsion strategiyalarni turlari, yaxshi tashkil qilingan, samarali innovatsion jarayon, novator-ijodkorlarning mavjudligi, yangi g'oyalarga moyil, noan'anaviy fikr yurituvchi rahbariyat, tavakkalchilikni taqsimlash imkoniyati, bozorni yaxshi bilish, marketingni tashkil qilish, bitta texnologiyani boshqasi bilan almashtiruvchi S-simon egri chiziqlar haqida fikr yuritilgan.

Maqsadga qaratilgan innovatsion faoliyat korporatsiyalar samaradorligining muhim omiliga aylanganlar. Ushbu omilning rolini, xususan uning menejerlik "hulqi"ga ta'sirini tahlil qila turib, tadqiqotchilar har xil innovatsion strategiyalarni belgilaydilar

1. An'anaviy. Firma ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifatini oshirishdan boshqa hech nimaga intilmaydi. Bunday strategiyada uzoq muddatli kelajakda bu firma oldin texnik-texnologik, keyin esa iqtisodiy jihatdan orqada qolishiga to'liq kafolat bor.

2. "Opportunistik". Firma tadqiqot qilish va ishlab chiqishga judayam katta xarajatlarni talab qilmaydigan, ammo u bilan belgilangan vaqt davomida yakka holda mavjud bo'lish mumkin bo'lgan mahsulotni qidirish bilan band. Bunday "teshiklar"ni qidirish va ulardan foydalanish bozordagi vaziyatni yaxshi bilish, texnik-texnologik rivojlanish va moslashuvchanlik qobiliyatining yuqori darajasini taqazo qiladi. Ammo bu holda yakka hukumronlik holatini tez yo'qotish xavfi yuqori darajada.

3. Imitatsion (taqlidli). Yangi texnologiya boshqalardan, masalan, litsenziyalarni sotib olish yo'li bilan xarid qilinadi. Litsenziya shaxsiy ishlamalar, yangi kashfiyotlarga nisbatan ancha arzon, tezroq xarid qilinadi va ishonchli harakat qiladi. Bu shoshilich strategiya, ammo kashfiyotni moslashtirish, uning asosida noyob mahsulot yaratish uchun yuqori darajadagi maxsus malaka va erishilgan darajani qo'llab quvvatlash bo'yicha tadbirlarning butun bir majmuasi zarur.

4. Mudofaaviy. Firmada tadqiqotlar va ishlab chiqishlar yetakchi o'rinlarni egalashga da'volarsiz olib boriladi. Ularning maqsadi texnik-texnologik rivojlanish sohasida boshqalardan orqada qolmaslik va imkoni bo'lsa ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirishdan iboratdir. Bu firmaning o'rnini yo'qotilishini bartaraf qilmaydigan, g'oyatda ko'p xarajat qilinadigan strategiyadir.

5. Bog'liq. Bu kichik firmalarning strategiyasi, ularga yirik korporatsiyalar ishlab chiqarish uchun yangi mahsulotlarni va ishlab chiqarish usulini topshiradilar.

6. Hujumkor. Bu holda firmaning maqsadi – bozorda birinchi bo'lish. Bu strategiya yuqori malaka va katta tashkiliy ishni talab qiladi, ammo uning ko'pgina afzalliklari bor. Uning uchun quyidagilar zarur:

a) yaxshi tashkil qilingan, samarali innovatsion jarayon;

b) novator-ijodkorlarning mavjudligi,

v) yangi g'oyalarga moyil, noan'anaviy fikr yurituvchi rahbariyat,

g) tavakkalchilikni taqsimlash imkoniyati,

d) bozorni yaxshi bilish ,marketingni tashkil qilish. Rivojlanishning boshlang'ich bosqichida firma, qoidaga ko'ra, hujumkor strategiya tanlashi mumkin emas. An'anaviy turdagi strategiya haqiqiyroq bo'ladi. Keyin o'zgalarning rivojlanishi natijalaridan foydalanuvchi imitator holatidan shaxsiy ijodiy imkoniyatlarga asoslangan hujumkor strategiyaga qanchalik tez o'tish firmani rivojlanishi, uning rahbariyatiga bog'liq.

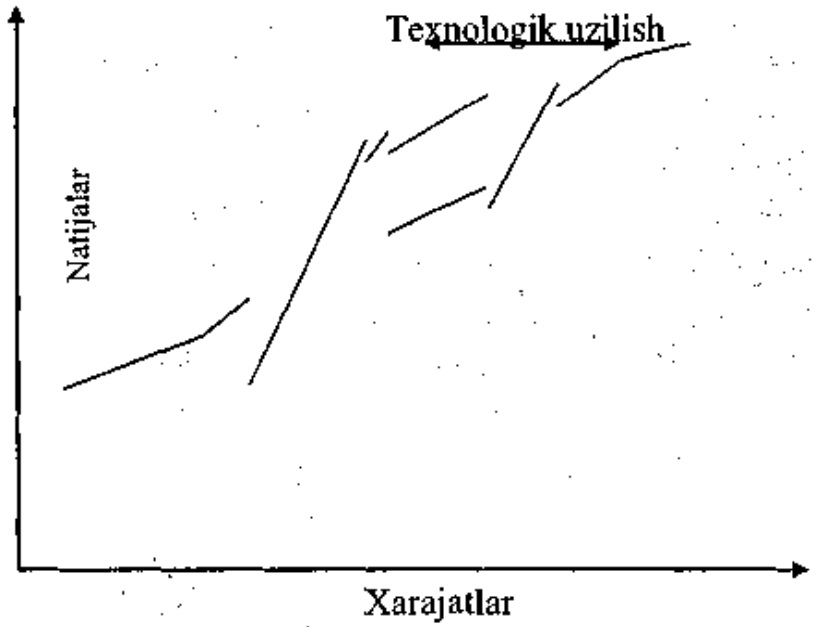
Hujumkor innovatsion strategiya alohidagi, bir martali innovatsiyaga emas, balki innovatsiyalarning bir qator seriyasiga asoslanadi. U qisqa muddatli yoki o'rtacha muddatli manfaatlarni amalga oshirishni emas, balki uzoq muddatliroq maqsadlarga erishishni mo'ljallaydi. Bu strategiya murakkab boshqaruv vazifasidan iborat bo'ladi, katta tavakkalchilik va "katta qiyinchiliklar" bilan birga boradi, ammo izchil amalga oshirilganda u juda katta yutuqlarga olib kelishi mumkin. Xuddi shunday strategiya dinamik texnik rivojlanishning zamonaviy shartlariga eng yaxshi tarzda javob beradi.

Uni tanlab, firma " texnologik uzilish"ni muvaffaqiyatli bartaraf qilish imkoniyatiga ega bo'ladi.

S-simon egri chiziq mahsulot yoki texnologik jarayonni yaxshilash bilan bog'liq xarajatlar va mablag'larni kiritishdan olingan natijalar o'rtasidagi bog'liqlikni aks ettiradi. Texnologiyalarni takomillashtirish va firmaning muvaffaqiyatlari o'rtasidagi aloqa qanday? Muvaffaqiyat avval sekin vujudga keladi, keyin esa sur'atni oladi, tezlashadi, ammo keyin muqarrar ravishda yo'qqa chiqadi, texnologiya inqirozga uchraydi. Firmalarga texnologik chegarani bilish va yangi texnologiya o'z vaqtida o'tish muhimdir. "Texnologik uzilish" – bu bitta texnologiyadan sifatan boshqasiga (yoki bitta mahsulotdan ushbu ehtiyojni qanoatlantiruvchi sifatan boshqa mahsulotga) o'tish davrlaridir. Ilmiy-texnik inqilobning hozirgi zamon bosqichi kelishi

bilan yuqori rivojlangan mamlakatlarning firmalari, P.Drakerning so'zlariga ko'ra, "uzliksizning uzilishi asriga" o'tadilar, texnologik uzilishlarning tezligi oshadi. Raqobatning yangi sharoitlari vujudga keladi. Bularning barchasi menejerlardan ularning korporatsiyalarini muvaffaqiyatli faoliyat yuritishlarini ta'minlash uchun yangicha yondoshishlarni talab qiladi. Hujumkor innovatsion strategiya ushbu vaziyatga ko'proq mos keladi. (To'g'ri, bu holda muvaffaqiyat ko'proq menejerlarning fahm-farosatlariga, ularni tavakkalchilik qilish qobiliyatiga, ko'pgina boshqa tashkiliy, boshqaruv muammolarni hal qilinishiga bog'liqdir).

Keyingi o'n yillik texnologik o'zgarishlarga misol bo'ladiki, bu vaqtda texnologik uzilishlar nafaqat mahsulotlarning ayrim turlarini, balki butun bir sohalarni yo'q bo'lib ketishini bildirganlar va hatto bir xil korxonalarning inqirozga va boshqasini parvoziga olib kelganlar. G'arbiy mamlakatlarning elektron sanoatidagi shunday vaziyat ma'lumki, bu yerda 50-yillarning o'rtalarida, zamonaviy elektronika asrining boshlanishida, elektron lampalarni sotish hajmi taxminan 700 mil. dollarni tashkil qilgan, tranzisterlarni sotish esi judayam kam bo'lgan – 7 mil. Ammo chorak asr ichida tranzistorlar va integral sxemalarga o'tish sodir bo'lgan. Sohada yetakchilarning to'liq almashuvi sodir bo'lgan. Texnologik uzilishlar bugun eng jiddiy xavflirdan biri bo'lib, uni hatto g'arbiy mamlakatlarning eng xotirjam, gullayotgan firmalari ham e'tiborsiz qoldira olmaydilar.



6.1-rasm. Bitta texnologiyani boshqasi bilan almashtiruvchi S-simon egri chiziqlar

Texnologik uzilishlarning tezligini o'sishi menejmentning oldiga ham innovatsion faoliyatni tashkil qilish, va ham firmani faoliyat yuritishining boshqa jihatlari bilan bog'liq bo'lgan bir qator murakkab muammolarni qo'yadi.

Nazorat savollari

1. Innovatsion strategiyalarini turlarini ayting?
2. Innovatsion jarayon qanday amalga oshiriladi?
3. Tavakkalchilikni taqsimlash imkoniyati nima?

7- BOB. MENEJMENT VA KORPORATSIYALAR XO'JALIK FAOLIYATINI BAHOLOVCHI KO'RSATKICHLAR

7-bobda xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlarini tahlil qilish usullari, baholovchi ko'rsatkichlar, ishlab chiqarish harajatlari ko'rsatkichlari, nisbiy ko'rsatkichlar, yig'ma omilli unumdorlik indeksi haqida fikr yuritilgan.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun firma xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlarini tahlil qilishi juda muhimdir. Ularni uchta asosiy guruhlarga bo'lish mumkin: baholovchi ko'rsatkichlar, ishlab chiqarish xarajatlari ko'rsatkichlari, nisbiy ko'rsatkichlar.

Baholovchi ko'rsatkichlar. Ulardan eng muhimlari: oborot (tovar oboroti yoki sotishlar hajmi); yalpi foyda; shartli-sof foyda; shartli-sof mahsulot; qarzlar va kreditlar bo'yicha foizlar to'langandan keyingi foyda; soliqlar to'langandan keyingi foyda; yangi kapital kiritmalar kiritilishi amalga oshirilgandan keyingi likvidlik; dividendlar to'langandan keyingi likvidlik. Ularning barchasi firma ichidagi boshqaruvda ishlab chiqarish, korporatsiyaning moliyaviy holatini nazorat qilish va qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish uchun bir xilda muhimdir. Bu ko'rsatkichlar asosida rahbariyat shunday axboratlarni oladiki, ular xuddi firma holatini yaxshi tomonga o'zgartirishi mumkin bo'lgan qarorlarni ishlab chiqish uchun asos bo'ladilar. Ulardan ba'zi birlari mehnatni rag'batlantirish tizimini ishlab chiqishda ham muhim rol o'ynaydilar.

Firmaning oboroti sotishlarning umumiy hajmi, ya'ni iste'molchilarga sotilgan tovarlar va xizmatlarning qiymati kabi belgilanadi. Uni o'zgarishida uni hisoblab chiqiladigan davr muhimdir, bu ko'rsatkichga inflyatsion jarayonlar kuchli ta'sir ko'rsatishlari mumkin. Shuning uchun uni o'zgarmaydigan narxlarda o'lchash yaxshiroqdir. Oborotning hajmi korporatsiyalarning sotish bo'linmalarida mehnatni me'yorlashtirish va rag'batlantirish uchun asos sifatida bo'ladi.

Agar kompaniya oboroti miqdoridan xarid qiligan xom ashyo, materiallar, yarimfabrikatlar, boshqa xarajatlar chiqarib tashlansa, unda *yalpi foydani* – boshqaruvdagi, ayniqsa qisqa muddatlidagi eng keng tarqalgan ko'rsatkichlardan birini olamiz.

Agar yalpi foydadan ustama xarajatlar va amortizatsion ajratmalar summasi chiqarib tashlansa *shartli-sof foyda*, kreditlar uchun foizlar va

soliqlar to'langunga qadar foydani olamiz. Bu ko'rsatkich ishchi – xizmatchilar uchun mukofot jamg'armasini belgilash uchun asos bo'ladi. Amekrika va G'arbiy Yevropa kompaniyalarida yuqori menejerlarga mukofotlar miqdori ham shartli-sof foyda miqdoriga ko'ra belgilanadi.

Shartli-sof foyda miqdoriga ishchi va xizmatchilar ish haqiga xarajatlarni qo'shib *shartli-sof mahsulotlarni* olamiz. (Shartli-sof mahsulotlarning miqdorini yana sotilgan mahsulotlarning qiymati (oborot) va uni ishlab chiqarishga sarflangan resurslar – xarid qilingan materiallar, xizmatlar, subpudratchilarga to'lovlar, amortizatsion ajratmalar o'rtasidagi farq sifatida ham belgilash mumkin). Shartli-sof mahsulotni o'sishi – inflyatsiyaning sur'atlari va ko'lamlaridan qat'iy nazar muvaffaqiyatli ishlashning ko'rsatkichidir. Uni qo'llashning eng to'g'ri keluvchi sohasi – tadbiq etuvchi biznesdir. Bu ko'rsatkich yana ishlab chiqarish xarajatlarining barqaror tuzilmasiga ega sohalar va kompaniyadlardagi boshqaruv nazoratining samarali quroli bo'lib ham xizmat qiladi. Ammo u kuchli tabaqalashtirilgan ishlab chiqarishga ega kompaniyalar uchun kamroq to'g'ri keladi. Ayniqsa ishchi kuchining soni, mehnat sarflanishlari va ish haqiga xarajatlarni me'yorlashtirish va nazorat qilish qiyin bo'lgan joyda ish haqi jamg'armasini bergilash uchun asos sifatida keng foydalaniladi. Ishchi va xizmatchilarni ishlab chiqarishning samaradorligini oshishidan olingan kompaniya foydasini taqsimlashda ishtirok etishlarining har xil tizimlarida qo'llaniladi.

Agar shartli-sof foydadan kredit uchun foizlar chiqarib tashlansa, unda *soliqqa tortilgunga qadar foyda* olinadi.

Ishlab chiqarishni joriy rejalashtirish va boshqarish zaruriyatlari uchun kerakli ko'rsatkichlar bilan bir qatorda strategik boshqarish uchun ham ko'rsatkichlar mavjud: firma tomonidan nazorat qilinadigan sotish bozorining ulushi; mahsulot sifati ko'rsatkichlari; iste'molchilarga xizmat ko'rsatish darajasi ko'rsatkichlari; ishchi kuchini tayyorlash va qayta tayyorlash ko'rsatkichlari. Ularning barchasi firma tomonidan olinadigan foyda miqdori bilan u yoki bu darajada bog'langan.

Ishlab chiqarish xarajatlari ko'rsatkichlari: mehnatga haq to'lash, amortizatsiya, moddiy-energetik ta'minot va boshqalarga xarajatlar.

Nisbiy xarajatlar. Bu ko'rsatkichlar ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishning samaradorligini ta'riflovchi har xil koeffitsetlardan iborat bo'ladilar. Ularning asosiy belgilanishi – sohalararo (firma investitsion siyosatining strategiyasini tanlashda) va firma ichidagi (korxona yoki kompaniya raqobatbardoshligini baholashda) solishtirishlar uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bunday turdagi asosiy

ko'rsatkich – kiritilgan sarmoyaga qaytarilish indeksidir (olingan foydadir). Sohaviy o'ziga xoslikka ko'ra har xil korxonalar ushbu ko'rsatkichning har xil darajasiga ega bo'ladilar. Shuning uchun ushbu ko'rsatkich asosida boshqaruvning sifati va boshqaruv mehnatining samaradorligini solishtirish faqat taxminan ishlab chiqarish xarajatlarining bir turdagi tuzilishi va sarmoyalarning qurilishiga ega sohalar va korxonalar uchun asoslangandir.

Boshqa nisbiy ko'rsatkichlar orasidan ikkita guruhni ajratish mumkin: ishlab chiqarishning samaradorligi va xarajatlarning tuzilishi ko'rsatkichlarini.

Birinchisiga korxona oborotidagi yalpi yoki shartli-sof foydaning ulushi, firma oborotidagi shartli-sof mahsulot va shartli-sof mahsulot hajmning ish haqi xarajatlariga nisbati kiradi.

Birinchi guruhda sanab o'tilganlardan tashqari yana bugun biznesda keng qo'llaniladigan mehnat unumdorligi, sarmoyalar, energiyaning ko'pgina ko'rsatkichlar ham kiradi.

Ko'rsatkichlarning ikkinchi guruhiga firma oborotdagi avansga berilgan sarmoya yoki shartli-sof mahsulotning ulushi, asosiy sarmoyaning sotishlar hajmidagi ulushi, zaxiralarnig iste'mol qilingan materiallar va yarim fabrikatlarning umumiy qiymatidagi ulushlari kiradi.

Hozirgi sharoitlarda sanoat firmalarida ishlab chiqarish samaradorligining darajasi va dinamikasini belgilashda yig'ma omilli unumdorlik indeksini hisoblab chiqish g'oyatda muhim ahamiyat kasb etadi. Ishlab chiqarish samaradorligining bu umumlashtiruvchi ko'rsatkichi – firma raqobatbardoshligining uzoq muddatli rejasidagi eng aniq mezondir. Bu ko'rsatkichni hisoblab chiqish metodikasi quyidagicha: firmaning bir yillik shartli-sof mahsulotining hajmi uni ishlab chiqarish uchun foydalanilgan jonli va o'tgan mehnatning yig'ma xarajatlari bilan tenglashtiriladi.

YOU = SHCM bu yerda IH+A+M

YOU – yig'ma omilli unumdorlikning iedeksi;

SHSM – shartli-sof mahsulotning hajmi;

IH – ishchilar va xizmatchilarning ish haqi jamg'armasi;

A – joriy yildagi amortizatson ajratmalarning uskuna xarid qilingan yildagi o'zgarmas narxlardagi summasi;

M – chetdan xarid qilingan xom ashyo, materiallar va xizmatlarning qiymati.

Yig'ma omilli unumdorlik indeksining dinamikasi va ushbu ko'rsatkich darajasi bo'yicha korxonalarni firmalararo solishtirilishi kompaniya rahbariyatiga firmaning raqobatbardoshligi haqida fikr yuritish, barcha ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xarajatlari, resurslarning har xil turlarining o'zaro almashuvini hisobga olish bilan to'g'ridan to'g'ri va vositali xarajatlardan foydalanishning samaradorligini baholash imkonini beradi. Agar ish haqiga xarajatlarni o'sishi moddiy va energetik resurslarni katta ko'lamlardagi tejalishiga burilsa, indaks ko'payadi. Shunday qilib, rahbariyat resurslarning ayrim turlarini firma ishining yakuniy natijalari bilan aloqasiz qaytarilishini emas, balki ishlab chiqarish samaradorligini umumiy o'sishini nazorat qilish imkoniyatini oladi.

Xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlari boshqaruvning har xil bosqichlaarida farqlanishlari mumkin. Maqsadlar, davr, tashkilotning turini belgilash uchun har xil ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Universal ko'rsatkichlar mavjud emas.

Nazorat savollari

1.Baholovchi ko'rsatkichlar nima?
2. Ishlab chiqarish harajatlari ko'rsatkichlari nima?
3. Nisbiy ko'rsatkichlar nima?
4. Yig'ma omilli unumdorlik indeksi nima?

8-BOB. ZAMONAVIY MENEJER

8-bobda quyidagilar ko'rib chiqiladi: menejer, menejerlarning darajalari; menejerlar tomonidan bajariladigan vazifalar; menejerning oldiga qo'yiladigan talablar; menejerning qasbiy mahorati va tashkilotchilik qobiliyati, yetakchiligi; menejerning uslubi va imidji; menejerning ishga doir etikasi va etiketi.

8.1 Menejer: tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatlari, vazifalari

Menejer – bu boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ma'lum turlari bo'yicha qarorlar qabul qilish vakolatlarga ega bo'lgan odamdir. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydilar (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turlarining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h.k.), judayam bir xil bo'lmagan masalalarni yechadilar, har xil vazifalarni bajaradilar.

Tashkilot menejersiz mavjud bo'lishi mumkin emas, chunki ular quyidagi vazifalarni bajaradilar:

- tashkilotdagi alohida operatsiyalar o'rtasidagi aloqalarni o'rnatadilar;
- tashkilot tomonidan o'zining asosiy belgilanishini bajarilishini ta'minlaydilar;
- tashkilot yoki bo'linma jamoasiga rahbarlikni amalga oshiradilar;
- obro'si, yuqori kasbiy mahorati va ijobiy hissiyotlaridan foydalangan holda qo'l ostidagilarni o'zining orqasidan olib borishga qodir yetakchi rolida bo'ladilar;
- tashkilot faoliyatining strategiyasini ishlab chiqadilar;
- tashkilot faoliyatining natijalari uchun javobgarlikka ega bo'ladilar;
- tashkilotga tegishli bo'lgan shaxslar yoki idoralarning mafaatlarini ta'minlaydilar;
- tashkilotning tashqi muhit(hokimiyat, sheriklar va h.k.) bilan aloqasi bo'yicha asosiy bo'g'in rolini bajaradilar;
- jamoani tashkil qiladilar va uni rivojlanishini kerakli yo'lga yo'naltiradilar, yuqori ahloqiy sifatlarga ega bo'lgan holda, jamoa a'zolarini tarbiyalaydilar;

• hozirgi sharoitlardagi fanning rolini tushunuvchi, u yoki bu kashfiyot yoki "nou-xau" ni baholashni biluvchi va ularning darhol ishlab chiqarish (tijorat)ga tadbiq etuvchi innovator rolida bo'ladilar;

• g'oyani ishlab chiqadilar, undagi kuchli va zaif tomonlarini topadilar, muammoning mohiyatiga qarashga, haqiqatgacha surishtirib bilishga intiladilar;

• qilinganlarni tahlil qiladilar, baholaydilar, ishlarining holatini yaxshilash bo'yicha tadbirlarni belgilaydilar va amalga oshiradilar;

• tashkilotni har xil tadbirlarda nomoyon qiladilar.

Menejerning vazifalari va ular amalga oshirilayotgan vaziyatlar turli tumandir, shunga qaramasdan uchta asosiylarni ajratish mumkin.

Birinchidan, menejer tashkilotning asosiy vazifalarini belgilaydi, resurslarni taqsimlash masalalarini hal qiladi, joriy tuzatishlar kiritishni amalga oshiradi, bunda u qabul qilingan qarorning oqibatlari uchun javobgarlikka ega bo'ladi. Shuning uchun menejer nafaqat qarorning eng yaxshi variantini tanlashi, balki o'zi rahbarlik qilayotgan jamoani ma'lum yo'nalishga olib borishga jazm qilishi kerak.

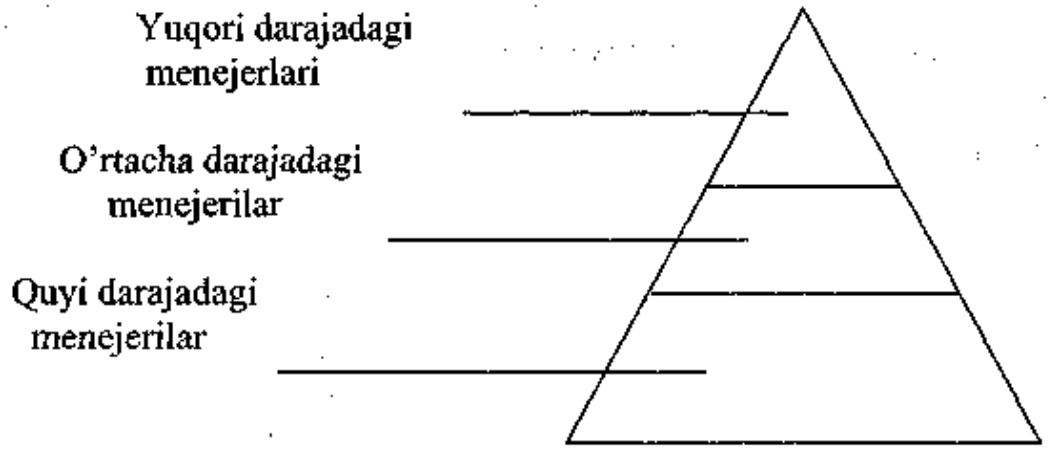
Ikkinchidan, menejer ichki va tashqi muhit haqidagi axborotlarni to'playdi, ularni tarqatadi va nihoyat tashkilotning maqsadlarini tushuntirib beradi. Menejerning ishining natijasi uning qancha axborotga ega bo'lishiga bog'liqdir.

Uchinchidan, menejer tashkilotning ichidagi va tashqarisidagi munosabatlarni shakllantiruvchi, tashkilot a'zolarini maqsadlarga erishishga undovchi, ularning harakatlarini muvofiqlashtiruvchi, tashkilotning vakili sifatida harakat qiluvchi rahbar sifatida bo'ladi. U odamlar orqasidan borishga tayyor bo'lgan kishi bo'lishi kerak.

Menejerlarning tashkilotdagi o'rniga, ular tomonidan hal qilinadigan vazifalarga ko'ra ushbu vazifalar ularga ko'proq yoki kamroq darajada mos bo'lishlari mumkin. Ammo har bir menejer albatta qarorlar qabul qiladi, axborotlar bilan ishlaydi va tashkilot(bo'linma)ning rahbari bo'ladi.

Menejerlarni an'anviy ravishda uchta darajaga: qo'yi, o'rta, yuqoriga bo'ladilar (5.1 rasm)

Quyi darajadagi menejerlar(kichik boshliqlar) bevosita ishchilar va boshqa xodimlarga (boshqaruvchilarga emas) rahbarlik qiladilar. Ularning zo'raki ishi bitta vazifadan boshqasiga tez tez o'tish bilan ta'riflanadi. Qarorlarni amalga oshirish uchun vaqtli davr g'oyatda qisqadir.



8.1. rasm. Korxona menejerlarining darajalari

O'rtacha darajadagi menejerlari kichik boshliqlarning ishini muvofiqlashtiradilar va nazorat qiladilar. Ular odatda tashkilotdagi yirik bo'linmalarni boshqaradilar va yuqori va quyi darajalardagi rahbarlar o'rtasidagi o'ziga xos bufer bo'ladilar.

Yuqori darajadagi menejerlar umuman tashkilot uchun qarorlar qabul qilishga javob beradilar. Ularning ishi aniq yakunlanishga ega emas, katta tavakkalchilikka ega. Bu bo'g'in menejerlari boshqa bo'g'inlar menejerlariga qaraganda ancha kamroqdir. Ularning mehnati yuqori baholanadi, qoidaga ko'ra yaxshi haq to'lanadi.

G'arbiy korxonalarda yana quyidagilar ajratiladi:

"top management" - ya'ni boshqaruvning yuqori bo'g'ini (bosh direktor va boshqaruvning boshqa a'zolari);

"middle management" - boshqaruvning o'rtacha bo'g'ini (boshqarmalar va mustaqil bo'limlar rahbarlari);

"tower management"-boshqaruvning quyi bo'g'inlari (bo'linmalar va ularga o'xshash boshqa bo'limlar rahbarlari).

Menejerning obrazi doimiy ravishda boyib boradi, insoniyroq bo'ladi. Hozirgi vaqtga qadar menejmentning vatani bo'lgan AQShda ratsional turdagi menejerlar ustivorlik qilgan, ular ko'proq muxandislik – iqtisodiy ko'nikmalarga va boshqaruvga yondashuvlarga ega bo'lganlar. Ammo hozirgi vaqtda endi yangi turdagi menejerlar paydo bo'ldilar, ular asta-sekin ishlab chiqarishdagi insoniy omillarni hisobga olish tomoniga yuz o'girmoqdalar. Buning ustiga, bu turli tumanliklar ishga doir hulqqa xos alomatlarni kasb etmoqdalar.

Yana shuni ta'kidlash zarurki, ierarxiyaning darajasi qancha yuqori bo'lsa, menejerning shuncha ko'p ish vaqti strategik, istiqbolli vazifalarni hal qilishga sarflanishi kerak. Pastroq darajada, aksincha,

menejer ko'proq operativ masalalar bilan shug'ullanishi kerak. Yuqori darajadagi menejerlar ish vaqtining quyidagi tuzilmasi tavsiya etiladi: strategik vazifalar vaqtning - 60%, taktik - 25%, operativ - 15%, o'rtacha darajadagi menejerlar tegishli ravishda 20, 50,va 25%; quyi bo'g'in menejerlari 10, 25 va 65%.

To'g'ri chiziqli va vazifaviy menejerlarni ham ajratish mumkin. Birinchilar tashkilotlar, muassasalar, sexlarni boshqaradilar, ikkinchilari vazifaviy bo'linmalarga rahbarlik qiladilar.

Menejerlar jamiyatda sezilarli rolni o'ynovchi ijtimoiy qatlamni tashkil qiladilar. Menejerlar asosan xususiy kompaniyalarda ishlaydilar. Ularning boshqaruvdagi alohida rolini tan olinishi kasbiy ajratilish, maxsus tayyorgarligi haqidagi masalani qo'ydi.

Menejerning **kasb egasiligi**, hammadan avval, ishlab chiqarish (tijorat)va boshqaruvni tashkil qilish sohasidagi maxsus bilimlar va ko'nikmalarga egaligidan, har xil sohadagi odamlar bilan ishlashga qodirligidan iboratdir.

Buning ustiga, avvallari tashkilotni boshqarish uchun ushbu sohada mutaxassis bo'lish shart emas, boshqaruv texnologiyasi va texnikasini bilan, odamlar bilan ishlay olishlikning o'zi yetarli deb hisoblangan.

Hozirgi vaqtda ijtimoiy ishlab chiqarishni rivojlanishi natijasida bunday yondoshuv tanqidga uchramoqda, chunki yollanma menejerlar o'zlarini ishlab chiqarish bilan tenglashtirmaydilar, firmaning maqsadlari ularning shaxsiy maqsadlariga aylanmaydi. Buning ustiga ularning biznes maktablardagi tayyorgarligi ko'pincha ishlab chiqarishning ehtiyojlariga mos kelmaydi, maktablarning bitiruvchilari uning sharoitlariga yomon moslashadilar. Shuning uchun Yevropa va Yaponiya kompaniyalarida, qoidaga ko'ra, boshqaruvchilarni chetdan taklif qilmaslik, ularni firmaning ichida "o'stirish" ishlatiladi. Shunga qaramasdan, bir qator davlatlar, ayniksa AQSh kompaniyalarida hali ham kasbiy boshqaruvchini yollash amaliyoti keng tarqalgan.

Tadqiqotchilarning ma'lumotlariga ko'ra, zamonaviy rahbar faqat 15-20 % o'z sohasidagi mutaxassis bo'lishi kerak, u hammadan avval tashkilotchi, ruhshunos, sotsiolog bo'lishi kerak. Zamonaviy korxonalar ko'proq darajada inson e'tibor markazida turadigan sotsiotexnik tizimlar bo'yicha mutaxassislarga muhtojlar. Har qanday darajadagi menejerni oldiga butun bir qator talablar qo'yiladi. U quyidagi asosiy sifatlarga ega bo'lishi kerak:

- zamonaviy tashkilotni boshqarish sohasidagi bilimlar va tajribaning mavjudligi;

• faoliyatning turi va xarakteri bo'yicha tashkilot tegishli bo'lgan sohaning holati va rivojlanishi masalalarida (tadqiqotlarning holati, texnika, texnologiya, raqobot, mahsulotga talabning dinamikasida) omilkorlik;

• nafaqat ma'muriy boshqarish, balki tadbirkorlik ko'nikmalariga ega bo'lish, bozordagi vaziyatni boshqarishni bilish, tashabbus ko'rsatish va firma resurslarini qo'llashning foydaliroq sohalarida faol qayta taqsimlash;

• yuqori dinamiklik va noaniqlik sharoitida quyida turuvchi rahbarlar va xodimlar bilan kelishish asosida omilkor qarorlarni asoslash va qabul qilish, ularning qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishdagi ishtirokini taqsimlashni bilish;

• asosiy bozorlar yoki ularning hozir ishlanayotgan yoki ishlamoqchi bo'lgan segmentlaridagi iqtisodiy vaziyatni tahlil qilish sohasidagi amaliy bilimlar va tajribaning mavjudligi;

• yuqori madaniyat, soflik, hamma narsada namuna bo'lish qobiliyati;

• raqib firmalar faoliyati va harakatlarini tahlil qilishni bilish;

• tashkilot resurslarini boshkarish qobiliyati va bilishi;

• tashkilot ishini bashorat qilish va rejalashtirishni bilish;

• tashkilotni boshqarish va faoliyat yuritishning samaradorligini oshirish usullariga egalik qilish;

• zamonaviy axborot texnologiyalari, kommunikatsiya va aloqa vositalariga egalik qilish;

• odamlar bilan ishlash, ularga ta'sir ko'rsatish qobiliyati va bilimi, buning uchun zarur bo'lgan dilkashlik, adolatlikka ega bo'lish, "insoniy munosabatlar"ni bilish;

• o'zini o'zi va o'z vaqtini boshqarishni bilish;

• masalalarni hal qilishda qat'iylik, g'ayratlilik, dinamiklik;

• rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro aloqasini hisobga olish bilan odamlar bilan munosabatlarni o'rnatishni bilish;

• bilimlar va farosatlilik (tashkilotdagi aniq sharoitlarni bilish, ularda o'z yo'lini topa bilish, farosatli va topqir bo'lish);

• o'ziga o'zi yordam ko'rsatishni bilish, tashkilotdagi ma'lum sharoitlarda boshqaruv ko'nikmalarini rivojlantirish hisobiga o'zini qo'llab quvvatlash;

• o'z mamlakati va boshqa mamlakatlardagi, firma o'zining o'rinini kuchaytirish yoki ishlab qolishga intilayotgan bozorlardagi xo'jalik

holatini rivojlanishi, talabning xususiyatlari, iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish choralari tendensiyalarini oldinda ko'ra olishni bilish.

Menejerlar **tashkiliy qobiliyatga** ega bo'lishlari kerak, uning ostida insonga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshirish imkoniyatini beruvchi shaxsning shaxsiy-psixologik xususiyatlari tushuniladi. Quydagilar tashkiliy qobiliyatlarga kiradilar:

- moslashilgan safarbarlik, ya'ni faoliyatning ijodiy shakllari, bilimlarni chuqurlashtirish, tashabbuskorlikka moyillik, konservatizmga chiday olmaslik, asoslangan tavakkalchilikka tayyorlik, yangiliklarga intilish, o'zini tuta bilish, tadbirkorlik va h.k.;
- aloqa qila olishlik, ya'ni dilkashlik, odamlarni o'ziga rom qilish qobiliyati, odamlarni eshitish, tushunish va ishontirishni bilish, hamda nizoli vaziyatga hamsuhbatining ko'zi bilan qarash qobiliyati;
- stresslarga barqarorlik, ya'ni muammoli vaziyatlarda aqliy va hissiyotli himoyalanganlik, o'zini o'zi tuta bilishlik va qarorlar qabul qilishda tafakkurning xushyorligi;
- dominativlik (ustin bo'lishlik), ya'ni hukmronlik, shuhratparaslik, shaxsiy mustaqillik, yetakchilikka intilish, o'zini o'zi hurmat qilish, irodali xarakter.

Har qanday darajadagi menejerning oldiga qo'yiladigan muhim talab odamlarni boshqarishni bilishdan iboratdir. Ularga quydagilar kiradi:

- o'zining to'g'ridan to'g'ri qo'l ostidagilarni, ularning qobiliyatlari va o'zlariga topshirilgan aniq ishni bajarish imkoniyatlarini mukammal bilish;
- korxona va xodimlarni bog'lovchi sharoitlarni bilish, ular va boshkalarning manfaatlarini adolatli asosda himoyalash;
- menejerning psixologik omilkorligi;
- jamoaning birligini saqlab qolish va tashkilotni faoliyat yuritishi samaradorligini ta'mirlash maqsadida qobiliyatsizlarni bartaraf qilishni bilish.

8.2 Menejer va yetakchi

Menejerni yana yetakchilik sifatini egallashi maqsadga muvofiqdir. Yetakchi ko'pincha rahbar bo'ladi, ammo uning harakatlarining xarakteri odatdagi menejer-ma'murdan boshqacharoq. U boshqarmaydi,

buyruq bermaydi, balki boshqalarni orqasidan olib yuradi. Ular unga nisbatan tobelar emas, balki ergashuvchilar bo'ladilar.

Lavozim rahbar uchun rasman jamoaning yetakchisi bo'lish uchun kerakli shart-sharoitlarni yaratadi, ammo uni avtomatik ravishda shunday qilmaydi, tashkilotda birinchi shaxs bo'lish, ammo haqiqiy yetakchi bo'lmasligi mumkin, chunki u buyruq bilan tasdiqlanishi emas, balki atrofidagilar tomonidan ularning extiyojlarini qanoatlantirishga qodir yagona kishi sifatida psixologik tan olinishi kerak. Buning uchun yetakchilik o'rniga da'vogarlik qiluvchi kishi kelgusini va unga qarab harakatlanish yo'llarini aniq ko'ra olishni bilishi kerak.

Yetakchilar rasmiy menejerlardan nima bilan farqlanadilar? Menejerlar qoidaga ko'ra, boshqa kishilar tomonidan qo'yilgan maqsadlarga qanday, qaysi usullar bilan erishish kerakligini belgilaydilar, qo'l ostidagilarning ishini rejalarga muvofiq tashkil qiladilar va yo'naltiradilar, ammo bunda passiv o'rini egallaydilar. O'zlarining atrofdagilar bilan o'zaro hamkorliklarini huquqlar va majburyatlarni aniq tartibga solinishi asosida quradilar. Yetakchilar esa qanday maqsadlarga intilish kerakligini mustaqqil ravishda, ortiqcha tafsilotlarni surishtirmasdan belgilaydilar. Ularning qarashlarini qabul qilgan va qiyinchiliklarga qaramasdan, ularning orqasidan borishga tayyor bo'lgan kishilar, ularga ergashuvchilar bo'ladilar, yetakchilar bunda ilhom beruvchilar bo'ladilar. Ular atrofdagilar tomonidan nazorat qilinmaydilar, ergashuvchilar bilan munosibatlarni esa ular inshonch asosida quradilar (8-1- jadval).

Umumiy darajasi o'rtachadan past bo'lgan jamoada yetakchi ko'pincha har qanday masalalar bo'yicha mutaxassis-ekspert yoki hayajonli markaz rolida bo'ladi, tasalli berishi, achinishi, yordam berishi mumkin.

Rivojlanishning yuqori darajasiga ega jamoada yetakchi hammadan avval aqliy markaz, g'oyalarning manbasi, eng murakkab masalalar bo'yicha maslahatchi bo'ladi. Ikkala holda ham u jamoaning birlashtiruvchisi, uning faol harakatlarining tashabbuskori va tashkilotchisi, boshqalar o'zlarining fikrlari va harakatlarini solishtirish uchun namunadir.

Yetakchilik hodisasining diyarli yuz yillik tadqiqotlari konsep-siyalarining katta miqdorini bergan.

Bu hammadan avval **yetakchining an'anaviy konsepsiyasi**.

Dastlabki tadqiqotlar yetakchi muqarrar ravishda ma'lum sifatlarga ega bo'lishini ko'zda tutganlar, keyingilar yetakchi hulqi namunalarini aniqlash tomoniga siljiganlar.

8.1-jadval

Menejerning yetakchidan farqi

Menejer	Yetakchi
Buyruk beradi	Ilhomlantiradi
Boshqalarning maqsadlari va ko'rsatmalari bo'yicha ishlaydi	Shaxsiy maqsadlari bo'yicha ishlaydi
Harakatlarning asosida hisob-kitob, reja yotadi	Harakatlarning asosida ko'ra bilish, intuitsiya yotadi
Tizimga, tashkilotga suyanadi	Odamlarga suyanadi
Dalil - isbotlarda foydalanadi	Hissiyotdan foydalanadi
Nazorat qiladi	Ishonadi
Ishontiradi	Chaqiradi, da'vat qiladi
Ko'proq qat'iy, vertikal aloqalar, munosabatlar va tuzulmadan foydalanadi	Ko'proq yumshoq aloqalar va munosabatlardan foydalanadi
Harakatni qo'llab quvvatlaydi	Harakatga impuls beradi
Kasb egasi	G'ayratli
Qarorlarni qabul qiladi	Qarorlarni amalga oshiradi
Ishni to'g'ri qiladi	To'g'ri ishni qiladi
Hurmatli	Sevimli

Yetakchilik sifatlari nazariyasi. Bu yetakchilikni o'rganishdagi eng dastlabki yondoshuvdir. Tadqiqotchilar yetakchilar egalik qilgan sifatlarni aniqlashga harakat qilganlar. Ular, yetakchilar ularni boshqalardan ajratib turuvchi vaqtdagi barqaror sifatlarining noyob majmuasiga egalar deb hisoblaganlar. Shundan kelib chiqqan holda, olimlar yetakchilik sifatlarini belgilash va ulardan yetakchini aniqlash uchun foydalanishga harakat qilganlar. Yetakchi bo'lish mumkin emas, yetakchi bo'lib to'g'iladi deb hisoblaganlar.

Keyingi o'rganish yetakchilik sifatlarining to'rtta guruhlarga ajratishga olib kelgan: fiziologik, psixologik (to'yg'uli), aqliy, shaxsiy ishga doir.

Yetakchilik sifatlari nazariyasi kamchiliklarga ega. Birinchidan, salohiyatli muhim yetakchilik sifatlari amalda cheksiz bo'lgan, shuning uchun yetakchining "yagona ishonchli" obrazini yaratishning iloji bo'lmagan. Ikkinchidan, ko'rib chiqilayotgan sifatlar va yetakchilik

o'rtasidagi yaqin aloqani o'rnatish va yetakchilarni aniqlashga yordam ko'rsatish mumkin bo'lmagan.

Yetakchilik hulqi konsepsiyalari. Ular (oldingi nazariyadagi) kim yetakchi bo'ladi savolidan yetakchilar nima va qanday qiladilar savoli tomon siljiganlar, ya'ni yetakchilarni maxsus dasturlar bo'yicha tayyorlash imkoniyatini ko'zda tutganlar. Bunda quyidagilar eng ahamiyatli konsepsiyalar bo'ladilar.

1. Rahbarlikning uchta uslubi konsepsiyasi. O'rganish uchta yetakchilik

usullari: avtoritar, demokratik va passivdan foydalanishni samarali solishtirishdan iborat bo'lgan. Ammo qandaydir bitta uslubning samarali yetakchilik bilan to'g'ridan to'g'ri aloqasi topilmagan.

2. Ogayo shtati Universitetining tadqiqotlari. Rahbarlikning ikki omili nazariyasini ishlab chiqishga bag'ishlangan. ikkita o'zgaruvchanlar: munosabatlarning tuzilishi va ushbu tuzilma doirasidagi munosabatlar asos qilib olinganlar. Birinchisiga yetakchi tomondan guruhda yaratilgan munosabatlar tuzilmasi: rollarni belgilash, kommunikatsion oqimlar, ish qoidalarini belgilash kiradi. Ikkinchisi o'z ichiga yetakchi va ergashuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni oladi.

Tadqiqotchilar ikkita xulosa chiqarganlar. Birinchisi. Munosabatlarning tuzilish va ishga qanchalik ko'p e'tibor qaratilsa, quyidagi sharoitlarda shunchalik katta samaraga erishiladi:

- natijalar olish maqsadida kimdandir (yetakchilardan tashqari) kuchli bosim;
- vazifa xodimlarni qanoatlantiradi;
- xodimlarni axborotlar va ish haqidagi ko'rsatmalar olishi yetakchiga bog'liqdir;
- boshqaruvchanlik ko'lamiga rioya qilinadi.

Quyidagi holda munosabatlar va xodimlar zaruriyatlariga mos keluvchi narsaga kuchaytirilgan e'tibor qaratilsa, samara beradi:

- vazifalar mashaqqatli bo'lsa;
- xodimlar boshqaruvda ishtiroq etishga moyillar;
- xodimlar nimanidir o'zlari o'rganishlari kerak;
- ular, bu narsa ishni bajarishga ta'sir qilishini his qiladilar;
- yetakchi va xodimlar statusida katta farqlar mavjud emas.

Ikkinchi xulosa. Yetakchilikning samaradorligi yana boshqa omillar-tashkiliy madaniyat, texnologiya, ishdan qanoatlanganlikka ham bog'liq.

3. Michigan Universitetining tadqiqotlari. U samarali va samarasiz yetakchilar hulqidagi farqlarni belgilashni o'z oldiga maqsad qilib qo'y gan. Yetakchi hulqidagi ikkita o'zgaruvchanlar asos qilib olingan: yetakchining e'tiborini ishga va xodimlarga qaratish. Tadqiqot natijalari samarali yetakchi haqida quyidagi xulosalarni chiqarishga imkon bergan:

- u xodimlarni qo'llab quvvatlaydi va ular bilan yaxshi munosabatlarni rivojlantiradi;
- xodimlarni boshqarishga shaxsiy emas, balki guruhli yondoshuvdan foydalanadi;
- ish va jiddiy vazifalarni bajarishning chegaraviy yuqori darajasini o'rnatadi.

Eng yaxshi uslubni belgilay olmay, tadqiqotchilar shunday xulosaga keldilarki, xodimlarni qo'llab quvvatlash va ularni qarorlar qabul qilishga jalb qilish samarali yetakchilikning sharti bo'ladi.

3. Boshqaruv tizim konsepsiyasi (R.Likert). Michigan Universiteti yondoshuvlariga asoslangan holda, u samarali yetakchilar tomonidan foydalaniladigan boshqaruvning umumiy namunalarini o'rganishni o'tkazdi. Keyingilar asosiy e'tiborni insoniy omilga qaratayotganliklari va maqsadlarga erishish bo'yicha ishni bajarishga guruhli yondashuvni rivojlantirishga intilayotganliklarida topdi. Ular tomonidan yetakchilarning ikkita kategoriyasi ajratilgan:

- xodimlarga qaratilganlar;
- ishga qaratilganlar.

Tadqiqotlarni davom ettirish boshqaruvning, tizimlar deb ataluvchi to'rtta ustivor uslubini ajratishga imkon bergan. 1-tuzim vazifani bajarishga qaratilgan, kuchli ravishda turkumlashtirilgan avtoritar yetakchilik uslubidir. 4-tuzim uning qarama qarshisi, qo'l ostidagilar bilan munosabatlarni rivojlantirish va guruhli, birgalikda ishlashga qaratilgan usuldir. 2- va 3- tuzimlar ikkita eng keyingi cheklar o'rtasidagi oraliqlar sifatida bo'ladilar.

Tadqiqotlarni ko'rsatishgcha, samarali yetakchilik ko'proq 4-tizimga va 1-tizimga yaqinroq joylashadi. Ammo amaliyotda 4-tizimga mos keluvchi uslubga rioya qilish shunchalik oson bo'lmagan. Kamroq tashkilotlar bu usuldan foydalanganlar, chunki unga o'tish yetakchi va unga ergashuvchilar hulqida keskin o'zgarishlarni o'tkazish zaruriyati bilan bog'liqdir.

5. Boshqariluvchi to'r (Bleyk va Mouton). Model rahbarlikning yagona to'g'ri usuli borligini ko'rgazmali namoyish qiladi. Boshqaruv to'ri ikkita o'zgaruvchanlar yoki yetakchilik hulqidagi o'zgarishlar: gorizontal o'qda - ishlab chiqarishga sho'baiqish, vertikalda esa-odamlarga sho'baiqishni kesishish-laridan tashkil qilingan matritsadan iborat bo'ladi.

Boshqariluvchi to'rning o'zgaruvchanlari, mohiyati bo'yicha moyillik (kimgadir yoki nimagadir) va qarash(nimagadir) xarakteriga ega bo'lib, keyingi hulkni belgilab beradilar, ya'ni ikkala sho'baiqish ham insoniy ong va ham odamning harakati bilan bog'liqdir. Matritsaning 1 dan 9 gacha bo'lgan o'qlaridan har birini shkalalarga bo'lish qo'yidagi beshta asosiy yetakchilik usullarining xududini chizib ko'rsatish imkoniyatini beradi;

- odamlarni boshqarish (odamlarga mehribona munosabat);
- ishni boshqarish (ishga ko'proq, odamlarga esa-kamroq e'tibor);
- kam boshqarish (kamroq boshqaruv harakatlari);
- o'rtacha boshqaruv (ish va odamlarga e'tiborning muvozanati);
- ishtirok etish bilan boshqarish (odamlarning vazifalari va o'zaro hamkorliklari; umumiy manfaatlar va maqsadlar mavjudligidagi o'zaro bog'liklik; ishonch va hurmatdagi munosabatlar).

Bunda, vaziyatdan qat'iy nazar, keyingi uslub eng yaxshiligi aniqlangan. Ko'rib chiqilayotgan model menejerlarda katta mashhurlikka ega bo'lgan. Undan eng yaxshi yetakchilik hulkini uning uchun maxsus ishlab chiqilgan o'qitish va tayyorlash dasturlarida ishtirok etish bilan ishlab chiqish uchun foydalaniladi.

6. Yetakchilik hulqini "mukofotlash va jazolash" konsepsiyasi. Bu yerda yetakchi qo'l ostidagilarning hulqini istagan yo'nalishga o'zgartirish jarayonini boshqaruvchi kishi sifatida ko'rib chiqiladi. Bunda shu narsa ma'lumki, ishni bajarishning erishilgan darajasi uchun mukofotlash xodim tomonidan harakatlarning odatdagi darajasini oshirishiga va ishdan qanoatlanishiga olib keladi. Ishni bajarishning adekvat bo'lmagan darajasi uchun jazolash, xuddi ishni bajarilishi darajasini hisobga olmasdan mukofotlash kabi hal qilinayotgan harakatlarga va ham ishdan olingan qanoatlanishga har xil ta'sir ko'rsatadi. Va nihoyat, ishni bajarilishi darajasi hisobga olmasdan jazolash ishni bajarilishi va xodimni qanoatlanishida ko'proq salbiy aksini topadi.

7. "Yetakchilarni almashtiruvchilar" konsepsiyasi (Kerr va Jermeyer). Ular tomonidan qo'l ostidagilarni ish va ularni qanoatlanishiga yetakchilik ta'siriga ehtiyojni yo'kka chiqaruvchi o'zgaruvchanlar yoki yetakchilarni almashtiruvchilar deb ataluvchilarning mavjudligi haqidagi taxmin ilgari surilgan. Masalan, ishning katta tajribasi, qobiliyati va tayyorgarlik darajasiga ega qo'l tobelar rahbarlikka ehtiyojini bartaraf qilgandek bo'ladilar. Turkumlashtiruvchi yetakchi mustaqil va malakali xodim tomonidan kuchli qarshilikni boshidan kechiradi. Keyingi uchun o'zini o'zi boshqarish yetakchining ko'rsatmalariga qaraganda jozibaliroq bo'ladi.

Yetakchilikni almashtiruvchilar va ularning u yoki bu rahbarlik usuli bilan aloqasi ishlab chiqilgan.

Vaziyatli yetakchilik konsepsiyasi. Yondashuvning asosiy g'oyasi- bu yetakchilik hulqi turli xil vaziyatlarda har xil bo'lishi kerak degan taxmindir. Bunda vaziyatli o'zgaruvchanlarning o'zaro hamkorligi, ularning yetakchilikka ta'sirini topish, yetakchining hulqini va uning oqibatlarini oldindan aytib berish uchun tadqiqot qilinadi. Bu konsepsiyalardan asosiylarini ko'rib chiqamiz.

Tannenbaum - Shmidt yetakchilik hulqi kontinuumi (uzliksizligi). U yetakchi hulqning ehtimol bo'lgan yettita namunalaridan birini yetakchilik munosabatiga uchta omil: yetakchining o'zi, unga ergashuvchilar va vujudga kelgan vaziyatlarning ta'sir etish kuchiga muvofiq tanlashini ko'rsatadi. Uslublarning barcha turli tumanligi tegishli ravishda munosabatlar va ishga sho'baiqish bilan o'zaro bog'lanuvchi demokratik va avtoritarlarning o'rtasiga yoyiladilar.

Bu chegaraviy yetakchilar uslublari o'rtasidagi farq yetakchining uning hukmronligi manbalari va insonning tabiati haqidagi farazlariga asoslanadi. Demokratik hukmronlik unga u ergashtirib ketayotgan ergashuvchilar tomonidan berilgan, va odamlar o'zini o'zi boshqarishga va motivatsiya sharoitida ijodiy ishga qodirlar deb o'ylaydi. Avtokrat esa, hukmronlik uning tashkilotda tutgan o'rni tomonidan berilgan va odamlar dangasadirlar deb hisoblaydi. Birinchi holda boshqaruvda ishtirok etish imkoniyati mavjud, ikkinchisida – maqsadlar va vositalarni yetakchining o'zi belgilaydi. Bu eng chetkilar o'rtasida beshta oraliq yetakchilik uslublari mavjud bo'ladi.

Bu modellarni rivojlanishi yetakchilik munosabatlaridagi aloqalarni o'rnatishda yetakchi, ergashuvchilar va vaziyat o'rtasidagi barcha ehtimol bo'lgan o'zaro hamkorliklarning qiyinchiliklariga duch kelgan.

Vaziyatli yetakchilik modellari (F.Fidler). Bunda kamroq afzal ko'riluvchi xodim (KAKX), ya'ni yetakchilar kamroq muvaffaqiyat bilan ishlashlari mumkin bo'lgan kishining ta'riflari shkalasidan foydalaniladi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yuqori ballarni olgan yetakchilar, ya'ni o'zlarining KAKXlarini juda ijobiy baholaganlar munosabatni mo'ljallagan uslubga egalar. Past ballarni olganlar esa - ish (vazifa)ni mo'ljallagan uslubga egalar. Ular tegishli ravishda yuqori KAKX li va past KAKX li yetakchi nomini olganlar.

Modeldagi vaziyatni nazorat qilish darajasi quyidagi o'zgaruvchanlik bilan belgilanadi:

"yetakchi-ergashuvchilar" munosabatlari (ergashuvchilar tomonidan yetakchiga nisbatan nomoyon bo'ladigan to'g'rilik, ishonishlik, qo'llab quvvatlash va hurmat qilish darajasini aks ettiradi);

ishni turkumlashtirilganligi (bajarilayotgan vazifalarni turkumlashtirilganlik darajasi aks ettiradi va tashkil qiluvchilar maqsadning aniqligi, qarorning asoslanganligi uning o'ziga xosligi, maqsadga erishish vasitalarining ko'pligi bilan o'lchanadilar);

lavozimli hukmronlik (yetakchining rasmiy hukumronligi darajasini aks ettiradi).

Uchta vaziyatli bu o'zgaruvchanlar ikkita yetakchilik uslublari bilan birgalikda vaziyatlarning sakkizta turini beradilar.

Model rahbarni tashkilotda yoki guruhda vujudga kelgan vaziyatga muvofiq tanlab olish va uni o'zgartirish yo'llarini aytib berishga imkon beradi.

Bundan tashqari, rahbar vaziyatni o'zining foydasiga o'zgartirish uchun quyidagilarni amalga oshirishi mumkin.

- qo'l ostidagilar bilan munosabatlar darajasini o'zgartirishi;
- ishni turkumlashtirilganlik darajasini o'zgartirishi;
- tashkilotdagi pozitsion hukmronlik darajasini o'zgartirishi.

Model shuni ko'rsatadiki, rahbarni qanday qilib samarali yetakchi bo'lishga o'rgatish, uning yetakchilik qobiliyatini oshirish, eng yaxshi yordam qo'rsatish sharoitida hukmronlik va ta'sirdan foydalanish mumkin. O'qitish dasturi munosabatni mo'ljallagan yetakchiga foydali bo'lishi, ishni mo'ljallagan yetakchiga esa zarar keltirishi mumkin.

Xersey va Blansharlarning vaziyatli yetakchilik modeli

Ergashuvchilarni pishib yetilganligi modelning asosiy omillaridan biri bo'ladi, u o'z ichiga kasbiylik va psixiologik tashkil qiluvchilarni oladi.

Ergashuvchilar pishib yetilishining har xil to'rtta bosqichlarida bo'lishlari mumkin:

- ko'rsatuvchi
- ishontiruvchi
- ishtiroq etuvchi
- vakolatlarni topshiruvchi.

Samarali menejer ergashuvchini "o'sgani" sari bitta uslubdan boshqasiga o'tadi. Uning faoliyatining samaradorligi u tomonidan foydalanilayotgan uslubni vaziyatning qulayligi - ergashuvchining pishib yetilganlik darajasiga mos kelishiga bog'liqdir.

Xauz va Mitchellarning "yo'l-maqsad" yetakchilik modeli. Kutishning motivatsiya nazariyasiga asoslanadi. Faraz qilinadiki, qat'iy aloqa: harakat - ishning natijalari - mukofotlashga rioya qilinganda, xodimlar unimdordirlar. Bunda yetakchilikning quyidagi uslublari mavjud:

- yo'riqnomaviy
- qo'llab quvvatlovchi.
- erishishga mo'ljallangan
- ishtiroq etuvchi

Samarali yetakchi vaziyatga va ergashuvchining ta'rifi (holati)ga ko'ra bitta yoki bir necha uslublar va motivatsiyaga ega bo'ladi.

Vrum-Iettona-Yagolarning qarorlar qabul qilishning vaziyatli modeli. Keyingi modelni rivojlantiradi. Asosiy farqi xodimlarni qarorlar qabul qilishga jalb qilishni mo'ljallash:

Bunda quyidagi uslublardan foydalanish tafsiya etiladi:

- avtokratik;
- avtokratik (xodimlar faqat axborotlarni to'plashga jalb qilinadilar);
- maslahatli (xodimlar bilan maslahatlar);
- maslahatli (shaxsiy maslahatlar);
- guruhli (guruhning qarorlar qabul qilishdagi eng katta roli).

Uslubni tanlash va xodimlarni qaror qabul qilishga jalb qilish vaziyatga bog'lik bo'ladi.

Yetakchilarni yangi konsepsiyalari. An'anaviy va vaziyatli yondoshuvlar yo yetakchining alomatlari va hulqiga, yoki u kerakli usulni tanlagan vaziyatga bir tomonlama e'tibor berganlar. Keyingi yillarda paydo bo'lgan konsepsiyalar bu ikki tomonni birlashtirishga haraqat qiladilar.

Atributli (belgili) yetakchilik konsepsiyasi (sabab-natijaviy yondoshuv). U nima sodir bo'lgan va odamlar nimani sodir bo'lganning sababi deb hisoblashlari o'rtasidagi sabab-natijaviy aloqani izohlab beruvchi atributli nazariyaga suyanadi. Bu yondoshuv shundan kelib chiqadiki, yetakchining xulosalari ergashuvchilarning hulqlari bilan teng darajada yetakchining keyingilar hulqiga javob qaytarish bilan asoslanadi. Qo'l ostidagilarning ishini ko'zata turib, yetakchi u qanday bajarilayotganligi haqida axborot oladi. Bunga ko'ra u odamlarning hulqi haqida xulosa chiqaradi va qo'l ostidagilarning hulqiga adekvat ravishda javob qaytarish uchun o'z hulqining shunday uslubini tanlaydi.

Xarizmatik yetakchilik konsepsiyasi. Xarizma - bu boshqalarga yetakchilikni qo'llab quvvatlanishi va tan olinishi keltirib chiqaruvchi shaxsiy jozibadorligi vositasida ta'sir qilish shaklidir, bu xarizmaning egasiga ergashuvchilar ustidan hukmronlikni ta'minlaydi. O'zining shaxsiy sifatlariga ko'ra ergashuvchilarga g'oyatda kuchli ta'sir ko'rsatishga qodir yetakchi xarizmaatik deb hisoblanadi. Bunda yetakchilar hukmronlik, faoliyatga katta ehtiyojni boshdan kechiradilar va o'zlarining to'g'riliklariga ishonadilar.

Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, oddiy vaziyatlarda xarizmatik yetakchilik hamma vaqt talab qilinmaydi. Ko'pincha u ergashuvchilar o'z istaklari va ularni bajarish yo'llarini kuchli ravishda bo'rtirib yuborgan hollarida to'g'ri keladi. Bu siyosat, din, harbiy harakatlarda yetakchilarda xarizmani tez tez paydo bo'lishini izohlab beradi.

Tubdan o'zgartiruvchi yetakchi konsepsiyasi. Islohatchi yetakchi odamlarni ularning qo'yilgan maqsadlarni idrok etishdagi ongliligini oshirish, ularga shaxsiy mafaatlarni umumiy maqsad bilan birlashtirish imkoniyatini berish, ishonchlilik muhitini his qildirish yo'li bilan undaydi. Bunday yetakchi ijodiyotini nomoyon qiladi, uni orqasida voqealik turadi, u ergashuvchilarni natijadan natijaga olib boradi, odamlarni mehnat qilishga qaratadi. Bu narsa yetakchi va ergashuvchilarda inqirozli vaziyatda muammoni ijodiy hal qilishga yaroqli ma'lum hulqini mavjudligini ko'zda tutadi. Model yetakchi ergashuvchilarga ularni boshqaruvda ishtirok etishga jalb qilish orqali ta'sir qilishi, o'zini guruhning bir qismi bo'lishi, birgalikdagi harakatlarni qo'llab quvvatlashi zarurligini tan oladi. Ergashuvchilardan yetakchining orqasidan ko'r-ko'rona borish emas, balki berilayotgan imkoniyatlarini tanqidiy baholash va harakatlarga ongli ravishda yondashuv talab qilinadi.

Shunday qilib, yetakchilikning an'anaviy tendensiyalari yetakchi va uning hulqining sifatlari asosida samarali yetakchilikni taklif qiladilar. Bu konsepsiyalar pirovorida yakunlangan nazariyani yarata olmay, hulqining aniqlangan sifatlari va namunalarining ko'pligida cho'kib ketganlar. Vaziyatli yetakchilikka asoslangan yondoshuvlar yetakchilikning samaradorligini yetakchini shaxs sifatida e'tiborga olmay, tashqi muhitlarni ta'siri orqali izohlashni taklif qilganlar. Yangi konsepsiyalar vaziyatli va an'anaviy yondoshuvlarning afzalliklarini birlashtirishga harakat qiladilar. Ular yetakchining muammoni hal qilishning yangi ko'rinishini yaratish, o'zining xarizmadan foydalanib, ergashuvchilarni ilhomlantirish, ulardagi maqsadga erishish bo'yicha harakatni amalga oshirishga ishtiyoqini keltirib chiqarish qobiliyatiga e'tiborni qaratadilar.

8.3. Menejerning uslubi va imidji

Boshqaruv uslubi - bu rahbar tomonidan foydalaniladigan masalalarni yechishni eng xarakterli va barqaror usullarining majmuasi, uning qo'l ostidagilarga nisbatan hulqining odatlari. Boshqaruv uslubi jamoa va umuman korxona (tashkilot) faoliyatining samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Haqiqiy sharoitlardagi boshqaruvning aniq uslubi ob'yektiv va sub'yektiv xarakterdagi quydagi omillarni belgilab beradi:

- jamoaning vazifalari va xizmatlari;
- jamoaning ish sharoitlari;
- jamoaning o'lchamlari va tuzilishi;
- rahbarning shaxsiy sifatlari va tajribasi;
- menejerning kasbiy mahorati;
- mehnat jamoasi a'zolarining kasbiy tayyorgarlik darajasi va ongliligi;
- mehnat jamoasining pishib yetilganligi va birlashganligi darajasi va boshqalar.

Rahbarlik uslublarining kengligi to'liq demokratiyadan to mutloq avtokratiyagacha yoyilib ketadi. Ruhshunoslar va sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan rahbarlarning har xil turlari va ular faoliyati samaradorligining tadqiqotlari rahbarlikning uchta eng ko'p uchraydigan uslublar: avtoritar yoki avtokratik, demokratik va liberalni ajratishga imkon bergan, ammo amalda mutloq u yoki bu uslubga rioya qiluvchi rahbarlar kamroq uchraydilar.

Rahbarning har bir uslubi asosiy alomatlari 5.2. jadvalda berilgan.

8.2.jadval

Rahbarlik uslublarining mazmuni

Parametrlari	Avtoritar uslub	Demokratik uslub	Liberal uslub
Uslubning tabiyati	Barcha hukumron-lik va javobgar likni yetakchining qo'lida jamlanishi	Vakolatlarni aso siy jihatlarni yetakchida saqlab qolish bilan boshqaga topshi-ilishi	Yetakchi tomonidan javobgarlikni o'zidan olishi va hukmronlikdan guruh (tashkilot) foydasiga voz ke-chilishi
	Maqsadlarni bel-gilash va vosita-larni tanlashdagi imtiyoz	Qarorlarni qa bul qilish, bosh-qaruvda ishtirok etish asosidagi darajalar bo'yi-cha taqsimlangan	Guruh uchun istalgan tartibdagi o'zini o'zi boshqarish imkoniyatini berish
	Kommunikatsion oqimlar ko'proq yuqoridan keladi	Kommunikatsiya ikkala yo'nalish-da faol amalga oshiriladi	Kommunikatsiya asosan "gorizon-tal" asosida quriladi
Kuchli tomonlar	Asosiy e'tibor muddatlar tarti-biga qaratiladi, natijani oldindan aytib berish mumkin	Xodimlarning boshqaruvda ish-tirok etish orqali ishni bajarishga shaxsiy maj buriyatlari oshadi	Ishni yetakchining aralashuvisiz boshlashga imkon beradi
Zaif tomonlari	Shaxsiy tashab-busni to'xtatib qolish tendensiya-lari ko'zatiladi	Bunday uslubda masalalarni yech-ish uchun ko'p vaqt talab qilinadi	Yetakchining ara-lashuvisiz ish ning tezligi yo'-qotilishi va ha-rakat yo'nalishi o'zgarishi mumkin

Avtoritar uslubdan foydalanishda avtokrat rahbar e'tirozlarga toqat qilaolmaydi. U qo'li ostidagilarga kamroq axborotlarni beradi. Hech kimga ishonmaydi va hech kimga o'zining niyatlarini ma'lum qilmaydi. U o'z harakatlari yo'nalishini tez o'zgartiradi. Qo'li ostidagilar bilan iltifotsiz, shoshilinch qarorlarga moyil. Unda, fikrlarini payqab olishni biladiganlar eng yaxshi xodimlar hisoblanadilar. Qo'li ostidagilar barcha savollar bilan "boshliq" oldiga chopadilar. Avtokrat rahbarni oldindan

bilib bo'lmaydi. Hech kim u yoki bu hodisaga u qanday javob qaytarishini ochiq–oydin bilmaydi.

Rahbarlarning bunday uslubida ko'pincha nizolar chiqadi. Avtokratning barcha masalalarda shaxsiy omilkorligiga da'volari tartibsizlikni keltirib chiqadi va ishning samaradorligini pasaytiradi.

Liberal uslub tashabbussizlik, mehnat jarayoniga aralashmaslik bilan ta'riflanadi. Liberal rahbar orqali yuqori rahbariyat ko'rsatmalari bo'yicha harakat qiladi, javobgarlikdan qochishga intiladi.U har xil omillarning ta'siri ostida o'zining qarorini o'zgartirishi mumkin. Tashkilotda ko'pincha muhim masalalar uning ishtirokisiz hal qiladi.

Qo'l ostidagilar bilan o'zaro munosabatlarda liberal muloyimdir. U ularga deyarli to'liq erkinlikni beradi, talabchan emas, ularni ishini nazorat qilishni yoqtirmaydi.

Obro' olishga intilib u qo'li ostidagilarga har xil imtiyozlarni berish, o'rinsiz mukofotlarni to'lashga qodir. U yana qo'l ostidagi yalqov uchun ishni bajarishi mumkin, yomon xodimlarni ishdan bo'shatishni yoqtirmaydi.

Rahbarlikning demokratik uslubi rahbar va qo'l ostidagilarda ishonch va o'zaro tushunish tuyg'usi mavjud bo'lishini ko'zda tutadi. Rahbar o'zini guruhning bir a'zosi sifatida tutadi. Har bir xodim qo'rqmasdan o'z fikrini aytishi mumkin. Ko'pgina muamolar jamoaviy hal qilinadi. Rahbar qo'li ostidagilar bilan ko'proq maslahatlashish, o'zining afzaligini namoyon kilmaslik va tanqidga to'g'ri javob qaytarishga harakat qiladi. Qabul qilingan qarorlarning oqibati uchun javobgarlikni qo'li ostidagilarga yuklamaydi. Xodimlarning fikrlariga quloq solishga intilishni, o'zi buni tushunmasligidan emas, balki muhokama qilishda hamma vaqt ham ishlarning holatini yaxshilashga imkon beruvchi nozik tomonlar vujudga kelishi mumkinligi bilan izohlanadi. Bunday rahbar, agarda qo'l ostidagilar uni bunga ishontirsa, murosaga kelish yoki qabul qilingan qarordan voz ke- chishni o'ziga or deb hisoblamaydi. U muammoni hal qilish va bunda olingan foydalarni maqsadga muvofikligini isbotlashga harakat qiladi. Nazoratni amalga oshirishda u yakuniy natijaga alohida e'tiborni qaratadi.Bunday ahvol qo'l ostidagilarda o'zini o'zi qo'rsatishga sharoitlarni yaratadi,ularda fikr yuritishning mustaqilligi rivojlanadi. Bu tarbiyaviy ahamiyatga ham ega, maqsadga kamroq xarajatlar bilan erishishga imkon beradi. Boshqaruv qo'pol bosimsiz, odamlarning qobiliyatlarini hisobga olish bilan amalga oshiriladi.

Rahbarlikning bunday uslubini ko'pgiga mutaxassislar muvofiq deb hisoblaydilar.Shuning bilan birga tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, barcha hollarda ham qo'l ostidagilar rahbarlikning demokratik uslubini afzal deb bilmaydilar, hamma vaqt ham bu uslub unumli bo'lavermaydi. Gap shundaki, rahbarlikning ko'rib chiqilayotgan uslublaridan har biri ham ijobiy va ham salbiy alomatlarga ega, jamoalar faoliyatining sharoitlari esa g'oyatda turli tumandir. Hozirga qadar uslublar va rahbarlikning samaradorligi o'rtasidagi to'g'ridan to'g'ri bog'likliq aniqlanmagan.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, mutloq bitta usludan foydalanadigan rahbarlar g'oyatda kam uchraydi. Menejer faloiyatining uslubi, qoidaga ko'ra rahbarlikning u yoki bu mutanosiblikdagi uchta asosiy klassik uslublarining kombinatsiyasidan iborat bo'ladi. Buning ustaga, har bir menejer, o'zining, o'zi uchun afzal bo'lgan boshqaruv usullari majmuasidan foydalanadi. Bu haqda har xil menejerlar yaqin vaziyatlarda amaldi bir xil nitijalarga erishgan holda, ko'pincha butunlay har xil harakat qilishdari darak beradi.

Hozirgi sharoitlarda menejer faoliyatining sharli ravishda vaziyatli shaxsiy deb ataluvchi uslubi afzalroq bo'lishi mumkin.

Menejerning imidji - bu uning obrazi, ushbu menejerning unga alohida o'ziga xoslikni beruvchi va uni bir qator boshqa rahbarlardan ajratib turuvchi farqlanuvchi va mutloq ta'riflari haqidagi mustahkam tasavvurdir. Imidjning asosini ishning maqsadga qaratilgan holda tashkil qilinayotgan va qo'llab quvvatlanayotgan uslubi va menejerning shaxslararo munosabatlari va rasmiy atributlari (belgilari) tashkil qiladi.

"Imidj" inglizcha so'z bo'lib, "obraz", "shuhrat"ni bildiradi. Bu kimningdir, nimaningdir ommaviy ongda vujudga kelgan va sterotip xarakterga ega bo'lgan hissiyotli bo'yalgan obrazidir. O'zining imidji haqidagi g'amxo'rlik bu uni odamlar ongida gavdalanishi, o'zini o'zi eng yaxshi tanishtirishdir.

Imidj tushunchasi personifikatsiya (gavdalantirish, tasvirlash)ga yaqinroq bo'ladi, ammo o'zining ichiga shaxsning nafakat tabiiy xususiyatlarini, balki maxsus yaratilganlarini ham oladi. Bundan tashqari, u odamning tashqi qiyofasi va ichki dunyosi haqida, uni psixologik turi haqida gapiradi.

Kasbiy imidjni olish ishbilarmon kishi, yetakchi uchun birdan bir maqsad emas. Ammo unga ega bo'lish unning g'oyatda muhim shaxsiy va kasbiy ta'rifini tashkil qiladiki, bu chukur amaliy ma'noga ega.

"Imidj" tushunchasining ma'nosi har xil yig'ilganlardan vujudga keladi. Uning eng muhim qismi ahloqiydir. Gap shundaki, ahloqli odam

insoniy tajriba tomonidan tekshirib chiqilgan ahloqiy nasihatlar bo'yicha yashash zarurligini his qiladi, ahloqsiz esa hamma vakt shaxsiy ehtiroslari va ehtiroschalarining asiri bo'ladi va uning ideali - hamma narsaga yo'l qo'yilganlikdir.

Bizning jamiyatimizga o'zini o'zi hammadan avval ma'naviy takomillashtirishga qodir ahloqan ishonchli menejer zarur. Uning e'tiborini insoniyat madaniyatining barcha boyliklarini qamrab olishi kerak, ya'ni u keng gumanitar bilimlarga ega bo'lishi kerak.

Imidjni shakllantirishning asosiga qo'yidagi tamoyillar qo'yilishi mumkin:

takrorlash tamoyili;

ta'sirni uzliksiz kuchaytirish tamoyili;

"ikki yoqlama chaqiruv" tamoyili.

Takrorlash tamoyili inson xotirasining xususiyatlariga suyanadi: takrorlanuvchi axborotlar esda yaxshi qoladi. Odamlarga qabul qilingan xabarni o'ziniki qilish uchun vaqt kerak bo'ladi. Ko'p martalab takrorlash esa odam ruhiyatini moslashtiradi.

Ta'sirni uzliksiz kuchaytirish tamoyili isbotlangan va tuyg'uli murojaatni o'stirilishini asoslab beradi, masalan: "Bu faqat Siz uchun" yoki "Men Siz uchun" va h.k. Harakatlarni asta-sekin o'stirilishi ijobiyroq qabul qilinadi. Ammo asta-sekin, portlovchi emas. Bu shuning bilan bog'liqki, insonning sensorli (sezgi) apparati axboratlarni shovullashiga qarshilik qiladi.

Axborot mumkin bo'lganning chegarasidan o'tish bilan qabul qilish kanallarini to'silishi va kelib tushgan axborotlarni qayta ishlab chiqilishi sodir bo'ladi. Ta'sir qilish harakatlarini asta-sekin va uzluksiz o'stirilishi istalgan siljishlarga olib keladi.

"Ikkiyoqlama chaqiruv" tamoyili xabar nafakat va shunchaki aql bilan qabul qilinishini bildiradi. Ongsizlik bilan qilingan ruhiy jarayonlar, inson ruhiyatining tuyg'uli sohasi muhimroq rolni o'ynaydi.

O'zining rolini o'ynashi uchun imidj odamlar e'tiborini o'ziga tortishi, ularning faolligini kerakli yo'nalishga yo'naltirishi, keyin esa inson hulqini boshqarishni amalga oshirishi kerak.

Imidjning odamlarga ta'siri AIDA formulasi bo'yicha sodir bo'ladi, bu yerda A (attention inglizcha "e'tibor, e'tiborni jalb qilish; I (interest)- imidjga sho'baiqishni o'yg'otish; D (demand inglizcha "talab", "ehtiyoj") - harakatni amalga oshirish ehtiyojini o'yg'otish; A (action) - harakatlarni bajarishga undash. Bunda imidjni namoyish qilish yordamida odamlar hulqini bosqichma bosqich boshqarishning sxemasi

quyidagicha: e'tiborni jalb qilish-sho'baiqishni uyg'otish-ehtiyojni yaratish-o'chakishtirilgan harakat.

Imidjni yaratishda har xil namunalar asos qilib olinadi. Tadqiqotchilarning ta'kidlashlaricha, yaratilgan taassurotning 92% odamning qanday ko'rinishi va "sado berishiga" bog'likdir. Shuning uchun ko'pgina siyosatchilar va menejerlar akterlik savodsizligini tugatishni, quyidagilarni o'rgana turib o'zlashtiradilar.

tabassum qilish san'ati;

tovushni qo'yish;

imo-ishoralar, mimika va gavdani tutish texnikasi.

Bunda imidjmeykerlar - imidjni shakllantirish bo'yicha mutaxassislar yordam beradilar. Bizning mamlakamizda yetakchining imidji qurilmaydi, balki unga joylashtiriladi. Imidj-meykerlar rahbarda mavjud imkoniyatlarni yoniga qurish tartibida ishlaydilar, chunki bizning ko'pchilik yetakchilarimiz ular hammaga yetadigan harizmani ulashib olganmiz deb hisoblaydilar. Rahbarning o'z imidjini shakllantirishdagi roli imidjmeykerlarga iloji boricha yordam berishi, ularga to'lik ochiqlik bilan ko'maklashish, ularning tavsiyalarini o'z harakatlarining dasturi sifatida qabul qilishda iborat bo'lishi kerak.

Ko'pgina hollarda menejerning imidji bu aniq vaziyatda uddaburonlik bilan o'z yo'lini topish va shuning uchun hulq modelini to'g'ri tanlashning natijasidir.

Menejer o'zining, ammo albatta madaniyatlashtirilgan uslubi, oliyjanob obrazi, tadbirkorning, nafaqat muvaffaqiyatni yarmini, balki faoliyatdan doimiy ravishda qanoatlanishini qafolatlaydigan imidjiga ega bo'lishi zarur. Madaniy va muvaffaqiyatli bo'lishni istagan menejer quyidagilarga rioya qilishi kerak:

- va'dani muddatida bajarish. Agar bajara olmasa, bahona qilish emas, balki yangi muddatni belgilash va mayli kechikib bo'lsa ham, o'zi so'zining ustidan chiqish;
- "foydasiz" takliflarga e'tiborli va ob'yektiv bo'lish;
- keraksiz takliflarni odob va muloyimlik bilan rad qilish;
- o'ziga ishongan bo'lish, ammo katta ketishdan qochish;
- qabul qilingan keraksiz qaror uchun javobgarlikni qo'l ostidagilarga, agar bu ularning huquq doiralariga kirmasa yoki ular sizdan tegishli vazifa yoki tavsiya olmagan bo'lsalar, yuklamaslik;
- qo'l ostidagilarni xira qilib emas, to'g'ri tarbiyalash, ularning unumli mehnati va tashabbusini rag'batlantirish;

• hech qachon sizning fikringiz va nuqtai nazaringiz hamma vaqt ham yaxshi bo'lmasligini, mutloqo yomon bo'lmagan boshqa fikrlar va nuqtai nazarlar borligini esdan chiqarmaslik;

• muvaffaqiyatsizlik, uzilish va xatoning hech bir holini sinchiqlab tahlil qilmasdan qoldirmaslik;

• ishda uchta "maslik": jaxl chiqmaslik, sabr-toqatni yo'qotmaslik, sho'baishib ketmaslikka amal qilish;

• o'zini kechikishi yoki tadbirni tayyorlanmaganligi uchun ishni boshlanishini kechiktirish sheriklar, qo'l ostidagilarga nisbatan hurmat-sizlikning yuqori darajasidir;

• odamlarning kamchiliklariga, agar bu kamchiliklar biznesga halaqit bermasalar, chidamli bo'lish;

• shuni esdan chiqarmaslik kerakki, odamni nafaqat so'z bilan haqoratlash mumkin, imo-ishoralar, mimika, gavdaning turishi ham ifodaliroq bo'ladi;

• odamning ishga doir sifatlariga, ayniksa sizning u bilan muno-sabatingiz yomon bo'lsa, adolatli bo'lish;

• iqtidorli xodimlardan qo'rqmaslik;

• xodimlarga tashkilotning maqsadlariga erishish uchun ko'proq erkinlik berish;

• odamlar oldida maqtash, yakkama yakka qolganda qoyimoq;

• inson uchun kamsitishdan keskinroq va og'riqroq hech narsa yo'qligini esdan chiqarmaslik. U unitilmaydi va kechirilmaydi;

• eshitishni bilish, cheksiz sabr-toqatga ega bo'lish.

8.4. Ishbilarmonlikning etikasi va etiketi

Ishbilarmonlig etikasi-bu yaxshilik va yomonlik, ma'naviylik va ahloqiylik, insonni jamiyatdagi ma'lum o'rni va hayoti va faoliyatining ma'nosi haqidagi tushunchalarga mos keluvchi inson hulqining ta'limi va amaliyotidir. Ishbilarmonlik etikasi o'z ichiga menejer, har qanday ishbilarmon kishi qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun suyanadigan ideallarni oladi.

Ishbilarmonlik etikasi faoliyatining u yoki bu sohasida tavakkalli, novatorli, halol, omilkor va qonuniy biznesni olib borishga asoslanadi. Tadbirkorlik faoliyatining xili va uning alohida turlaridan qat'iy nazar, ishbilarmonlik etikasi, ya'ni milliy etnik an'analarini va undan kelib chiquvchi qoidalarni hisobga olishi kerak.

Ishbilarmonlik etikasi menejerning xarakteri, uning qalbi, aqlining xususiyatlari, motivatsiya, ma'lumoti va bilimlarining darajasi, uning jamoada, jamiyatdagi insonlarga nisbatan hulqi bilan chambarchars bog'langandir. Obru, faxr, halollik, izzattalablik, oliyjanoblik, muloyimlik menejer ishbilarmonlik etikasining "arsenaliga" kiradi, uni ijobiy ta'riflaydi.

Etik me'yorlar, huquqiy me'yorlardan farqliroq, rasmiy ravishda hech qaerda yozilmagan va uzoq vaqt davomida "otalardan" "bolalarga", kattalardan kichiklarga, bir avloddan boshqasiga og'zaki ravishda uzatib kelingan. Ular asrlar davomida har xil xalqlarning ko'pgina avlodlarining birgalikdagi faoliyati, jamoaviy turmushlari jarayonida vujudga kelganlar va madaniyatning asosiy yutuklaridan biri bo'lganlar.

Qonunchilikni himoya qilishda qonunning u yoki bu moddasini buzganlik uchun jazolovchi maxsus davlat idoralari turgan huquqiy tartibga solishdan farqli ravishda etik me'yorlarga rioya qilinganlik yoki rioya qilmaganlik ustidan nazorat qilish faqat jamoaviy fikr va insonning vijdoni bilan amalga oshiriladi. Xuddi shuning uchun axloqli bo'lish yoki bo'lmaslik deyarli to'liqligicha insonning shaxsiy yaxshi yoki yovuz irodasiga bog'liqdir. Albatta, har qanday erkin tanlov omillarining ko'pligi bilan asoslanadi, shunga qaramasdan insonni kuch bilan vijdonli qilish mumkin emas. Insoniy munosabatlar mavjud bo'lgan hamma yerda ahloq ham mavjud bo'ladi, chunki jamiyatda yashab, undan to'liqligicha ozod bo'lish mumkin emas. Sog'lom fikrlovchi inson, o'zining shaxsi va qadr-qimmatini hurmat qilgan holda, u muloqatda bo'lgan har bir inson ham, o'zining shaxsi va qadr-qiymatini tan olinishini muljallaydi.

Shu bilan birga etik me'yorlarni buzilishi ertami yoki kechmi ijtimoiy yoki shaxsiy kulfatlar, baxtsizliklar, halokatlarga olib keladi, ahloq o'zi uchun qasos oladi, negaki uning asosiy belgilanishi insoniyatni uning yagonaligida saqlash, insonlarga o'zlarining hamjamiyatlarini saqlab qolishlariga yordam berish, bir birlarini yo'q qilishga yo'l qo'ymaslik, ularning birgalikdagi faoliyatining muvaffaqiyatiga ko'maklashishdir.

Shu sabablarga ko'ra, ixtidorli tadbirkorlar, yirik firmalar va kompaniyalarning rahbarlari o'z jamoalarining ishini tashkil qilishda etik me'yorlarga katta ahamiyat beradilar.

Insonlarning ishga doir munosabatlari o'zaro hurmat, o'zaro yordam va har qanday xodimning shaxsiga e'tibor qaratish asosida qurilgan

joyda hamma vaqt ham ishonchlilik darajasi va muvaffaqiyatning garovi faqat ma'muriy boshqaruv va nazarotga suyanuvchi tashkilotlarga karaganda yuqoridir.

Tadbirkorlarning ishga doir faolligi jarayonidagi bir tomondan ular o'rtasidagi va boshqa tomondan tadbirkor va davlat, jamiyat o'rtasidagi ijobiy o'zaro munosabatlarni belgilab beruvchi asosiy etik sifat halollikdan iboratdir. Halollikni talab qilinishi insonlarning ularning ijtimoiy amaliyoti jarayonida birgalikda faoliyat yuritishlarining zarurligi, ular faoliyatini o'zaro muvofiqlashuvi, ularning kundalik hayotlarining ehtiyojlari bilan asoslanadi. Halollik o'z ichiga to'g'rilik, o'z fikrida qattiq turish, o'ziga olgan majburiyatlarga sodiqlik, qilinayotgan ishning to'g'riligiga sub'yektiv ishonch, tadbirkor o'zining tijorat faoliyatida amal qiladigan motivatsiyaga nisbatan boshqalar va o'zining oldida sofdillik, boshqa insonlarning ularga qonunan tegishli bo'lgan huquqlarini tan olish va rioya qilish kabi ijobiy ahloqiy belgalarni oladi. Tadbirkorlarning guruhli birdamligi asosida, hozirgi vaqtda o'zaro yordam talabi ba'zan ziddiyatli namoyon bo'lsa ham, ular o'rtasida o'zaro yordam vujudga keladi va rivojlanadi. Bir tomondan tadbirkorlar o'rtasidagi munosabatlarda raqiblik tamoyili amalda bo'lsa, boshqa tomondan ular ayrim hollarda bir birlariga o'zaro yordam va qo'llab quvvatlashlarni ko'rsatishlari mumkin (yetkazib berilgan tovarlarga haq to'lash muddatlarini ko'chirish, imtiyozli shartlarda kreditlar berish qismi bo'yicha).

Biznesda muvaffaqiyatga erishish uchun menejerlarga ishbilarmonlik etikasining asosini egallash muhimdir. Boshqaruv amaliyoti etik me'yorlarni, ya'ni kasbiy etikaning postulatlari(isbotsiz qabul qilinadigan qoidalar)ni ishlab chiqqan, ular tadbirkor, menejerning etik kodeksi deb ataluvchining asosida yotadilar. Ya'ni madaniy tadbirkor, menejer:

- o'z mehnatini nafaqat o'zi uchun, balki boshqalar, jamiyat, davlat uchun foydali bo'lishiga ishonishi;
- o'zini o'rab turgan insonlar ishlashni xohlashlari va bilishlari, o'zlarini tadbirkor bilan birga ko'rsatishga intilishlaridan kelib chiqishi;
- biznesga ishonishi, uni o'ziga jalb qiluvchi ijod sifatida baholashi, biznesga san'atga kabi qarashi;
- raqobatni zarurligini tan olishi, ammo hamkorlikni zarurligini ham tushunishi;
- o'zini shaxs sifatida, har qanday shaxsni esa o'zi kabi hurmat qilishi;

- har qanday mulkni, davlat hokimiyatini, ijtimoiy harakatlarni, satsial tartibni, qonunlarni hurmat qilishi;
- o'ziga va boshqalarga ham ishonishi, kasbiy mahorat va omilkorlikni hurmat qilishi;
- ta'lim, fan va texnika, informatika, madaniyatni qadrlashi, ekologiyani hurmat qilishi;
- yangiliklarga intilishi;
- insonparvar bo'lishi kerak.

Shu munosabat bilan 1912 yilda Rossiya savdogarlari gildiyasi tomonidan shakllantirilgan ishbilarmon kishining tamoyillari g'oyatda ibratlidir:
- hokimiyatni hurmat qil;
- halol va to'g'ri bo'l;
- hususiy mulkchilik huquqini hurmat qil;
- insonni sev va hurmat qil;
- so'zinga sodiq bo'l;
- mablag'larining bo'yicha yasha;
- maqsadga intiluvchi bo'l.

Menejer uchun yana ma'lum ijtimoiy muhitda vujudga kelgan hulq qoidalari - **ishbilarmonlik etiketini** bilish, hamda unga rioya qilish ham muhim ahamiyatga egadir.

Etiket - bu ham inson hulqini tartibga solishning shakllaridan biridir. Ammo etiket qoidalari g'oyatda rasmiy xarakterda bo'ladi va odamning oldiga erkin tanlash muammosini ko'ymaydi. Ularni bilish va rioya qilish zarur. Etiket tili ko'proq umum insoniy odob talablarini aks ettiradi, ammo bunda odamlarning yoshli, xizmatli, jinsiy farqlarini tartibga soladi, unda vaziyat oldindan kelishib olinadi va aniq harakatning tayyor modellari taklif qiladi.

Etiketning xususiyati uning dialogli ekanligidir, ya'ni etiket barcha bir birlari bilan muloqat qilayotgan odamlar uning qoidasini bilishlari va "bitta tilda so'zlashishlarini" ko'zda tutadi. Masalan, agar odamlar uchrashganda bir birlari bilan albatta salomlashishga odatlanmagan bo'lsalar, sizning salomingizga hayratli qarash bilan javob qaytarishlari mumkin. Ammo madaniylashgan muhitda etiket qoidalarini umumiy bilish ko'zda tutiladi va shuning uchun ularga rioya qilish zarur.

Insonning umumiy madaniyati ko'pgina tarkibiy qismlardan vujudga keladi, shu jumladan uni tarbiyasining ichki nomoyon qilishini ham tashkil qiladi.

Ishbilarmon odamning kiyimi uning jamiyatda tutgan o'rnini, qaddi-qomatini, yoshini va u qayoqqa ketayotganligini hisobga olishi kerak.

Mutaxasislarni hisoblashlaricha, ishbilarmon erkak kishi uchta kostyumga ega bo'lishi kerak: ishchi, ishbilarmonlik va kechki. Buning ustiga galstuk barcha hollarda ham kiyimning muhim predmeti bo'ladi.

Ishchi kiyim - bu hammadan avval oddiy kostyum (shim ka kamzul), hamda bu shim va charmdan kamzul, yaxshi tikilgan kurtka bo'lishi mumkin, ammo barcha sanab o'tilgan hollarda ham muqarrar shart- ko'ylak va galstuk.

Erkak kishining ishbilarmonlik kostyumi - bu har qanday rangdagi shim va kamzul, tegishli ravishda tanlab olingan ko'ylak va galstuk.

Ishbilarmon kishining kechki kostyumi moda tomonidan belgilanadi. Asosiysi erkak kishining ko'chalik, bayram, kechki kiyimi albatta bir xil rangdagi shim va kamzuldan tashkil topgan bo'lishi kerak, muqarrar shart - oq ko'ylak.

Ishbilarmon ayolning kiyimida yetakchi rangdagi ikki–uchta predmet bo'lishi kerak. Agar sizda qora yubka va kamzul bo'lsa, unda yo qora tufli, yoki qora sumkaga ega bo'lishga yo'l qo'yiladi.

Ayolning universal kiyimi yubka, bluzka, hamda xotinlar ko'ylagi va kostyum. Kechki kiyimi ko'ylak, ko'ylak-kostyum. Ayolni hammadan avval soch turmagi, keyin tufli, sumka va zargarlik buyumlari bezaydi.

Hamma uchun umumiy qoida : kiyim bo'yicha kutib oladilar, aql bo'yicha kuzatadilar.

Nutq madaniyati – odamning o'qimishligi, tarbiyaliligi va umumiy madaniyatining ko'rsatkichlaridan biridir. Firmaning muvaffaqiyatli faoliyati, uning imidji ma'lum darajada uning rahbarlari va xodimlari qanchalik to'g'ri tilda so'zlashishlariga, ular yozishmani qanchalik savodli va adabiy olib borishlari bog'liqdir.

Inson nutq madaniyatining umumiy alomatlari mavjud: nutqning to'g'riligi; tilning boyligi(o'ziga xosligi); qisqalik; ravshanlik va aniqlik; jo'shqinlik.

Hisoblanadiki, qisqa va sodda gaplar quloqda oson qabul qilinadi, ammo qisqa jumlalarni ko'pligi nutqni bo'linib chiqqan va keskin qiladi, u ravonlik, ma'noli va ritmik butunligini yo'qotadi. Uzun jumla uning aniq mantiqiy va intonatsiyali bo'linishi sharoitida notiqqa fikrlarning o'zaro aloqasi va harakatini ko'rsatish, hissiyotli keskinlikni o'stirish va

pasaytirish, nutqning ravonligini his qilinishini yaratishga yordam beradi.

So'zni to'g'ri qo'llash – nutq madaniyatining muhim elementlaridan biridir. So'z faqat u o'zining ma'nosiga to'liq mos holda qo'lanilganda va boshqa so'zlar bilan biriktirilganda eshituvchilarga ta'sir qiladi. Ko'pgina hollarda nutq madaniyati va til sezgisi to'g'ri qaror qabul qilishni aytib turadi, ammo kuzatishlar so'zni qo'llashdagi bir qator tipik xatolarni aniqlaganlar. Ulardan eng muhimlarini ko'rib chiqamiz:

• an'anaviy qabul qilingan adabiy qo'llanishni buzilishi:

• paronimlar, ya'ni eshitilishi bo'yicha yaqin, ammo ma'nosi bo'yicha har xil bir o'zakli so'zlarni qo'llash bilan bog'lik xatolar;

• tavtologik birlashmalar, ya'ni ma'nolari asosan mos keluvchi so'zlar birlashmalarini qo'llanilishi, ya'ni "o'zining avtobiogarfiyasi", "erkin vakansiya" va x.k.

• kulgili vaziyatni keltirib chiqaruvchi stillarni asoslanmagan holda aralashtirib yuborilishi (stilli har xillik). Masalan "Korxona rejaning orbitasiga chiqdi". Oddiy kundalik ishlar haqidagi qarorlarda yuqori stilli so'zlarni o'rinsiz qo'llanishi jumlaning stilistik tuzilmasini buzib yuboradi;

• barqaror so'z birikmalarini yoki fraziologik birliklarni ko'rinishini qonunsiz o'zgartirilishi. Ma'ruzalarda hali ham "u asosiy skripkani o'ynayapti" ("birinchi skripka"ning o'rniga)ni eshitish mumkin.

Eshituvchilarning asosiy e'tibori asosan aytilganlarning ma'nosini idrok etishga jamlangan, ammo bunga faqat notiqning nuqsonsiz talaffuzidagina erishish mumkin. U so'zining odatdagi shaklini buzsa, urg'uni noto'g'ri qo'ysa, auditoriya darhol noma'lum eshitilishni xotirasida saqlanadigan etalon bilan beixtiyor taqqoslash bilan javob qaytaradi.

Nutq ham qisqa va aniq bo'lishi kerak. Qisqalik "so'zlar uchun tor, fikrlar uchun keng bo'lishi" kabi gapira olishni bilishni, fikrlarni aniq, qisqa va shuning bilan bir vaktda sho'bag'in va jushqin bayon qilish qobiliyatini bildiradi.

Gapni chuzib yuborish esa notiqning stilistik parvosizligi, savodsizligini yoki gapirayotgan predmeti haqidagi tassav-vurlarining noaniqligi haqida darak beradi. Ba'zida gapni cho'zib yuborish haqiqiy maqsadlarni jumlalar oqimi bilan yashirish uchun foydalaniladigan demogogiyaning atayin qilingan usuli, vositasi bo'ladi.

Gapni cho'zib yuborishni bartaraf etish nutq "mana", "shunda", "tushunasizmi", "aytish mumkinki", "aytaylik", "qisqacha qilib aytganda", "demak", "umuman" kabi parazit kirish iboralaridan xolos qilishni bildiradi, ular ma'naviy yuklamaga ega bo'lmaydilar. Kirish so'zlar jonli og'zaki nutkning belgisidir, ammo ular to'xtovsiz takrorlansalar va o'rni bo'lmagan joyda qo'llanilsalar parazit so'zlarga aylanadilar. Qoidaga ko'ra, so'zlovchi parazit so'zlarni sezmaydi, ammo ular quloqqa o'qday sanchiladi, auditoriyaning g'ashiga tegadi.

Samarali nutqningeng yomon dushmani keng mulohazadir. Isbotlanganki, hozirgi auditoriya umuman "umumiy joylarni" ma'qul ko'rmaydi, ya'ni hech qanday yangilikka ega bo'lmagan nutqni qabul qilmaydi.

Ifodali nutqqa ega bo'lish, stilistik shakllar va fraziologik birikmalarda erkin foydalanishga o'rganish uchun badiiy adabiyot, mashhur notiqlarning nutqlarini muntazam ravishda va mulohaza bilan o'rganish, hamda doimiy ravishda ma'lumotnomalar, lug'atlar va boshqa manbalarga murojaat qilish kerak.

Notiqlik san'atini egallab turib, ko'proq tabiiy nutqqa intilish, tashqi chiroyli va yolg'ondakam ruhlanishga qarshi kurashish kerak. Bunda o'zining imo-ishoralariga e'tibor qaratish kerak. Notiqlik san'atida imo-ishoralarga ishontirish usuli sifatida yo'l qo'yiladi, ammo aslida "qo'llar bilan gapiri" mumkin emas.

Keltirib o'tilgan tavsiyalarni hisobga olgan holda, shu bilan birga o'zining so'zga chiqishining shaxsiy usulini ishlab chiqish zarur. Gap shundaki, o'zini o'zi ko'rsatishi va muloqat jarayoni K.S.Stanislavskiy ta'kidlab o'tganidek, "bir vaqtda tabiati-mizning barcha aqliy, tuyg'uli, ruhiy va jismoniy kuchlari bilan bajariladi".

Menejerning qo'l ostidagilari, hamkasblari bilan **ishga doir munosabatlari** muhim ahamiyatga egadir. Bunga hammadan avval insonning liftdagi, ko'chadagi, idoradagi hulqi, ya'ni uning imidjini yaratadiganlarning barchasi kiradi. SHuning uchun rahbar jamiyatdagi hulqini qoidalarini bilishi zarur. Mana ulardan ba'zi birlari.

Qanday rangdagi boshliq qo'l ostidagining xonasiga kirmasin, xona xo'jayini yoshi va jinsidan qat'iy nazar qo'lini uzatadi. Faqat qarshidan kelayotgan odamga yoki stol orqali qo'lini uzatish mumkin emas. Agar siz keluvchining oldiga xotirjamlik bilan yaqinlashsangiz, qo'l uzatib salomlashsangiz, o'tirishni taklif qilsangiz to'g'ri bo'ladi.

Jamoa joylarida xizmatdoshlarga qo'lini uzatish shart emas. Bosh egish yetarlidir. Bunda yoshlar boshni chuqurroq egishlari kerak.

Qo'l ostidagilar bilan idoradan tashqarida do'stlashish kerak. Ishda bunday munosabatlar faqat zarar keltiradi. Ishga doir o'zaro munosabatlar hurmatli va teng, ammo talabchan bo'lishi kerak, chunki shunday vaziyatlar bo'ladiki, rahbar u yoki bu vazifani bajarilashini talab qilishi mumkin.

Har qanday rangdagi rahbarga uning qo'li ostidagilarga ertalabdan "qilolmayman, istamayman, kerak emas, mumkin emas" deyish tavsiy etilmaydi. Yaponiya va Shtatlari rahbarlari orasida shunday fikr tarqalganki, agar xodimga kun boshida salbiy kayfiyat berilsa, uning butun kuni salbiy belgi ostida o'tadi.

Majlislar va kengashlar ishtirokchilar bilan yo hamma bilan soat millari bo'yicha qo'l berib salomlashish yoki oddiygina boshni egish kerak.

Bitta yoki bir necha xodimlarga alohida munosabat jamoadagi odamlarning yaqinligi va o'zaro bir birlarini tushunishlariga yordam bermaydi.

Insonlarning izzat - nafsini hurmat qilishi kerak. Har qanday tanqid adolatli, asoslangan va to'g'ri bo'lishi kerak. Hammadan yaxshisi qo'l ostidagilar da'volarni birga bir holda, uning o'z qiliqlarini izohlashini eshitish bilan aytish kerak. Norasmiy, yurakdan tabriklash har qanday jamoada ham yuqori baholanadi. Ba'zida oylik maoshdan ko'ra, rahbarni kelib, xodimlar oldida unga tashakkur bildirishi muhimdir.

Ishbilarmonlik etiqotining e'tiborni qaratish zarur bo'lgan muhim qoidasi vaqt va va'dalarda aniqlikni rioya qilishdan iborat bo'ladi. Ahloq nuqtai nazaridan o'z vaqtida bo'lmaslik, intizomsizlik – bu sherik va boshqa kishining vaqti va manfaatlariga nisbatan hurmatsizlik yoki pisand qilmaslikni nomoyon qilinishidir.

Muzokaralarni olib borish uslubi muhim ahamiyatga egadir. Ta'kidlash kerakki, har bir muzokara noyobdir: ya'ni har gal muhokama uchun yangi mavzu, yangi sharoitlar, yangi ishtirokchilar. Ammo ularni faoliyatning boshqa turlaridan ajratib turuvchi qandaydir umumiylik bor: muzokaralar jarayoni, uni tashkil qilinishi, muzokaralarni olib borish uchun ishbilarmonlik dunyosida qabul qilingan barcha shartlarga rioya qilish, ishtirokchilarning o'zaro munosabatlari.

Muzokaralarning muhim bosqichlaridan biri unga tayyorgarlikdir. Xuddi ushbu bosqichda muzokaralarning muvaffaqiyatiga asos solinadi.

Tayyorgarlik ish ikkita asosiy yo'nalishni o'z ichiga oladi: tashkiliy masalalarni hal qilish va muzokaralarning asosiy jarayonini ishlab chiqish.

Tashkiliy masalalarga quyidagilar kiradi: sheriklarni qabul qilish dasturini tuzish; ishtirokchilarning guruhi (delegatsiyasi)ni shakllantirish; joy va vaqtni belgilash; har bir majlisning kun tartibini tuzish; manfaatdor tashkilotlar bilan ularga tegishli bo'lgan masalalarni kelishib olish va h.k.

Muzokaralarning asosiy jarayoniga tayyorgarlik ko'rishda muammolar va ishtirokchilarni ularni hal qilishidan manfaatdarligi tahlil qilinadi; muzokaralarga umumiy yondashuv shakllantiriladi, ularda shaxsiy nuqtai nazarlar va natijalarning ehtimol bo'lgan variantlari belgilanadi.

Ko'zda tutilmagan holatlarni hotirjamlik bilan tartibga solish uchun, asosiysi esa - muzokaralarda hamkorlikka tegishli bo'lgan barcha masalalar ko'rib chiqilishi uchun reja tuzish zarur.

Keyin esa tasavvurdagi sherik bilan suhbatni "o'ynash", unga tuzatishlar kiritish maqsadga muvofiqdir.

Suhbatga sinchiklab tayyorlanish kerak. Sherikning savollariga nafaqat javob qaytarish, balki mo'ljallangan tadbirning barcha asosiy jihatlarni, texnik detallarni to'liq bilish bilan izohlab berish zarur. Hammadan yaxshisi uchrashuvchi sherik ustida ishlay olishi uchun sherikning tilida tayyorlangan prospekt yoki ma'lumotnomaviy materiallar bilan borish zarur.

Alohida e'tiborni bo'lgusi bitimning yuridik jihatlari - qo'shma korxonalar va eksport-import bitimlari haqidagi qonunlar va mintaqaviy hokimiyatlar qarorlariga mos keluvchi qonunchilik hujjatlarini o'rganishga qaratish kerak. Xorijiy sheriklarni ko'pincha biz oddiygina nazarga ilmagan narsalar sho'baiqtiradi, masalan, qo'shma korxona tashkil qilinayotgan tumandagi yo'l qoplamasining sifati.

Muzokaralarni muvaffaqiyatli olib borish uchun birinchi uchrashuvning oldidanoq sherik firma haqidagi barcha ehtimol bo'lgan axborotlarni yig'ish zarur.

O'zaro ishonchga erishishda shaxsning jihatlari juda muhim rol o'ynagani sababli, sherik firmaning rahbari haqida, muzokaralar olib borish kerak bo'ladigan shaxslar haqida bilib olish foydalidir. Va agar firma vakili bilan suhbatda siz uning firmasi ishlaridan xabardarlikni nomoyon qilsangiz, bu, shubhasiz, yaxshi taassurot qoldiradi. Muzokaralar mavzusi hususiyatlarini oldindan o'rganish sherikka yanada samaraliroq ta'sir ko'rsatadi.

Sherik bilan uchrashuvga tayyorgarlik ko'rayotganda, o'zining taktik yo'lini belgilab olish zarur. Buning uchun ma'lum taktik yo'llarni

o'zlashtirish foydalidir, ularni muzokaralarni borishida ko'llash mumkin.

Muzokaralardagi ruhiy jihatdan asosiy vazifa suhbatdoshni ko'ndirish, uni o'zingizga zarur narsani qilishni istashiga majbur qilishdir. Bunda muzokaralar muloyim ohangda olib borilishi, beadab va qo'pol usullar istisno qilinishi kerak. Ammo muzokaralarning o'tkazishning judayam jiddiy va rasmiy usuli ham muvaffaqiyat keltirmaydi. Hech qanday holda ham o'zi uchun bir tomonlama foyda olishga intilish kerak emas.

Hammadan avval, sherikni o'zining taklifi bilan sho'baiqtirish zarur. Suhbatni shunday olib borish kerakki, sherigingizni o'zi sizdan nimani eshitishni istayotganligini aytsin. Buning uchun muammoga uning nuqtai nazaridan qarash zarur.

Muzokaralarning muhim jihatlaridan biri - sherikka e'tiborli munosabatdir. Agar siz unga o'zingizni manfaatli eshituvchi qilib ko'rsatsangiz, bu eng yoqimli xushomaddir. Har qanday suhbatdosh muzokaralarda u o'zining barcha muamolarini aytib bo'lguncha uni indamasdan eshitadigan chidamli eshituvchini mavjud bo'lishidan mamnun bo'ladi.

Suhbatni fikrlarga qarama-qarshilik bo'lgan masalalardan boshlamaslik kerak. Suhbatdosh muzokaralarning boshidanoq " ha" deb javob berishi va uni iloji boricha "yo'q" so'zidan to'xtatib turish zarur. Odamlarning suhbatni farosat bilan oddiy mavzudan boshlashlari tasoddifiy emas, masalan, ular obi-havo haqida fikrlar almashadilar, qoidaga ko'ra, bunda nuqtai nazarlar mos keladi. Yoki tasdiqli javobni oldindan bilgan holda savol berish mumkin.

Yana sherikning taklifiga salbiy javob qaytarishga shoshilish kerak emas. D.Kornegi, rioya kilinishi odamlarni sizga kerakli nuqtai nazarga moyil qilishga imkon beruvchi qoidani ko'rsatadi: ya'ni "boshqalarning fikrlari va istaklariga hamdardlik munosabatida bo'ling".

Maqtovdan keyin yoqimsiz so'zlarni aytish psixologik to'g'ridir. D.Kornegi umuman tanqidga qarshi, chunki, uning fikriga ko'ra, u nafaqat kutilgan natijani bermaydi, balki vaziyatni chigallashtiradi.

Agar sizda suhbatni borishida qiyinchiliklar vujudga kelsa, e'tiborni nuqtai nazarlarga emas, manfaatlarga qarating. Ehtimol, sizlarda manfaatlar umumiydir. Agarda muzokaralar muhiti sho'baib ketsa, uni yumshatish uchun barcha narsalardan foydalanish kerak. O'z vaqtda aytilgan hozirjavoblik yoki hazil gap vaziyatni yumshatadi.

Har qanday muzokaralarda ham boshqa tomonni metin sifatida qabul qilish kerak emas, chunki u har xil odamlardan tashkil topadi. Buning ustiga, bitta odam bilan muloqat qilib turib ham, uning shaxsining ko'p qirraligini esdan chikarmang, va siz u bilan kelishib olishingiz mumkin.

Bunda har qanday axborotni ham so'z bilan ifodalash mumkin emas. Muloqatda noverbal (so'zsiz) vositalar muhim rol o'ynaydilar. Tajribali odam, o'zining suhbatdoshini kuzata turib, juda ko'p narsani bilib olishi mumkin.

Qo'l berib ko'rishish har qanday uchrashuvning muqarror belgisi bo'ladi. Uning ayniqsa intensivligi va uzoqligigi juda axborotli bo'lishi mumkin. Judayam quruq qo'llarning juda qisqa, sust qo'l berishi befarqlidan darak berishi mumkin. Aksincha, judayam xo'l qo'llar odamlardagi kuchli hayajonlanishda bo'ladi. Tabassum va yoqimli qarash bilan bo'ladigan davomli qo'l berish do'stona munosabatni namoyon qiladi.

Muzokaralar ishtirokchilari ko'pincha imo-ishoralaridan foydalanadilar. Har xil xalqlarda u yoki bu imo-ishora har xil tushunchalarni bildiradi. E'tiborni gavdaning holatiga ham qarating, u ham mazmunli bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, ishga doir uchrashuvlar vaqtida o'zining harakatlari va mimikasini nazorat qilishni bilish zarur.

Xorijiylar bilan birinchi suhbatga tayyorlanishda rasmiy uchrashuv va muzokaralarni aniq farqlay olish zarur. Muzokaralarga uvetyura bo'luvchi rasmiy qabulni borishida firma rahbariyati – prezident yoki boshqaruv raisi diplomatik suhbatni olib boradi, uning maqsadi- o'zaro tushunish muhitini yaratishdir. Keyin prezident yoki boshqaruv raisi ketadi, bu ish bo'yicha maslahatlar va muzokaralarni boshlanishidan darak beradi.

Bahslar qanchalik sekin ketmasinlar, sheriklar qanchalik epchil bo'lmasinlar, o'zini tuta bilishlik, toqatni saqlash, tovushni ko'tarmaslik, tanbehlar bermaslik, zarda bilan xonada yurmaslik kerak. Muzokaralarni borishini o'zi tomoniga o'zgartirishga haraqat qilib, ba'zida bizning vakillarimiz ishlatadigan hiylaga murojaat qilmaslik kerak: ular kimdir ularga bitimning foydaliroq shartlarini taklif qilganligini aytadilar. Jiddiy ishbilarmonlik doiralarida bu shantaj (tovlash) va beadablik hisoblanadi.

Bizning tadbirkorlarga ko'pincha o'tgan muzokaralarning detallarini eslab qolishni istamaslik pand beradi. Ulardan ko'pchiligi

umumiy natijalarni boshda saqlab qolish yetarli deb hisoblaydilar. Va muzokaralarning keyigi pallalarida noqulay ahvolga tushib qoladilar. Shuning uchun muzokaralar tugaganidan keyin rahbar yoki u tomonidan ma'lum vakil suhbatning batafsil yozuvini qilishi kerak.

Muhim mayda-chuydalar, sheriklar uchun sovg'alarni ham esdan chiqarmaslik kerak. Etiketka muvofiq, birinchi uchrashuvda mehmonlar emas, balki mezbonlar sovg'a beradilar. Shuning uchun albatta kelgan xorijiy vakilga unga hurmatli mehmon sifatida qaraganligi va uzoq mo'ljallanganligini belgisi sifatida nimanidir sovg'a qilish zarur. Keyingi uchrashuvlarda sovg'alarni almashtirish majburiy bo'ladi. Sovg'alarni xarid qila turib, u kimga berishini aniq tasavvur qilish kerak. Sovg'alar ranglar bo'yicha qat'iy taqsimlanadi.

Muzokaralar bo'yicha sheriklar bilan birga ko'ngil ochar muassalarga ishchi muzokaralar tugagandan keyin borish foydali shartnoma tuzishga intiluvchi tadbirkor faoliyatining ajralmas qismidir. O'z mamlakatida bo'lgan yoki muzokaralarning tashabbuskori bo'lgan kishi ko'ngil ochishcha taklif qiladi va barcha xarajatlarni to'laydi. Norasmiy sharoitlarda, restoranlar va barlarda, stol ustidagi muzokaralardagi bahslar davom ettiriladi, faqat ochiqroq va tavakkalroq. Bu faqat yaxshi odobning qoidasi. Bu sherik bilan shaxsiy munosabatlarni o'rnatishning yo'lidir, ular biznesda muhim rol o'ynaydilar.

Idorani bezatish ham muhim ahamiyatga ega. Gap shundaki, firmaning imidji, har bir xodimning obrazi kasbiy ishbilarmonlik, ma'naviy va tashqi estetik ta'riflardan vujudga keladi. Xuddi ularni munosib birikishlari tufayli mijozlar va sheriklarda firmaning ishonchliligi va raqobotbardoshligi tasavvuri yaratiladi, bu uning uzoq muddatli muvaffaqiyati va gullab yashnashini kafolatlaydi.

Bizning nutqimiz va tashqi ko'rinishimiz istiqbolli hamkorlik obrazi haqidagi tasavvurlarga mos kelishi kerakligiga o'xshash, ish xonasining intereri ham ishbilarmonlik etiketi sohasiga kiradi.

Siz insonlarni qabul qilayotgan xona ularda yaxshi tasavvur qoldirishiga intilishgiz kerak. U sizning muassasangizda qabul qilingan me'yorlarga, hamda firma doirasi va faoliyat turidagi sizning holatingizga mos kelishi kerak.

Idora intereriga asosiy talablar barcha umumiy foydalanish joylarini tozaligi, firma xodimlariga o'z ishi bilan unumli shug'ullanish imkoniyatini beruvchi xizmat xonalarining qulayligidan iboratdir.

O'z faoliyatini amalga oshirish uchun ko'proq qo'layliklarni yarata turib, esdan chiqarmangki, har qanday ishda ham dam olish talab qilinadi, shuning uchun siz ishdan uzoqlashib, qandaydir estetik rohat oling. Buning uchun idoraning devorlari, derazalardagi pardalar, gullar, devorlardagi rasmlar eng yuqori didning talablariga mos kelishi haqida harakat qiling. Bularning barchasi qanchalik sinchiklab tanlab olingan bo'lsa, ularga qarash shunchalik uzoq vaqt jonga tegmaydi, ular shunchalik kamroq o'zgartiriladilar.

Ayniqsa mebelga jiddiy qarash kerak. Asosiysi uning vazifaviy belgilanishi: u qulay, xodimlar ishi xarakteriga mos kelishi, idora inshoatini haddan tashqari to'ldirib yubormasligi, keluvchilarda yaxshi tasavvur hosil qilishi kerak. Idoradagi mebel bir xil stilda bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Agar bunday imkoniyat bo'lmasa, mavjud mebelni shunday guruhlash kerakki, har bir xonada bir xil stildagi mebel bo'lsin.

Maxfiylikni ta'minlash uchun, inshoatni shunday jihozlash kerakki, "unda begona ko'zlar va quloqlarsiz" ishlash mumkin bo'lsin. Ko'pgina firmalarda muvaffaqiyatli faoliyat uchun har bir xodimni ishonchli yolg'izligi zarurligini tushinadilar. Ba'zi bir firmalarda xizmatchilar uchun xonalarni oynali to'siq bilan ajratadilar. Ular ham ko'rishni va ham tovushni boshqalardan ajratilishni yaratadilar, bunda ham xona xo'jayini va tashqarida ishlovchilar uchun ham ochiqlik hissi saqlanib qolinadi.

Ish xonalarida oddiy tartibga rioya qilish kerak. Tartibsizlik mehnatni samarasiz qiladi, kompaniya haqidagi fikrni buzadi. Xizmat xonasida unga butunlay yo'l qo'yib bo'lmaydi, chunki ishbilarmonlik etiketining qoidalaridan biri shunday deydi: "tadbirkor vaziyatni nazorat qiluvchi kishi kabi ko'rinishi kerak".

Ta'kidlash kerakki, **ishbilarmonlik etiketining milliy xususiyatlari** mavjud. Shu munosabat bilan xorijiy sheriklar bilan barqaror ishga doir aloqalarni yo'lga qo'yish uchun nafaqat yuqorida keltirilgan ishbilarmonlik etiketining oddiy qoidalariga rioya qilish, balki o'zini aloqa o'rnatilayotgan mamlakatning odoblariga muvofiq tutish zarur.

AQShda e'tiborni sherikning maqsadlariga va sizning bu maqsadlarga erishishdagi yordamingizga qaratish tavsiya etiladi. Amerikacha biznesning umumiy tamoyili foyda olishdir. Sizning birgalikdagi harakatlaringizning maqsadi yaqin va uzoq bo'lishi mumkin. Agar sizning takliflaringiz muhim maqsadga erishishga

yordam bersa, unda ular amarikali sherikni albatta sho'baiqtiradilar. Ammo bu takliflar faqat haqiqiy bo'lishlari kerak.

Amerikalik sherikni qidirishda, sizning fikringizcha, ular bilan ishlash foydali bo'lgan 10 - 15 firmani tanlab oling. Katta va mashhur firmalarni tanlashga harakat qilmang, chunki ular odatda ko'pgina xuddi shunday takliflarga ega bo'ladilar va siznikini nazarga olmasliklari mumkin. O'zingizning faraz qilayotgan sherigingiz haqida iloji boricha ko'proq ikkinchi darajali axborotlarni xabar qiling.

Ishga doir muzokalardan oldin istalgan natijani belgilab oling. Suhbatni shunday rejalashtiringki, u sizning asosiy vazifalaringiz va afzalliklaringizga tegishli bo'lsin, uchrashuvni tashkil qilishga harakat qiling.

Buyuk Britaniyada, mahalliy firmalar bilan ishga doir aloqaga kira turib, ingliz biznesining o'zgiga xosligini hisobga olish zarur. Hammadan avval, shuni ta'qidlash kerakki, Buyuk Britaniyaning ishbilarmonlik dunyosi nafaqat ijtimoiy jihatdan, o'zining "sexli" ixtisoslashishi bo'yicha ham bir turli emas, bu uni boshqa mamlakatlarning ishbilarmonlik davrasidan umuman farqlaydi.

Ingliz biznesi uchun tabaqalashish xosdir, u bir tomondan, uning yuqori kasbiy darajasini belgilab beradi, boshqa tomondan esa - "yangi qonni" oqib kelishga to'sqinlik qiladi.

Muzokaralarni muhokama mavzusida emas, balki sof insoniy muamolar-ob-havo, sport, pullardan boshlang. Ingliz sherikni o'zingizga moyil qiling, unga insoniy qadriyatlar siz uchun agar tijorat manfaatlaridan yuqori bo'lmasa ham, juda bo'lmaganda ularga teng ekanligini ko'rsating. O'zingizni britaniya xalqi va bu xalq qo'llab quvvatlaydigan g'oyalarga yaxshi moyil ekanligizni ko'rsatish zarur. Barcha savollar puxta va aniq bo'lishlari kerak. Suhbat vaqtida sherikingizning moyilliklari va odatlarini bilib olishga harakat qiling. Shuni anglab olish muhimki, sherikni o'zingizga moyil qilib, uning bilan aloqa o'rnatib, siz hozirgi paytda nafaqat o'zingizga ishga doir sherikni topasiz, balki shuning bilan kelguvsida sizga va sizning korxonangizga katta foyda keltiruvchi uzoq muddatli ishga doir o'zaro munosabatlarni o'rnatish uchun asos yaratasiz.

Har qanday ingliz firmasining muzokaralardagi pozitsiyasi, qoidaga ko'ra qattiqdir. Muzokaralar ko'p sonli dalilli, ma'lumotnomavli va statistik materiallarni jalb qilish bilan olib boriladi. Har bir pozitsiya hisoblab chiqiladi, shartnomaning har bir detali, har bir parametri qat'iy qayd etiladi. Nafaqat shartnoma bilan bog'liq barcha narsalar, balki

ishga doir hamkorlikni yanada rivojlantirishga qaratilgan faoliyat, xususan ehtimol bo'lgan bitimlarni tuzish istiqbollari, ishlab chiqarish va sotish sohasidagi hamkorlik qilish imkoniyatlari ham kelishib olinadi va belgilaniladi.

Fransiyada, shuba tiktirayotgan firmalar haqida iloji boricha ko'proq bilib olib, uning manziliga reklama adabiyoti va o'z korxonasining mahsulotlari bo'yicha kataloglari majmuasini, hamda mahsulotlarni yetkazib berishning istalgan shartlarini yuborish tavsiya etiladi. Bularning barchasi fransuz tilida bayon qilinishi kerak - fransuzlar o'zlari bilan ishga doir muloqotda ingliz yoki nemis tilidan foydalanishga og'riq bilan qaraydilar, ular bu ularning milliy qadr-qimmatlarini kamsitadi deb hisoblaydilar. Agar siz import qiluvchi bo'lsangiz, bu holda fransuz firmasidan olishni istaganlaringizning kattaroq ro'yxatiga ega so'rovni jo'nating. Qilingan taklifga sherikning javobini, unga qo'ng'iroq qilib yoki telefaks bo'yicha aloqa qilib aniqlashga harakat qiling, tezroq javob olishga umidni bildirib, uni olingan taklifni tasdiqlashini so'rang.

Ayniqsa milliylashtirilgan yirik korxonalardagi byurokratik rasmiyatchiliklarga tayyor bo'lish kerak. Agar sizda ma'sul rahbarlarga to'g'ridan to'g'ri chiqish bo'lmasa va siz pastroq darajada muzokaralar olib borayotgan bo'lsangiz, unda sizning taklifingiz tegishli boshqaruv bo'g'inigacha yetishi va qarorni ishlab chiqilishini kutish kerak - bu yerda qaror yuqori rangdagi shaxslarning cheklangan soni tomonidan qabul qilinadi.

Fransuzlarning milliy xarakteriga xos hissiyotlikka qaramasdan, ular uchun dalillar va yaxshi texnik-iqtisodiy tahlil bilan mustahkamlangan dalil-isbotlar, asoslangan ma'lumotlar muhimdir.

Fransuzlar bilan tuzilgan shartnomalar judayam aniq, lo'ndadirlar: to'rt betdan ko'p bo'lmagan fransuzcha matn, 10-15 so'zdan iborat takliflar. Fransuzlar ularning sheriklari muzokaralarni borishiga qandaydir o'zgartirishlar kiritishini yoqtirmaydilar. Fransiyada ko'pgina muhim qarorlar nafaqat xizmat xonalarida, balki dasturxon ustida ham qabul qilinadilar. Ishga doir qabullar kokteyl, nonushta, tushlik yoki kechki ovqat shaklida ham bo'lishi mumkin. Ish haqida faqat kofe berilgandan keyin gapirish qabul qilingan. Fransuzlar o'zlarini sho'baiqtirayotgan masala haqida ketaturib muhokama qilishni yoqtirmaydilar. Unga asta-sekin, har xil neytral mavzulardagi uzoq suhbatdan keyin, gap orasida keladilar.

Italiyada ko'pincha ishbilarmonlik aloqalarni o'rnatish uchun vositachilar xizmatiga murojaat qiladilar, oxirgi vaqtlarda mamlakatda ularning tarmog'i judayam rivojlanib ketgan.

Italiyalik ishbilarmonlik dunyosi vakillari bilan tanishish tashrif kartochkalarini almashish bilan boshlanadi, shuning uchun ularni yetarli darajada o'zi bilan olib yurish zarur. Agar uzatilgan kartochkaga javoban siz o'zingiznikini bera olmasangiz, sababini aytib, kechirim so'rash, uni birinchi imkoniyat bo'lganidayoq jo'natishga va'da berish kerak.

Italiyalik tadbirkorlarning tashrif kartochkalaridagi matnlar, qoidaga ko'ra, italyan va ingliz, kamdan kam hollarda fransuz tillarida bosib chiqariladi.

Italiyali tadbirkorlar muzokaralar ishbilarmonlar dunyosi yoki jamiyatda taxminan tengroq mavqaga ega odamlar o'rtasida olib borilishiga katta ahamiyat beradilar. Shuning uchun ishga doir uchrashuvlardan oldin ular bo'lajak ishtirokchilarning ishga doir tarjimai holi, ularning yoshi, lavozimini bilib olishga harakat qiladilar.

Bahsli masalalar bo'lgan holda italiyaliklar oqilona murosaga intiladilar, favqulodda hollarda esa hakamlik sudining yordamiga murojat qiladilar.

Germaniyada, ma'lumki, mahaliy aholi g'oyatda tartibli va injiqdir. Agar siz nemis hamkorlaringiz bilan kelushuvning barcha shartlar va muddatlariga rioya qila olishingizda shubhalansangiz, yaxshisi o'z takliflaringizdan voz kecking.

Nemislarni unvonlarga ixlosmandligini hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun muzokaralar boshlanguncha qadar shartli sherigingizning barcha unvonlarini aniqlab olishingiz kerak. Bizning tadbirkorlar odatda sovg'alar bilan keladilar. Ammo javob sovg'alarini kutish kerak emas - bu yerda ular ishga doir muloqatda qabul qilinmaganlar.

Xitoyda mahalliy sheriklar bilan muzokaralar olib borish usuli uzundan uzunligi bilan ajralib turadi - bir necha kundan bir necha oygacha. Bu shuning bilan izohlanadiki, xitoyliklar hech qachon ko'zda tutilgan bitimlarning barcha jihatlari va oqibatlarini sinchliklab o'rganmasdan qarorlar qabul qilmaydilar. Bundan tashqari, muhim masalalar bo'yicha qaror kollegiya bo'lib, barcha darajalardagi ko'p sonli kelishishlar bilan qabul qilinadi. Bu esa ko'p vaqtni talab qiladi.

Xitoyli sheriklar bilan muzokaralar texnik va tijorat bosqichlariga egalar. Muzokaralarning birinchi bosqichidayoq muvaffaqiyati sherikni

siz bilan hamkorlik qilishining haqiqiy afzalliklariga qanchalik ishontira olishlikka bog'liqdir.Keyin muzokaralarning tijorat bosqichi boshlanadi. Xitoy kompaniyalari, qoidaga ko'ra, tijorat jihatidan yaxshi tayyorlangan, tajribali xodimlarga ega, bozor holati haqidagi keng axborotlarga egalik qiladi va muzoqaralar jarayonida ko'pincha avvalroq o'zi uchun katta foyda bilan tuzilgan shartomalar dalil qilib ko'rsatiladi. Sizning tijorat pozitsiyangiz jahon bozori holatini yaxshi bilishga asoslanishi, savodli texnik iqtisodiy tahlil va aniq materiallar va takliflar bilan mustah -kamlanishi kerak.

Yaponiyada tadbirkorlarning ishbilarmonlik etikasi G'arbning ishbilarmonlik dunyosi qoidalari va me'yorlaridan katta farq qiladi.

Yapon biznesi vakillari bilan tanishuv albatta tashrif kartochkalarini almashtirish bilan boshlanadi. Agar uzatilgan tashrif kartochkasiga javoban siz o'zingiznikini bermasangiz, bu narsa yapon tadbirkorini o'ylantirib qo'yishi va hatto xafa qilishi mumkin.

Firma rahbari bilan uchrashuvlarda va muzokaralarda juda aniq bo'lish kerak - yaponlar kechikishlarga, ular qanday sabablarga ko'ra kelib chiqqan bo'lishlariga qaramasdan, yomon munosabatda bo'ladilar. Agar siz o'z vaqtida kela olmasangiz, bu haqida yapon tomonini ogohlantirishingiz, uchrashuv vaqtini esa kech qolgan vaqtga qisqartirishingiz kerak, chunki uchrashuv bo'yicha sherigingizda boshqa ishlar bo'lishi mumkin.

Yaponlar bilan uchrashuvda qo'l berishdan qoching - ular ta'zim qilishni afzal ko'radilar.

Yaponiya ishbilarmon kishilarining an'analarida – suhbatdoshning nuqtai nazarini oxirigacha, so'zini bo'lmasdan va hech qanday fikr bildirmasdan e'tibor bilan tinglash kerak. Muzokaralardagi yapon tomoni vakili suhbat vaqtida bosh irg'itishi mumkin. Ammo bu hech ham sizning fikringizga qo'shilaman degani emas, balki sizni tushundim deganidir va bu hech ham ish shu onda bajariladi degani emas.

Yaponlarda qarorlar qabul qilishning an'anaviy tizimi ("ringi") mavjud, uning mohiyati shundaki, muammoni muhokama qilish, ko'rib chiqish va muvofiqlashtirishga shaxslarning katta davrasi - firma rahbariyatidan tortib to oddiy xodimgacha jalb qilinadi, bunga ko'p vaqt ketadi. Ushbu bosqichda qarorlarni bajarishning aniq yo'llari belgilanadi. Shuning uchun yapon tomonining qarori hamma vaqt ham amalga oshadigan va samaralidir.

Siz xayrixoh, ishbilarmon, samimiy, mehribon, ulfatli ekanligingizni ko'rsating - bu alomatlar yaponga ayniqsa yoqadi, chunki

ko'pincha xuddi ular unga yetishmaydi. Maslahatimiz oddiy: suhbatdoshingizning ko'nglini qoldirmang.

Koreyada ishbilarmonlik muloqati kodeksi g'arbiy standartlardan shunchalik farqlanadiki, bu boshqa mamlakatlar tadbirkorlarini koreyslarni dunyodagi eng qiyin ishga doir sheriklardan biri deb hisoblashga majbur qiladi.

Yaponiyadagi kabi koreys tadbirkorlari bilan aloqani ularga yozma ko'rinishda murojaat qilish bilan yo'lga qo'yish mumkin emas. Ular bilan uchrashuv haqida kelishish ham oson emas. Bu yerda vositachilarsiz ish bitmaydi. Kimdir, buning ustiga ham koreys firmasi xodimlarini va ham taklifning mohiyatini yaxshi biladigan kishi, bu firmaga tanishtirishi yoki tavsiya qilishi kerak. Agar koreys tadbirkorlari sherikka sho'baiqishini namoyon qilsalar, ular shaxsiy uchrashuvga erishadilar - muzokaralarning hech qanday boshqa usulini ular tan olmaydilar.

Janubiy Koreyada lavozim yoki familiya bo'yicha murojaat qilish qabul qilingan. Shuni esdan chiqarmaslik kerakki, koreyslarda birinchi bo'g'in bu familiya, ikkita keyingisi esa shaxsiy ismdir. Ammo Amerikaning ta'siri natijasida g'arbcha tarzda avval ismini, keyin familiyasini yoza boshlaganlar. Shuning uchun anglashilmovchiliklar bo'lmasligi uchun suhbatdoshdan uning familiyasini aniqlab olish zarur.

Turkiyada sovg'alar berish va olishni g'oyatda yaxshi ko'radilar. Turkiyalik tadbirkorlar tomonidan o'tkaziladigan har qanday qabul taklif qilinganlarga kichik sovg'ani topshirish bilan yakunlanadi. Turkiyalik ishbilarmon kishilarda "plaketlar"deb ataluvchi duxoba qutichaga joylashtirilgan firmaning emblemasi va xotira yozuviga ega bronza yoki jezdan qilingan taglik alohida hurmatga ega. Qoidaga ko'ra, ular qabulxonalar va firma direktorining xonasiga qo'yilganlar va osib qo'yilganlar. Siz ham o'z firmangizning xotira belgisini sovg'a qiling. Ko'pincha qabulxonalarda akvariumlar, qushli katakchalar yoki xona gullari turadi. Ularga sho'baiqishni namoyon qiling, bu xona egasini sizga moyil qiladi.

Arab mamlakatlarida mahalliy an'analarga rioya va hurmat qilish muvaffaqiyatning muhim sharti bo'ladi. Fors ko'rfazi mamlakati arablari uchun shaxsiy qadr-qimmatini his etish, o'zining hamkasblariga nisbatan eng yuksak hurmat va xushmuomalik xosdir. U yoki bu masala bo'yicha fikrni bildirishdan oldin qarorlar qabul qilish va muzoqaralar olib borishdagi o'zining rolini bo'rtirib ko'rsatishni emas, balki

nomoyishkorona maslahatlashish va jamoaviy nuqtai nazarni bildirishni afzal biladilar.

Arabcha suhbatning an'analarida "sog'lig'ingiz qalay", "ishlar qalay" jumlalarini vaqti vaqti bilan qo'shib turish xosdir. Ammo bu o'zingizning ahvolingiz yoki ishlaringiz haqida batafsil gapirishingiz kerakligini bildirmaydi. Agar siz o'zingizning sherigingiz bilan oilaviy do'st bo'lmasangiz, faqat uning sog'lig'i haqida so'rash o'rinlidir.

Xulosa qilib shuni aytish kerakki, bizning tadbirkorlarimiz qayerda bo'lishmasin, ular hamma vaqt ham o'z mamlakatining munosib vakili bo'lishilari kerak. U sheriklarining an'analari va odatlariga g'oyatda e'tiborli bo'lishi kerak. Zaruriyat bo'lmagandi siyosiy yoki diniy falsafiy munozaralarga kirishish, o'z Vatani haqida yomon gaplarni aytmaslik va turgan mamlakatidagi tartiblarni tanqid qilmaslik tavsiya etiladi. Sheriklarga nisbatan chidamlilik, hurmatni namoyon qilish, e'tibor va odob saqlash o'zaro foydali natijalarga erishishning chin istagini amalga oshirishga yordam beradi.

Shuni tushunish kerakki, davlat chegarasini kesib o'tgan paytingizdan boshlab siz boshqa davlatning fuqarolik va jinoiy qonunlari ta'siri ostiga tushasiz. Agar qandaydir mamlakatda siz fuqarolik kodeksini buzgandi ayblansangiz (qarz, shartnomani uzib qo'yish va h.k.), sizni qamoqqa joylashtirishlari mumkin yoki sizga mamlakatdan masala tartibga solingunga qadar chiqib ketish huquqini berish rad qilinadi.

Nazorat savollari

1. Menejer kim ?
2. Menejer qanday darajalarga ajratiladi ?
3. Kay darajadagi rahbar ish vaqtining asosiy qismida operativ masalalarni hal qilish bilan shug'ullanishi kerak?
4. Menejerning kasbiy mahorati nimadan iborat?
5. Boshqaruv usuli nima?
6. Rahbarlikning qanday asosiy uslublari mavjud?
7. Qanday omil menejer faoliyat uslubini ko'proq darajada belgilab beradi?
8. "Tashkilotchilik qobiliyati" tushunchasi o'z ichiga nimalarni oladi?
9. Sizning fiqringizcha, o'zbek menejerining qanday ijobiy va salbiy sifatlarini ajratish mumkin?

10. Menejerning imidji nima?
11. Rahbarning ishbilarmonlik etiketi o'z ichiga nimalarni oladi?
12. Ishbilarmonlik etikasi nima?
13. Ishbilarmon kishining kastyumi qanday talablarga javob berishi kerak?
14. Menejerning nutqi qanday bo'lishi kerak?
15. Ishga doir muzokaralarning asosiy qoidalari qanday?

9 - BOB. BOSHQARUV MEHNATINI TASHKIL QILISH

9-bobda quyidagilar ko'rib chiqiladi: boshqaruv mehnati, uning mohiyati, xususiyatlari, turlari; boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish, BMITQning yo'nalishlari, mehnatning mazmunini o'rganish usullari; rahbarning o'zini o'zi boshqarishi, o'zini o'zi boshqarishning vazifalari; menejer faoliyatini rejalashtirish va boshqarishning qurollari.

9.1.Boshqaruv mehnati: ta'riflari, xususiyatlari, turlari

Boshkaruv mehnati - bu ma'muriy boshqaruv xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiyalar va ishlardir.

Boshqaruv mehnati mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash davrida ajratiladi.

Ma'muriy boshqaruv xodimlarining mehnati yig'ma ijtimoiy mehnatning ajralmas qismi bo'ladi. Demak, boshqaruv tizimidagi mehnat qanchalik samarali bo'lsa, yig'ma mehnatning natijalari ham shunchalik yuqoridir.

Ammo ma'muriy boshqaruv xodimlari, ishchilardan farqli ravishda, o'zlari bevosita mehnat predmetiga ta'sir ko'rsatmaydilar, ya'ni o'zlarining qo'llari bilan (mehnat vositalaridan foydalanish bilan) moddiy boyliklarni ishlab chiqarmaydilar. Ular bevosita ishlab chiqarish (tijorat) operatsiyalarini bajarish bilan band bo'lgan odamlarning samarali mehnatlari uchun kerakli tashkiliy-texnik va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlar yaratadilar. Demak, boshqaruv vazifalarini bajarilishining sifati qanchalik yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish ob'yekti shunchalik ishonchli va samarali faoliyat yuritadi. Boshqaruv mehnati jarayonida belgilangan resurslar moddiy, moliyaviy, mehnat resurslari - binolar, inshoatlar, boshqaruv apparati xodimlari mehnatning vositalari va predmeti, boshqaruv tizimini faoliyati yuritish uchun xarajatlar, malakali mutaxasislar va h.k. dan foydalaniladi. Ulardan foydalanishning samaradorligi ham ishlab chiqarish faoliyatining yakuniy natijalariga ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, boshqaruv mehnati - bu ijtimoiy ishlab chiqarish mehnatining turli tumanligidir, chunki u yig'ma mahsulot ishlab chiqaruvchi va boshqaruv xodimlari faoliyatining natijasidir. U ishchilar mehnati kabi darajada zarurdir.

Boshqaruv mehnati g'oyatda turli tumandir, shu sababli ushbu mehnatning mazmunini ta'riflovchi operatsiyalar va tadbirlarni aniq

tasniflash, turlarga ajratish qiyindir. Buning ustiga boshqaruv operatsiyalarning doirasi muqarrar ravishda kengaymoqdalar, operatsiyalarning o'zlari esa bir tomondan boshqaruv usullarini ularni ko'llash sohalaridagi o'zgarishlar oqibatida, boshqa tomondan axborotlarni saqlash, uzatish, jamlab, ishlab chiqishning yangi texnik vositalaridan foydalanishni o'sishi munosabati bilan turlarini o'zgartirmoqdalar. Boshqaruv mehnati operatsiyalari, tadbirlari mazmuniga kompyuter texnikasi inqilobiy o'zgarishlar kiritmoqda, u tubdan yangi axborot texnologiyalarini tadbiq etish imkoniyatini bermoqda. Shunga qaramasdan boshqaruv mehnatning, hammadan avval, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish jarayonida eng xarakterli operatsiyalarini ajratish mumkin. Ular quydagilardan iboratdir:

- vazifani qo'yish;
- qo'lda va kompyuterdan foydalanish bilan axborotlarni qidirish;
- axborotlarni tahlil qilish;
- axborotlarni guruhlarga ajratish (qo'lda yoki kompyuterdan foydalanish bilan);
- kompyutersiz eng oddiy hisoblashlar;
- kompyuterni qo'llash bilan hisob-kitoblar;
- qarorlarni tayyorlash;
- qarorlarni yakka holda qabul qilish;
- qarorlarni jamoaviy qabul qilish;
- hujjatlarni rasmiylashtirish, xatlarni tuzish va h.k.

Ma'muriy – boshqaruv xodimlarining yig'ma mahsulot predmetiga ta'sir ko'rsatishi axborotlaridan foydalanish va uni ushbu ob'yekt holatini qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'nalishiga o'zgartirish uchun tegishli qarorlarni o'zgartirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Shuning uchun ma'muriy-boshqaruv xodimlari mehnatining asosiy xususiyati predmetning axborotli xarakteri va ularning mehnati jarayoni (o'zining mazmuni va natijalari bo'yicha)ni mehnatning boshqa turlaridan tubdan farqlanishi bilan asoslangan mehnat mahsulotidan iborat bo'ladi.

Boshqaruv mehnatning yakuniy mahsuloti – ob'yektga boshqaruv ta'sirlarining o'lchamlarini belgilab beruvchi qarorlardir. Umuman xizmatchilar mehnatlarining natijalari ular tomonidan chiqarilgan farmoyishlar va hujjatlarning soni bo'yicha emas, balki ularning tashkilot yoki uning bo'linmasining butun jamoasi faoliyatigi ta'siri bo'yicha baholanadi. Bundan xizmatchilar mehnatini tashkil qilish masalalarini hal qilishga g'oyatda muhim o'ziga xos talab kelib chiqadi-

tarkibiy va hujjatiy ortiqchaliklarni aniqlash va bartaraf qilish, boshqaruvning tashkiliy shakllarini ehtimol bo'lgan avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanish bilan takomillashtirish maqsadida har xil mehnat vazifalarini bajarish usullari va vositalarini oldindan tahlil qilish.

Bu jihatdan boshqaruv sohasidagi mehnat ilmiy mehnatga yaqinroq, ko'proq uni eslatadi. Ammo agar ilm sohasida asosan ilmiy axborotlar bilan harakat qilinsa, boshqaruv mehnati o'zining orbitasiga hisob - statistik, ilmiy - texnik, bashoratli-tahliliy, rejaviy, operativ va iqtisodiy axborotlarning boshqa turlarini jalb qiladi.

Boshqaruv mehnatining boshqa xususiyati uning aqliy harakatlaridir. U predmet va mehnat predmetining axborotli xarakteridan kelib chiqadi, shunga ko'ra ma'muriy - boshqaruv xodimlariga, qoidaga ko'ra, ayniqsa qarorlarni qidirib topish va amalga oshirishda ko'proq darajada asabiy tuyg'uli harakatlarni sarflashga to'g'ri keladi.

Boshqaruvda, mehnat faoliyatining har qanday boshqa turidagi kabi, mehnat taqsimoti mavjuddir. Bunday taqsimot boshqaruv ob'yektlarini farqlanishi sababli paydo bo'ladi. Boshqaruv ob'yekti sinflari, turlarini farqlanishi boshqaruvni iqtisodiyot tarmoqlari, sohalari, boshqariladigan ob'yektning turiga ko'ra boshqaruvchilarni ixtisoslashishlari zarurligiga olib keladi. Boshqaruv faoliyatining turlari, boshqaruv mutaxassisliklari bo'yicha taqsimlash mavjud, masalan, tahlilchilar, rejachilar, hisobchilar, menejerlarga ajratiladi.

Boshqaruv mehnati bilan band bo'lgan xodimlar tomonidan bajariladigan ishlar, operatsiyalar, tadbirlarning aniq mazmuni nuqtai nazaridan ularning boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishdagi rollari ham boshqaruv xodimlarining har xil guruhlariga ajratiladilar. Bunday bo'linish ayrim operatsiyalarning murakkablik darajasi, kasbiy mahoratga talablar, qarorlarni qabul qilishdagi vakolatlarni aks ettiradi. Boshqaruvda to'g'ridan-to'g'ri yoki vositali ishtiroq etuvchi, ba'zida " oq yoqachalar" nomi bilan mashhur bo'lgan rahbarlar, xizmatchilar bajarilayotgan vazifalarning xarakteri va mazmuniga ko'ra uchta kategoriyaga bo'linadilar:

- boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruv ta'sirlarini bevosita amalga oshirish vakolatlarini olgan rahbarlar (menejerlar);
- boshqaruv xizmatlari apparati xodimlari shaxsidagi mutaxassislar, amaldorlar, ular boshqaruv ob'yekti haqidagi axboratlarni tahlil qiladilar, boshqaruv qarorlarini tayyorlash, muhokama qilish, tanlashdi ishtirok etadilar, boshqaruvchilar uchun tavsiyalar tayyorlaydilar;

- boshqaruvchilar va mutaxassislarga xizmat ko'rsatuvchi, boshqaruv jarayoni va uning ishtirokchilarini ta'minlash bo'yicha yordamchi operatsiyalarni bajaruvchi texnik ijrochilar.

Bu guruhlarning har biriga ham ular mehnatining mazmuni va akliy yuklamalarning xarakteri nuqtai nazaridan va ham mehnat jamoasi faoliyati natijalariga ta'sir ko'rsatish nuqtai nazaridan o'zining xususiyatlari xosdir.

Masalan, korxonalar va ularning bo'linmalari rahbarlari xodimlarni tanlash va joy joyiga qo'yish, ijrochilar, ishlab chiqarish (tijorat) va boshqaruv bo'linmalari ishni muvofiqlashtirishni amalga oshiradilar, tegishli jamoalarning muvofiqlashtirilgan, yo'lga qo'yilgan va samarali mehnatini ta'minlaydilar. Ularning mehnatida, ular (rahbarlar) o'rtasida katta farqlar bo'lishiga qaramay, ijodiy operatsiyalar ustunlik qiladilar.

Rahbarning mehnati g'oyatda turli tuman va ma'suliyatlidir. Unda shaxsiy, kollegial va jamoaviy faoliyat birlashadi.

Rahbar axboratlar, kiruvchi hujjatlar bilan shaxsan tanishishi, chiquvchi xatlarni tekshirishi, imzolashi, ba'zan esa tayyorlashi, tayyorlanayotgan qarorlarni o'ylab ko'rishi va ularni qabul qilishi, vujudga kelgan vaziyatni, boshqaruv ob'yekti bilan bog'lik sodir bo'layotgan jarayonlarni tahlil qilishi kerak. Bunda menejerning shaxsiy faoliyati nomoyon bo'ladi.

Shu bilan bir vaqtda rahbarlar yuqori va pastki darajadagi rahbarlar, sheriklar, qo'shnilar, qo'l ostidagilar, mutaxassislar, maslahatchilar, ijtimoiy, kasaba uyushmasi yetakchilari ishtiroki bilan qarorlarni kollegial ishlab chiqishda ishtirok etishga da'vat etilganlar. Bu asosan maslahat qilish xarakteridagi faoliyatdir.

Jamoaviy faoliyat - bu rahbarning ishlab chiqarish, mehnat jamoasi, ijrochilar bilan ishlashidir. Aloqalarni borishi, xodimlar bilan muloqatda rahbar jamoadagi ijtimoiy-psixologik holatni aniqlaydi, xodimlarning fikrlari va arzlarini eshitadi, ularga tayyorlanayotgan va qabul qilingan qarorlar haqida xabar beradi, rejalar, tadbirlarni amalga oshirishning zarurligi va maqsadga muvofiqligini asoslab beradi, ularni samarali, sifatli ishlashga undaydi. Ijrochilar bilan aloqalar ishlab chiqarish kengashlari, uchrashuvlar, bo'linmalar, ish joylariga borishlar, shaxsiy qabullar tarzda bo'lishi mumkin

Mutaxassislar (muxandislar, texniklar, iqtisodchilar va boshqalar)ning mehnati ma'lumroq tarzda chizib, belgilab berilgan, ular mahsulotlarning yangi yoki takomillashtirilgan turlari, texnologik jarayonlar, hamda mehnat va boshqaruvni tashkil qilish shakllarini

ishlab chiqadilar va tadbiq etadilar, korxonani kerakli hujjatlar, materiallar, ta'mirlash va boshqa xizmat ko'rsatish bilan ta'minlaydilar, tijorat faoliyatini amalga oshiradilar, ya'ni ma'lum vazifalar yoki vazifalarning bir qismini bajaradilar. Mutaxassislarning faoliyatini ular (mutaxassislar) o'rtasida ham katta farqlar mavjud bo'lsa ham, ijodiy va takrorlanuvchi operatsiyalar birlashtiradi.

Mutaxassislar, maslahatchilar, rahbarning yordamchilari bo'lgan holda, boshqaruv uchun zarur ishlarni bajara turib, kamdan kam hollarda o'zlari ham o'z rahbarining huquq doirasiga kiruvchi qarorlarni qabul qilishga vakolat oladilar. Ammo ular, bunday qarorlarning ma'lum variantlarini ilgari surib va asoslab, shuningdek rahbar bilan yakuniy variant tanlashda ishtirok etib, uni u yoki bu qarorning foydasiga ko'ndirib, boshqaruv qarorini qabul qilishga katta ta'sir ko'rsatadilar. O'z ishida omilkor, yetarlicha savodli bo'lmagan rahbarda boshqaruv qarorlarining taqdiri ko'pincha mutaxassislarning qo'lida bo'ladi.

Xizmatchilar (kotiblar, ish yurituvchilar, hisobchilar va boshqalar) rahbarlar va mutaxassislar faoliyatini ta'minlash bilan bog'liq turli tuman ishlarni bajaradilar. Ularning mehnati boshqaruvda eng oddiy hisoblanadi, ma'lum darajada ham shundaydir. Buning ustiga ularning mehnatida takrorlanadigan operatsiyalar ustivorlik qiladi. Ishlab chiqarish va boshqaruvda kompyuter va boshqa axborot texnikasidan foydalanishni ko'payishi, boshqaruv axborotlari miqdorini ancha oshishi, uning tizimlashtirish, ortiqcha axborotlardan tozalash zarurligi yordamchi xodimlar mehnatini keskin murakkablashtiradi, tayyorgarlik, bilimlar, tajribani talab qiladi, umuman boshqaruv jarayoniningsifatiga borgan sari ko'proq ta'sir ko'rsatadi. Bundan tashqari, unda ijodiy operatsiyalarning ulushi oshadi.

Mehnat jamoasini boshqarishda boshqaruv mehnatining uchta turini ajratish mumkin: evristik, ma'muriy va operatorli.

Evristik mehnat - bu hammadan avval rahbarlar va mutaxasislarning mehnatidir. U ijodiy aqliy faoliyatining tabiati, ularning psixofiziologik mohiyatini to'liq darajada aks ettiradi.

O'zining mazmuniga ko'ra evristik mehnat operatsiyalarning ikkita turidan tashkil topadi: tahliliy va konstruktiv.

Tahliliy operatsiyalar qarorlar qabul qilish uchun zaruriy axborotlarni qabul qilish va idrok etishdan iboratdir. Bunday operatsiyalarga, ularni bajarishning shakllari va usullariga ko'ra, ko'yidagilar kiradilar: har xil hujjatlar va adabiy manbalarni ko'rib chiqish va o'rganish; og'zaki suhbatlar, so'rovlar va bevosita

kuzatishlarning o'tkazish, tahlil natijalarini tegishli hujjatlarda (ma'lumotnomalar, ma'ruzalar, tahliliy obzorlarda) bayon etish, mavjud holatning tashxisini qo'yish yoki aniqlash.

Konstruktiv operatsiyalar har xil turdagi qarorlarni tayyorlash va qabul qilish bilan bog'liqdir. Bu operatsiyalar qarorlarning mazmuni, xarakteri va murakkabligi, hamda ularning yakka tartibda va jamoaviy qidirishning tegishli usullariga muvofiq ajratadilar.

Ma'muriy mehnat - bu aqliy mehnatning o'ziga xos turi bo'lib, uning vazifaviy belgilanishi odamlar harakati va hulqini ularning mehnat faoliyatlari jarayonida bevosita boshqarishdan iborat bo'ladi.

Ma'muriy mehnat jarayoni quyidagi tashkiliy–ma'muriy operatsiyalarni bajarishda vujudga keladi: xizmatli kommunikatsion (og'zaki axborotni telefonda so'zlashishlar yo'li bilan uzatish va qabul qilish, ish joylarini aylanib chiqish, xodimlar va keluvchilarni qabul qilish, korxona doirasida harakatlanishlar); yo'riqnomaviy (qarorlarni ijrochilarga og'zaki farmoyishlar, yozma bo'yruqlar, ko'rsatmalar berish yo'li bilan yetkazish; ijrochilarga vazifalarni belgilash yoki ular tomonidan tuzilgan ishning shaxsiy rejalarni tasdiqlash, vazifalar va topshiriqlarni bajarish jarayonidan og'zaki yo'l-yo'riqlar ko'rsatish, yozma yo'l-yo'riqlarni tuzish va tasdiqlash); muvofiqlashtiruvchi (bo'linmalar va xizmatlar ishini kengashlar va majlislar o'tkazish yo'li bilan o'zaro bog'lash; ishni bajarilishi reja-jadvalini ijrochilar va muddatlarni ko'rstatish bilan tuzish); nazoratli-baholovchi (buyruqlar, kengashlar qarorlari, rejalar, vazifalar, topshiriqlarni bajarilishini nazorat qilish, bo'linmalar va ijrochilarni ishini baholash, rag'batlantirish va jazolash).

Operator mehnati - bu asosan texnik ijrochilarning ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini axborotli ta'minlash uchun zarur bo'lgan stereotipli (bir xildagi), takrorlanuvchi operatsiyalarni bajarish bo'yicha mehnatidar.

Ta'qidlash kerakki, ma'muriy-boshqaruv xodimlari mehnatining mazmuni o'zgarmasdan qolmaydi. Ta'qiqotlarning ko'rsatishiga, hisob, axborot va hujjatli operatsiyalar ularda hozircha ish vaqtining 70% gachasini egallaydi. Ammo rahbarlar va mutaxassislar tomonidan texnik vositalarni qo'llanishi, bir xildagi, kam mazmunli operatsiyalarni mashinalarga topshirilishi, mehnatning yangi usullari va vositalarini yaratilishi, boshqaruvni tashkil qilishni takomillashuvi natijasida ularning mehnatining mazmuni ancha o'zgaradi, ularning ishida ijodiy operatsiyalarning salmog'i oshadi.

Boshqaruv mehnati va uni ratsional tashkil qilish-tashkilotning biznes jarayonlarini samaraliroq amalga oshirilishining muhim omillaridir, shuning uchun boshqaruv mehnatini takomillashtirish masalalari alohidagi dorzarblikni kasb etadilar.

9.2. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish

Ilmiy ostida boshqaruv xodimlari mehnatining shunday tashkil qilishni tushunish kerakki, u fan yutuqlari va ilg'or tajriba, xo'jalik yuritishning ilg'or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarni qo'llashga asoslanadi. U xizmatchilarni bir birlari va ishchilar bilan, hamda ishlab chiqarish(tijorat)ni boshqarish va muxandislik-texnik va iqtisodiy ta'minlash vazifalarini amalga oshirish jarayonida foydalaniladigan texnik vositalar bilan o'zaro hamkorligini yaxshiroq tarzda o'rnatish va muntazam ravishda takomillashtirishga imkon beradi. Mehnatni ilmiy tashkil qilishning maqsadi mehnat unumdorligini ishlovchilarning sog'liklarini saqlab qolgan holda oshirishdan iboratdir.

Bizning mamlakatimizda avvaldan boshqaruv jarayonlarini ratsionallashtirish va takomillashtirish faoliyatini belgilash uchun "mehnatni ilmiy tashkil qilish" (MITQ) atamasidan foydalanilgan bo'lib, u ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlariga nisbatan tubdan farqsiz bo'lgan. Taxminan 60 yillarda "boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish" (BMITQ) atamasi ajralib chiqqan. Bunga korxonalarga boshqaruv mehnatini oldindan tashkil qilishni talab qiluvchi hisoblash texnikasining qudratli vositalarini tadbiq etilishi yordam bergan.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish o'z ichiga quyidagi yo'nalishlarni oladi:

- xodimlar mehnatini taqsimlanishi va ularni ham korxona ko'lamlarida, va ham har bir bo'linmalar doirasida kooperatsiyalashuvi;
- xodimlarni tanlash va joy joylariga qo'yish va lavozimli vazifalarga muvofiq ularning malakalari darajasini ta'minlash;
- boshqaruv xodimlarining ularni boshqarish bo'yicha ishlab chiqarish jamoasi tarkibidagi va uni muxandisi–texnik ta'minlash bo'yicha faoliyatini tashkil qilish;
- ish joylarini tashkil qilish va jihozlash;
- ishning ilg'or usullaridan foydalanish;
- mehnatning qulay sharoitlarini yaratish;
- mehnatni me'yorlashtirish;

- boshqaruvning texnik vositalari, axborot texnologiyalari, shaxsiy kompyuterlardan foydalanish;
- mehnatni rag'batlantirish.

Keyinchalik (70 yillarning boshlarida) bizning mamlakatimizda BMITQ rivojlanish tendensiyalarini aks ettiruvchi "tashkiliy loyihalashtirish" tushunchasi paydo bo'lgan. Tashkiliy loyihalashtirish bu boshqaruv mehnatini boshqaruv apparati ishining samaradorligini oshirish maqsadida MITQ talablari va zamonaviy tashkiliy va hisoblash texnikasi bazasida ratsionallashtirish loyihalarini ishlab chiqish va tadbiq etish jarayonidir. Tashkiliy loyihalashtirishni quyidagi asosiy yo'nalishlari bo'yicha amalga oshirish taklif qilingan:

- boshqaruv apparatining tashkiliy va vazifaviy tuzilishini ratsionallashtirish;
- ishlarning asosiy va eng ommaviy turlarini bajarish texnologiyasi, mehnat sharoitlari va xodimlarning ish vaqtidan foydalanishni ratsionallashtirish;
- boshqaruvning ushbu apparati faoliyatini hujjatlashtirish va hujjatlar bilan ta'minlashni ratsionallashtirish;
- boshqaruv apparatini tashkiliy va hisoblash texnikasi bilan jihozlanganligini oshirish va xodimlar mehnatini avtomatlashtirish.

Xorijda yana boshqaruv mehnatini takomillashtirish (ratsionallashtirish) jarayonini ta'riflovchi bir qator atamalar qo'llaniladi. Masalan, AQShda "Tizimlar va usullar", "Tizimli loyihalashtirish", "Biznes jarayonlarning reinjiniringi", Buyuk Britaniyada "Ishni tadqiqot qilish" va "Tashkil qilish va usullar" atamalaridan foydalaniladi.

Boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish zaruriyati bizning mamlakamizda xorijga nisbatan yaqinda, ya'ni XX asr 50 yillarning oxiri va 60 yillarning boshida vujudga kelgan. Xorijiy mualliflar "ma'muriy boshqaruvdagi inqilobni" boshqaruv apparati va unga xarajatlarni o'sishi, ma'muriy (idora) ishining hajmlarini o'sishi, korxonalarda boshqaruv vazifalarining yangi turlari (reklama faoliyati, ijtimoiy sug'urta, jamoatchilik bilan aloqalar va h.k.) paydo bo'lishi, axborotlar va hujjatlar aylanishi hajmlarini keskin o'sishi va buning natijasida boshqaruv mehnatini aniq tashkil qilish, boshqaruv jarayonlarini ratsionallashtirish, ya'ni boshqaruv faoliyatini takomillashtirish bo'yicha majmuaviy harakatlar zarurligi bilan bog'laydilar.

Rahbar, mutaxassis ishini ratsional tashkil qilish barcha bajarilayotgan ishlarni hisobga olish, o'z ish vaqti ustidan mantazam ravishda nazorat qilish, ish vaqti xarajatlari tuzilishini o'rganishni taqozo qiladi. Bu ish vaqtidan foydalanishni tahlil qilish, shaxsiy ish va boshqaruv xodimlari mehnatini ilmiy tashkil qilish bo'yicha tadbirlarning asoslangan rejalarini tuzishga imkon beradi. Rahbarlar va mutaxassislar mehnatining mazmuni va ish vaqti xarajatlarining tuzilishini o'rganish uchun qo'yidagi usullardan foydalanish mumkin:

- **anketali va og'zaki so'rovlar**, u xodimning uning mehnati qanchalik ratsional tashkil qilinganligi haqidagi fikrini o'rganish maqsadida o'tkaziladi: xodimning nuqtai nazaridan uning vazifasi aniq belgilab berilganmi, unga o'z vazifasiga kirmagan ishlarni bajarishga to'g'ri kelganmi (qanday va qancha vaqtda), uning ishi rejalashtiriladimi va rejadan tashqari ishlarning salmog'i qanday, ish vaqtini yo'qotilishlari bormi (ularning miqdori, sabablari), ishda mexanizatsiya va tashkiliy texnikaning vositalari qo'llaniladimi (ulardan foydalanish), xodimni uning ish joyini tashkil qilinishi va mehnat sharoitlari qanoatlantiradimi va, nihoyat, xodimda mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish va samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar bormi;

- **ish vaqtining suratini olish**, u kuzatishlarining rejalashtirilgan davri davomida uning xarajatlarining tuzimini belgilash uchun qo'llaniladi. Bunda ish vaqti sarflanishini o'rganish vaqtning barcha istisnosiz sarflanishini ularning haqiqiy izchilligi tartibda kuzatish va o'lchash yo'li bilan o'tkaziladi. Ish vaqtini suratga olish maxsus ajratilgan shaxs tomonidan o'tkaziladi,u yoppasiga (ya'ni, butun ish kuni davomida) yoki tanlovli bo'lishi mumkin. Keyingi holda ish vaqtini alohida vazifalar (ish turlari) bo'yicha, shu jumladan takrorlanuvchilarn, hamda ishning alohida davralari (davrlari) bo'yicha o'rganiladi;

- ish vaqtini **o'zini o'zi suratga olishda** ish vaqtini sarflanishini hisobga olish bevosita MITQ xizmatlari rahbarligi ostida ishlovchilar tomonidan amalga oshiriladi. U o'zini o'zi suratga olishning maxsus varaqchalari yordamida olib boriladi, unda barcha bajariladigan ishlar yoki soatning ma'lum qismini tashkil qiluvchi qayd etilgan oraliqlardagi tanaffuslar ro'yxatga olinadi;

- **bir zumli kuzatishlar usuli**, har xil kategoriyali MTX va xizmatchilar mehnatining mazmuni va ish vaqtini sarflanishini o'rganish uchun qo'llaniladi. Kuzatishlarni o'tkazish tamoyili va uslubiyoti ishchilar mehnatini sarflanishini o'rganish kabidir, faqat ba'zi bir xususiyatlar mavjud. MTX va mutaxassislar mehnatiga nisbatan qayd

etish payti deb kuzatiluvchini kuzatuvchi nazar doirasiga tushgan paytini hisoblash kerak .Xodim ish joyida yo'q bo'lganda kuzatuvchi uni yo'q bo'lganligi sabablari haqidagi ma'lumotlarini qayd daftarda qilingan yozuvi bo'yicha olishi mumkin.

Mehnatning mazmuni va vaqtni sarflanishi tuzilishini o'rganishning har bir usulini ma'lum sharoitlar uchun qo'llash mumkin, u tegishli afzalliklar va kamchiliklarga ega (9.1. jadval)

9.1. jadval

Xizmatchilar mehnatining mazmuni va ish vaqtlari sarflanishini o'rganishning har xil usullarini qo'llashning maqsadga muvofiqligi

Usul	Qo'llashning maqsadga muvofiqligi	Afzalliklari	Foydalanishdagi qiyinchiliklari va kamchiliklari
Ish vaqti-ni o'zini o'zi suratga olish (mehnat elementlarining ro'yxatisiz)	Ishni tashkil qilish-ning boshlang'ich o'rganishida. Mehnatning mazmuni va ish vaqti sarflanishini bir vaqtda o'rganishda. Anketa surovlari elementlariga ega tadqiqotlarning kichik ko'lamlarida	Tejamli	Ma'lumotlarni guruhlarga ajratish va ishlab chiqishdagi murakkablik. Natijalarning yetarlicha aniq emasligi. Xodimning aybi bo'yicha ish vaqtini yo'qotilishini to'liq aniqlamaydi
Ish vaqtini o'zini o'zi suratga olish (mehnat elementlarining ro'yxati bilan ish vaqtini suratga olish)	Mehnatning mazmunini oldindan o'rganish sharoitlarida. Tadqiqotlarning kattaroq ko'lamlarida. Mehnatning mazmunini oldindan o'rganish sharoitlarida	Ko'p mehnat talab qilmaydi, tejamli ma'lumotlarni ishlab chiqishda qulay. Natijalarning o'zini o'zi suratga olishga qaraganda kattaroq aniqligi Boshqa usullar bilan olingan ma'lumotlarni nazorat qilish uchun	Natijalarning yetar-licha aniq emasligi. Xodimning aybi bo'yicha ish vaqtini yo'qotilishini to'liq aniqlamaydi. Tejamli emas, o'tkazish ko'p mehnat talab qiladi, xodimlarga qoniqarsiz ta'sir ko'rsatadi

		foydalanish mumkin	
Bir zumli kuzatish usuli	Ommaviy kuzatishlarda tanlab olish usuli kabi qo'llaniladi. Mehnatni tashkil qilishni boshqa usullari bilan oldindan o'rganish maqsadga muvofiqdir. Boshqa usullar bilan olingan natijalarni nazorat qilish usuli kabi qo'llaniladi	Natijalarning yetarlicha aniqligi, tejamligi	Ko'zatuvchilarning yuqori malakasini talab qiladi
Anketali va og'zaki so'rovlar	Zarur bo'lganda bevosita ishlovchilarning muammolari va ularning hal qilish yo'llari haqidagi fikrlarini aniqlash	So'ralayotganlar tadqiqotning predmeti va muammoni hal qilish yo'llarini g'oyatda chuqur biladilar	Anketani tuzuvchining yuqori malakasini talab qiladi. So'ralilayotganlarning sub'yektiv fikriga asoslanadi

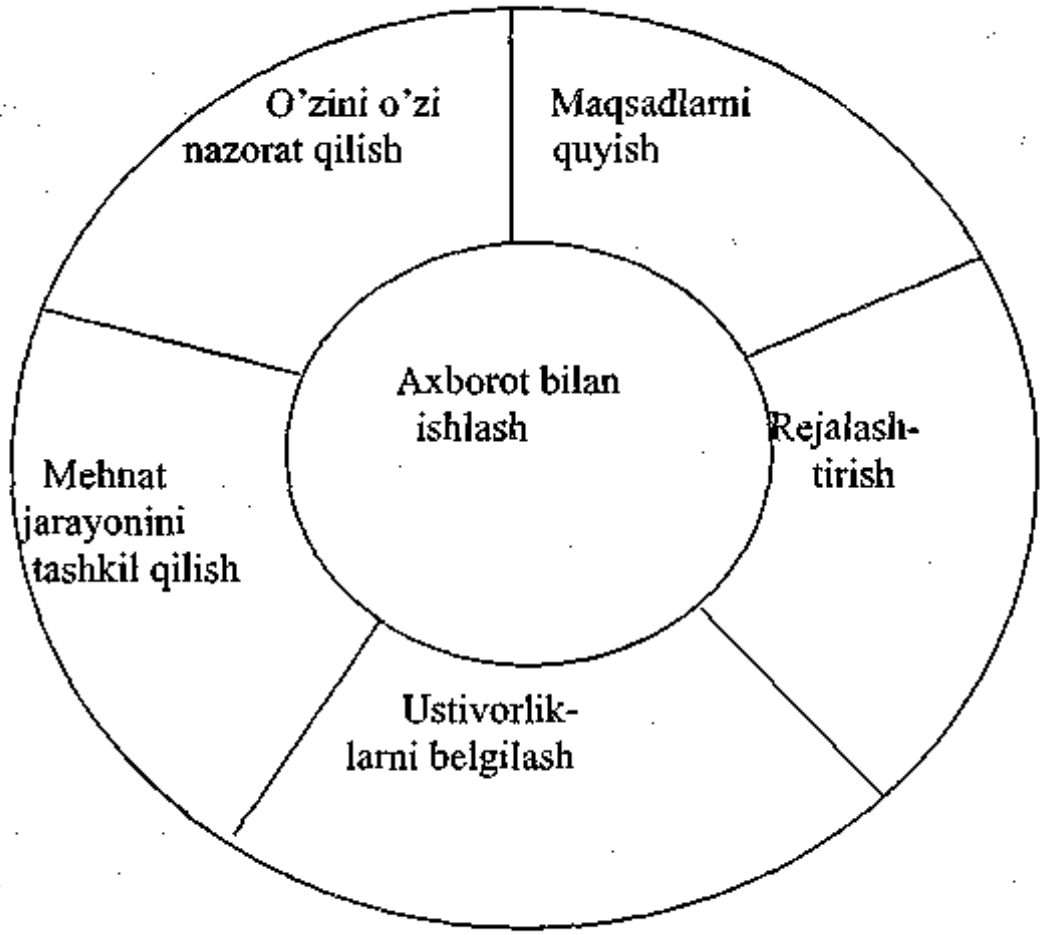
9.3. Rahbarni o'zini o'zi boshqarishi

O'zini o'zi boshqarish bu rahbarning kundalik amaliyotda ishning zamonaviy usullaridan maqsadga muvofiq va izchil foydalanishini o'z ichiga oluvchi shaxsiy ishini tashkil qilish, hamda uning o'zini o'zi rivojlantirishidir.

O'zini o'zi boshqarishning asosiy maqsadlari qo'yidagilardan iborat:

- menejment tomonidan vaqtdan va o'z imkoniyatlaridan ko'proq foydalanish;
- uning o'zining sog'lig'ini saqlash va mustahkamlash;
- hayotni borishini ongli ravishda boshqarish;
- ham ishdagi va ham shaxsiy hayotidagi tashqi holatlarni yengib o'tish.

Turli tuman masalalarni kundalik hal qilishda menejer har xil vazifalarni bajaradi. O'zini o'zi boshqarishning bu jarayonining alohida vazifalar o'rtasidagi aloqani ko'rgazmali ravishda nomoyon qiluvchi doira kabi berilishi mumkin (6.1.rasm).



9.1 rasm. O'zini o'zi boshqarishi doirasi

Tashki doirada qo'yidagi beshta vazifalar ma'lum:

1). vazifalarni qo'yish;

2). rejalashtirish;

3). bo'lg'uvsi ishdagi ustivorliklarni belgilash;

4). kun tartibini tuzish va mehnat jarayonini tashkil qilish;

5). o'zini o'zi nazorat qilish va maqsadlarga tuzatishlar kiritish.

O'zini o'zi boshqarishning ichki doirasida birlashtiruvchi vazifa-axborotlar bilan ishlash joylashgan. Qolgan vazifalar ma'lum darajada uni atrofida aylanadilar, chunki axborotni almashish o'zini o'zi boshqarish jarayonining barcha pallalarida zarurdir.

Birinchi vazifa - **maqsadlarni qo'yish**. Har bir boshqaruvchi xodim o'z oldiga maqsadlarni qo'yadi, bu kelajakka qarash, kuchlar va faollikni erishish kerak bo'lgan narsaga qaratish va jamlashni bildiradi. Shunday qilib maqsad yakuniy natijani shakllantiradi. U harakatlar "quturtuvchisi", faollikni belgilab beruvchi undov bo'ladi. Agar maqsad qo'yilgan bo'lsa, unda harakatlantiruvchi kuch sifatida harakat qiluvchi

va faqat maqsadga erishilgandagina yo'qoluvchi keskinlik holati vujudga keladi.

Maqsadlarni qo'yish jarayoni bir necha pallalardan tashkil topadi.

1.Maqsadlarni belgilash va ularni quyidagicha vaqtli mezonlar bo'yicha tabaqalashtirish:

- uzoq muddatli hayotiy maqsadlar (shaxsiy va kasbiy);
- o'rta muddatli maqsadlar (yaqin 5 yilga)
- qisqa muddatli maqsadlar (yaqin 12 oyga)

Bunda mehnatga motivatsiyani kuchaytiruvchi va kasbiy intilishlarni yo'naltiruvchi kasbiy mo'ljallarni ajratish kerak.

2. Maqsadlarga erishish uchun shaxsiy resurslarni belgilash, buning uchun quyidagilar zarur:

- shaxsiy salohiyat, imkoniyatlarni belgilash;
- o'zining kuchsiz tomonlarini sanab berish, muvaffaqiyatsizliklarning ro'yxatini tuzish va qanday sabablar natijasida ular sodir bo'lganliklarini ta'kidlash. Bu kamchiliklardan qanday qilib xolis bo'lish haqida o'ylab ko'rish;
- 2-3 muhim afzalliklar va kamchiliklarni ajratish.

Yana yaqin yillarda nima bilan hisoblashish kerakligini ham aniqlab olish, masalan, yaqin atrofdagilar (sheriklar, qarindoshlar, boshliq, o'rtoqlar va h.k.) yoki yoshni va o'z maqsadlarini ularga muvofiq qo'yish kerak.

3. "Maqsad–vosita" tahlilini o'tkazish, uni borishida maqsadlarga erishish uchun zarur resurslarni (shaxsiy, moliyaviy, vaqtli) haqiqiy vaziyat bilan solishtiriladilar. Buning uchun maqsadlarni tuzilgan "invertar ro'yxati"ga murojaat qilish va 3-4 muhim maqsadlarni tanlab olish, ularga erishish uchun zarur vositalarini belgilash va yana nimaga erishish kerakligini yoki maqsadlarga erishish uchun nimaga kirishish kerakligi tekshirish zarur.

Kasbiy (martabali) maqsadlar bo'yicha ularga erishish uchun zarur malakani ko'rsatish va haqiqiy amaliy vazifalarni qo'yish zarur, masalan, yetishmayotgan tajribani olish.

4. Aniq maqsadlarni shakllantirish. Bunda shuni hisobga olish kerakki, har bir maqsad faqat uni amalga oshirilishi muddatlari va istalgan natijalar ma'lum bo'lgandagina ma'noga ega bo'ladi. Keyin o'zining istalgan va amaliy maqsadlariga qo'llash bilan shakllantirish va o'z rejalarini ularni qanchalik haqiqiyligi nuqtai nazaridan qayta tekshirish maqsadga muvofiqdir.

Malaka va madaniy darajani oshirish haqida ham esdan chiqarmaslik kerak.

O'ziga judayam ko'p narsani olish kerak, chunki bu haqiqiy bo'lmagan vazifalarni bajarilishiga imkonlar kamdir. O'z oldimizga qanchalik ko'p maqsadlarni qo'ysak, oldingi hayotni shunchalik ko'proq o'zgartirish va o'z faoliyatini ko'proq faollashtirishga to'g'ri keladi.

Uzoq muddatli global maqsadlardan kelib chiqqan holda, yana aniq qisqa muddatli maqsadlarni ham belgilash zarur.

Ko'rib chiqilgan mavqsadlar hayot va martabaning rejasida qayd etiladi, u muntazam ravishda qayta tekshirilishi, faollash-tirilishi va to'ldirilishi kerak. Qo'yida shunday rejadan parcha beriladi (6.2-jadval).

Maqsadlarni qo'yish uzluksiz jarayondir, chunki ular qoidaga ko'ra, bir marta va butunlay berilmaydi. Ular vaqt o'tishi bilan o'zgarishi mumkin, masalan, agar ularni amalga oshirilishi ustidan nazorat qilish jarayonida oldingi tasavvurlar noto'g'riligi yoki so'rovlar oshirilgan yo pasaytirilganligi aniqlanganda.

SHunday qilib maqsadlarni qo'yish jarayoni uchta pallaga bo'linadi: maqsadni topish: "Men nimani xohlayman?", vaziyatli tahlil: " Men nima qila olaman?", maqsadlarni shakllantirish: "Men aniq nimaga kirishayapman?".

O'zini o'zi boshqarishning keyingi pallasi - **menejerning** shaxsiy vaqtini rejalashtirishdir (6.2-jadval) Bunda eng qimmat boylik - vaqtdan ratsional foydalanish ta'minlanadi: yo mavjud vaqtni unumli faoliyat uchun qo'llash (eng katta mezon) yoki qo'yilgan maqsadlarga vaqtni kamroq sarflash bilan erishish (eng kichik mezon).

9.2-jadval

Martabali (kasbiy) reja

Maqsad	Ahamiyati	Muddat (yil)	Amaliy tadbirlar	Muddati (qaysi vaqtga)	Nazorat
Yirik korxona-ning iqti-sodiyot bo'yicha direktor o'rinbo sari bo'lish	Yuqori	2022	Universitetning iqtisodiyot fakultetini tugatish	2012	
			Amaliy ish tajribasini olish	2015	
			Iqtisodiy bo'lim rahbari bo'lish	2017	

Rejalashtirish maqsadlarni amalga oshirishga tayyorgarlik va vaqtni turkumlashtirish (tartibga solish)ni bildiradi.

Rejalashtirishga vaqtni sarflanishini ko'payishida ularni ijro etish uchun zarur vaqt qisqaradi, bu provordida umuman vaqtni qisqarishiga olib keladi. Rejaviy davr (yil, oy, kun)ning 1%ga yaqinini rejalashtirishga sarflash tavsiya etiladi.

Shaxsiy vaqtni rejalashtirish qoidalari mavjud:

-vaqtni sarflanishini uning haqida aniq tasavvurga ega bo'lish uchun sinchiklab rejalashtirish;

- ish kuning faqat 60% ni reja bilan qamrab olish, 20% ni ko'zda tutilmagan muammolarni hal qilish va 20% esa ijodiy faoliyatga, shu jumladan malakani oshirishga qoldirish;

-hamma vaqt boshlangan ishni oxirigacha yetkazish;

-vazifalarning faqat bajarsa bo'ladigan hajmini rejalashtirish;

- rejalarning egiluvchanligini ta'minlash;

-rejalarda nafaqat harakatlarni, balki kutilgan natijalarni ham qayd etish;

- ishlarni bajarish uchun aniq muddatlar va vaqtli me'yorlarni belgilash;

-muhimni shishilinchdan ajrata bilish va shishilinch ishlarning hukmronligidan qochish;

-rejalarni ishlarni to'liq va o'z vaqtida amalga oshirilishi nuqtai nazaridan doimiy ravishda nazorat qilish va tuzatishlar kiritish;

-shaxsiy vaqtdan foydanalishni rejalashtirish;

-yirik vazifalarni hal qilish uchun vaqtning katta uzluksiz davrlarini va kichiklarni esa– kichik masalalar uchun zaxira qilib qoldirish;

-unumsiz faoliyatga iloji boricha kamroq vaqt ketishi ustidan nazorat qilish;

- muqobil rejalashtirish va yaxshi variantni qidirib topishga harakat qilish;

-o'z rejalarini hamkasblari bilan muvofiqlashtirish.

Umumiy rejalashtirish doirasida vaqtni rejalashtirish tegishli uzoq muddatli (strotegik) maqsadlarga qaratiladi, u o'z navbatida operativlarga bo'linadi. Shaxsiy va kasbiy maqsadlarga erishish uchun vaqtni belgilashda uni afzalroq taqsimlash va ishlarning maqsadga muvofiq nisbatiyligini olish mumkin.

Ishbilarmonlik hayotida quyidagi rejaviy davrlar o'zlarini oqlaganlar:

- uzoq muddatli (3 - 5 yoki ko'proq yillar);

• o'rtacha muddatli (1-3 yillar)

• joriy (1 kun - 3 oy - chorakli, oyli, o'n kunli, haftali, kunlik rejalar).

Vaqtni rejalashtirish yopiq tizimdan iborat bo'ladi, unda rejalarning alohida turlari o'rtasidagi yaqin aloqa kuzatiladi. Masalan, uzoq muddatli rejalar o'rta va aniq muddatli rejalar, joriy davr rejalari va kunlik rejalarda aniqlanib olinadi.

Hayotning rejasi rejalashtirish jarayonining boshlang'ich nuqtasi bo'ladi. Uning asosida yaqin yillarga reja tuziladi, keyingi asosida esa - yillik. Shundan keyin choraklarda bo'lish amalga oshiriladi, yillik rejani bajarilishi ustidan nazorat qilish uchun tegishli reja tuziladi.

Yil davomida vaqtning teng oraliqlardan keyin o'tgan davrdagi hodisalarning o'ylab ko'rish va zarur bo'lganda o'zgartirishlar kiritish yoki muddatlarni ko'chirish (oraliq nazorat) tavsiya etiladi. Har bir chorakning oxirida keyingi davrga mo'ljallarni belgilash va undan qaysi vazifalarni chiqarib tashlash, qaysini – ko'chirish, qaysini esa – qo'shishni belgilash zarur.

Rejalar, agar ya'na erkin rejalashtiruvchi vaqt deb ataluvchi belgilansa, hamda qo'shimcha va ko'zda tutilmagan vazifalarni hal qilish uchun vaqtning zaxiralari ko'zda tutilsagina, haqiqiydirlar.

Haftali reja kelguvsi davrni yanada batafsilroq bashoratlashni ko'zda tutadi. Oylik rejadan kelib chiqqan holda haftadagi barcha ishlarning kun tartibi ularni ijro etish uchun zarur vaqtni ko'rsatish bilan tuziladi. Vaqtni rejalashtirish tizimidagi so'nggi va g'oyatda muhim bosqich - kunlik rejadan iborat bo'ladi va u haftali reja asosida quriladi. Unda kun davomida qanday ishlar qilinishi kerakligi belgilaniladi, buning ustiga oldindan rejalashtirilgangacha ko'zda tutilmaganlar qo'shiladi.

SHunday qilib rejalashtirish umumiy vazifalarni har xil harakatlarni vaqtda taqsimlash uchun xususiylarga asta-sekin joylashtirishni ko'zda tutadi.

Barcha rejalar yozma ko'rinishda tuzilishlari kerak, chunki miyada saqlanadigan rejalar osonlik bilan rad qilinadilar, yozma rejalar esa xotirani bo'shatilishini ta'minlaydilar va ishga o'zini o'zi undashning ruhiy samarasiga egalar. Ishga doir faollik maqsadga qaratilganroq va mo'ljallangan dasturga qat'iy rioya qilinganroq bo'ladi.

Keyin menejer tomonidan ishlab chiqilgan rejalarni amalga oshirilishi kerak. Rahbar mehnatini ratsional tashkil qilish ishlarini

bajarishda **ustivorliklarni belgilashni** ko'zda tutadi. Bu har xil ishlar ahamiyati bo'yicha katta farqlanishlari bilan bog'liqdir.

Ko'pincha rahbarlar birdagina ishning judayam katta hajmini bajarishga harakat qiladilar yoki, aksincha, o'z vaqtlari va kuchlarini alohida, ko'pincha muhim bo'lmagan, ammo zaruriy bo'lib ko'ringan ishlarga sarflaydilar. Buning natijasida shiddatli ish kunining oxiriga kelib, ko'p narsa qilinganga o'xshasa ham, muhim ishlar yo tugallanmay qoldilar, yoki joylaridan umuman siljimaydilar.

Muvaffaqiyatli menejerlar ish kuni davomida ko'pgina muhim masalalarni hal qilishga ulgurush bilan, ma'lum vaqt davomida bitta yagona vazifani bajarish bilan band bo'lishlari bilan ajratib turadilar. Buning uchun muhim ishlarning birinchi navbatdaligi haqidagi bir ma'noli qarorni qabul qilinishi, ustivorlarning tegishli ro'yxatini tuzish va unga rioya qilish shart-sharoitlar bo'lib xizmat qiladi.

Ustivorlarni belgilash, rejaga kiritilgan vazifalarni ularning navbatliligi bilan izchil va tizimli bajarish zarur, bu quydagilarga imkon beradi:

- e'tiborni faqat bitta vazifani bajarishga jamlash;
- ishga maqsadga intilgandek kirishish va ma'lum muddatlarga rioya qilish;
- berilgan holatlarda qo'yilgan maqsadlarga erishish;
- boshqalar tomonidan bajarilishi mumkin bo'lgan ishlarni chiqarib tashlash;
- rejaviy davr (hafta, kun)ning oxiriga kelib juda bo'lmaganda eng muhim masalalarni hal qilish;
- nizolar va stressli yuklamalaridan qochish.

Bunda italiyali iqtisodchi V.Pareto (1848-1923) tomonidan shakllantirilgan tomoyilni hisobga olish zarur, unga ko'ra alohidagi kichik qismlar guruhida ularning bu guruh sonidagi salmoqqa ko'ra ancha katta miqdor topiladi.

Pareto tomoyiligi ko'ra "80:20 nisbati" belgilash mumkin. Bu ish jarayonida 20%da sarflangan vaqt (xarajat)da 80% natijalar (ishlab chiqarish)ga erishilishini bildiradi. Vaqtning qolgan 80% umumiy yakunning faqat 20%ni beradi.

Demak, boshidan eng oson, sho'baiqroq yoki vaqtni kamroq sarflanishi talab qiluvchi ishlarga kirishish kerak emas. Masalalarga ularning muhimliligiga muvofiq kirishish zarur: dastavval ozgina "hayotiy muhimlar", keyin- ko'p sonli "ikkinchi darajalilar"ga.

Agar barcha vazifalar ularning yakuniy natijalardagi ulushlariga muvofiq tahlil qilinsa va keyin ABV usuli bo'yicha tahlil qilish yordamida kategoriyalar bo'yicha taqsimlansa, Pareto tamoyili aniqlanib olinadi. Bunda tahlil shundan kelib chiqadiki, juda muhim va kamroq muhim ishlarning uning umumiy sonidaga foizlardagi ulushi umuman o'zgarmasdan qoladi.

Pareto tamoyiliga ko'ra menejerning barcha ishlarini uchta guruhga bo'lish mumkin:

• eng muhim ishlar (A kategoriyasi) ishlarning umumiy sonidan 15% yaqinni tashkil qiladi, ularning ahamiyati esa (maqsadga erishishga qo'shilgan ulush ma'nosida) 65% ga yaqinni tashkil qiladi;

• kamroq muhim bo'lgan ishlar (B-kategoriyasi) - ularning umumiy sonidan 20% ga yaqin, ularning ahamiyati 20% ni tashkil qiladi;

• muhim bo'lmagan ishlar (V-kategoriyasi)-ularning umumiy sonidan 65%, ammo ularning ahamiyati ishlarning umumiy ahamiyatliligidan faqat 15% ga yaqin.

Vazifani ABV usuli bo'yicha tahlil qilib chiqish tavsiya etiladi, buning uchun:

1) ma'lum vaqt (o'n kunlik, kun va h.k.)da hal qilish kerak bo'lgan barcha vazifalarning ro'yxatini tuzish;

2) vazifalarning ularning ahamiyatliligiga muvofiq navbatliligini belgilash. Bunda shuni nazarda tutish kerakki, vazifalarning muhimligi ularning shoshilinchligi bilan hech qanday umumiylikka ega emas;

3) vazifaga tartib raqamlari berish;

4) vazifani A,B,V kategoriyalariga muvofiq baholash:

- faoliyatni amalga oshirish uchun qayta topshirib bo'lmaydigan eng muhim vazifalar (barcha vazifalardan 15% - A -kategoriyasi);

- boshqa kishilarga ijro etish uchun topshirilishi mumkin bo'lgan muhim vazifalar (barcha vazifalardan 20%- B-kategoriyasi);

- qayta topshirilishi mumkin bo'lgan kamroq muhim bo'lgan (barcha vazifalardan 65% - V-kategoriyasi);

5)o'zining vaqtinchalik rejasini vazifalarining birinchi navbatdaligidan kelib chiqqan holda mavjud vaqtni vazifalarning miqdoriga qaytadan tekshirish:

• rejalashtirilgan vaqtning 65% (3soatga yaqini) – A -kategoriyasi vazifalari;

• rejalashtirilgan vaqtning 20% (1soatga yaqini) – B -kategoriyasi vazifalari;

• rejalashtirilgan vaqtning 15% (45daqiqaga yaqini) - V-ategoriyasi vazifalari;

6) tegishli tuzatishlar kiritish. O'zining vaqtinchalik rejasini A kategoriyali vazifalarni hal qilishga qarata turib, B va V kategoriyalarining muhimsizroq vazifalarni hal qilishga ularning miqdoriga mos keladigan vaqtni ajratish kerak;

7) B va V kategoriyalari vazifalarini ularni boshqalarga topshirish imkoniyatlari nuqtai nazaridan baholash zarur.

Shunga e'tiborni qaratish kerakki, V kategoriyasi vazifalari keraksiz bo'lmadalar, chunki A va V koregoriyasi vazifalari bilan bir qatorda bajarilishi kerak bo'lgan ko'pgina dastlabki ishlar va mashaqqatli qo'l mehnati mavjud.

Menejer tomonidan ustivorliklar haqidagi qarorlarni qabul qilinishi - shaxsiy, sub'yektiv jarayondir. Ammo uni hal qilinishi doimiy ma'lumotlarga asoslanishi kerak.

A - kategoriyali vazifalarni rejalashtirish va aniqlashda menejer quyidagi savollarga javob berishi kerak:

-qaysi vazifalarni bajarilishi tufayli u asosiy maqsadlarini bajarilishiga ko'proq darajada yaqinlashadi;

-u bitta yagona vazifani bajarish yo'li bilan birdaniga bir necha boshqalarni bajarishi mumkin;

-qaysi vazifalarni bajarilishi kattaroq foyda keltiradi;

-kaysi vazifalarni bajarilmaganligi salbiy oqibatlarga ega bo'ladi.

Haqiqitan ham muhim ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan vaqt ko'pincha shoshilinch, ammo unchalik muhim bo'lmagan ishlarga sarflanadi. Juda ko'p hollarda shunday vaziyat vujudga keladiki, unda rahbar qaysi ishga afzallik berish haqidagi qarorni tezroq qabul qilishi kerak. D.Eyzenxauerning qoidalariga ko'ra, ustivorliklar ishning shishilinchligi va muhimligi kabi mezonlar bo'yicha belgilanishi kerak.

Shoshilinchlik va muhimlikka ko'ra quyidagilar ajratiladi:

• shoshilinch - muhim ishlar. Ularga darhol kirishish va o'zi bajarishi kerak:

• shoshilinch - muhim bo'lmagan ishlar. Bu holda shoshilinchning "hokimligi" ostiga tushib qolgan va natijada faqat bu vazifalarni ular shoshilinch bo'lganliri uchun bajarish xavfi mavjud. Ammo ular judayam muhim bo'lmasalar, unda boshqalarga topshirilishlari kerak, chunki ularni bajarish uchun qandaydir alohidagi kasbiy sifatlar talab qilinmaydi;

• shoshilinch bo'lmagan - muhim ishlar. Ular, qoidaga ko'ra, kutib turishlari mumkin. Bu ishlar shoshilinchga aylangan va qisqa muddatlar ichida rahbar tomonidan bajarilishi kerak bo'lgan vaqtda kiyinchiliklar vujudga keladi. Shuning uchun ularning muhimligini qaytadan tekshirish va ularni bajarishni to'liqligicha yoki qisman xodimlarga topshirish tavsiya etiladi;

• shoshilinch bo'lmagan – muhim bo'lmagan ishlar. Qoidaga ko'ra, bu ishlarga darhol kirishish yoki ularni qo'l ostidagilarga topshirish shart emas. Shu ishlarning ba'zi birlarini arxivga yoki savatchaga jo'natish zarur.

Shunday qilib, boshqaruv ishining unimdorligi va natijaligini ancha oshirish uchun menejer o'z qo'li ostidagilarni mehnatga undashi, ularga nafaqat muhim bo'lmagan (qo'lda mashaqqat bilan bajariladigan) ishlarni topshirib, balki o'zining javobgarligi sohasiga jalb qilishi kerak.

Qo'l ostidagilarga vazifalarni hal qilish, o'z vazifasi sohasidan ishlarni bajarishni topshirish menejerning muhim vazifasi bo'ladi. Shu bilan bir vaqtda topshirilgan ish uchun vakolatlar va javobgarlik ham topshirilishi kerak. Bunda rahbar topshirish mumkin bo'lmagan rahbarlik uchun javobgarlikka ega bo'ladi.

Vakolatlarni topshirish uzoq muddatga (uzoq yoki bosh topshirish) yoki cheklangan bir martali topshiriqlar (bir martali topshirish) bilan amalga oshiriladi.

Topshirishda xodimlarning o'zlari o'z ishini rejalashtirishlari, ustivorliklarni tanlab olishlari, uni bajarish usullarini belgilashlari, uning sifatini qachon va qanday tekshirishni hal qilishlari mumkin. Ular muammoning shaxsiy yechimlarini qidirib topganliklari yoki ular, rahbarning emas, balki guruhning boshqa a'zolari yordamida hal qilganliklari uchun rag'batlantiriladilar.

Rahbarda rahbarlik vazifasi (A – kategoriyasi vazifalari)ni bajarish uchun bo'sh vaqt hosil bo'ladi, xodimlarga esa o'z qobiliyatini ochish uchun imkoniyat (motivatsiya) beriladi, shuning uchun topshirish ham rahbar va qo'l ostidagilar uchun bir xilda foydalidir. Qoidaga ko'ra, qo'l ostidagilar rahbarning uslubini, agar u ko'p narsalarni topshirsa, ijobiy baholaydilar.

Xodimlarni topshirish jarayonida birgalikda ishtirok etishlari darajasi rahbarni o'z vazifasini bajarishni bilishini aks ettiradi. Shu narsa ma'lumki, o'z vakolatlarini muvaffaqiyatli topshiruvchi rahbar samarali menejmentni amaga oshiradi. Vakolatlarni topshirishni har kuni, iloji boricha ko'proq va ishchi vaziyat va xodimlar salohiyati qanchalik

imkon bersa, hamda korxonani qayta tashkil qilinishi va tarkibiy qayta qurilishida, faoliyatning yangi sohalarini paydo bo'lishida, - buning ustiga nafaqat o'zining qo'li ostidagilarga emas, balki boshqa bo'linmalar va servis xizmatlariga amalga oshirish tavsiya etiladi.

Menejer aniq topshiriqlarni topshirishida o'ziga berishi kerak bo'lgan quyidagi oltita yordamchi savollar mavjud:

- Nima qilinishi kerak?
- Buni kim qilishi kerak?
- Nima uchun u qilishi kerak?
- U qanday qilishi kerak?
- Bu nimani yordamida qilishi kerak?
- Buni qachon qilish kerak?

Vakolatlarni samarali topshirish mehnatni tegishli ravishda tashkil qilishni ko'zda tutadi: rahbar tomonidan vazifalarni topshirishni rejalashtirish va ularni bajarilishi va muddatlarga rioya qilinishi ustidan nazorat varaqalari yordamida nazorat qilish.

Boshqaruv faoliyatining natijaliligi uchun vaqtini ratsional sarflanishi nuqtai nazaridan menejer mehnat jarayonini tashkil qilinishi muhim ahamiyatga ega. Bu narsa uning mehnatini shartli uch qismga bo'lishni taqazo qiladi.

Bunga ko'ra ish kunining tashkiliy tamoyillarini ham uchta guruhga bo'lish mumkin. Masalan, kunni boshlanishi qoidalari:

1.Kunni ijobiy kayfiyat bilan boshlang. Har kuni o'zingizga quyidagi savolni bering: Qanday qilib bu kun meni o'zimning maqsadlarimga yetishtiradi?

Yana quyidagi jahatlarni ham o'ylab ko'rish zarur:

- Bugun kim bilan uchrashish zarur?
- Bugungi kun qanday qiyinchiliklar va muammolarni "tayyorlab qo'yishi" mumkin, ularni qanday yengib o'tish mumkin?

2.Ishni iloji boricha bir xil vaqtda boshlang.

3.Kecha kechqurun tuzilgan o'zingizning kunlik rejangizni, vazifalarning muhimligi va shishilinchligi darajasini baholab, qaytadan ko'rib chiqing va tuzatishlar kiriting.

4.Ishni gazetalar va xatlarni o'qiishga qadar va iloji boricha hamkasblar va qo'l ostidagilar ish kunlarini boshlagunlaricha, kunning eng muhim vazifalarini bajarishdan boshlang, chunki kun davomida siz joriy ishlar va har xil chalg'itishlar bilan shunchalik band bo'lasizqi, eng muhim masalalarni bajarishga yetarlicha vaqt ajratishingiz dargumon.

5.Kunning rejasi, muddatlar va ustivorliklarni kotib bilan muvofiqlashtirib oling, u faoliyat uchun muvofiq sharoitlar yaratishda sizning sherigingiz bo'ladi.

Kunning asosiy qismlarining qoidalari:

1.Ishga va rejalashtirishga tayyorlanish yo'li bilan o'zingizning shaxsiy ish vaqtingizni tejang.

2. Vazifani bajarish uchun qulay muddatlarni belgilang, hamda muqobil variantlarni toping.

3.To'satdan paydo bo'lgan shoshilinch muammolarni hal qilishga chalg'imang. Har bir tashkilotda ko'zda tutilmagan vaziyatlar vujudga keladi, ammo ularga chalg'ib ketish rejalashtirilgan muhim vazifalarni ba'zi bir vaqtga chetga surib qo'yishga va buning oqibatida, vaqt va mablag'larni qo'shimcha sarflanishiga olib keladi.

4. Rejalashtirilmagan beixtiyor harakatlardan qoching. Agar siz ish vaqtida qandaydir boshqa narsani qilishni istab qolsangiz, masalan, kimgadir qo'ng'iroq qilishni, bu narsa sizni joriy ishingizga halaqit beradimi yoki yo'qmi, o'ylab ko'ring. Agar vazifalarni bajarishda sizda sho'baiqarli g'oya yoki muhim axborot paydo bo'lsa, uni qisqacha yozib qo'ying va unga keyinroq murojaat qiling.

5.Muntazam ravishda (1 soat ishlagandan keyin) qisqacha (10 daqiqadan ko'p bo'lmagan) tanaffuslar kiling. Tanaffusga dam olish vaqtidagi energiyani to'plash sifatida qarang.

6.Kichikroq bir turli vazifalarni ishchi bloklariga birlashtiring. Jarayonning uzliksizligi tufayli vaqt tejaladi.

7.Boshlangan ishni oxirigacha yetkazishga harakat qiling. Asosiy ishdan chalg'ishga ancha vaqt sarflanadi, chunki unga qaytishda bir marta qilib bo'lganlarni yana takrorlashga to'g'ri keladi.

8.Kutishlar va "bo'sh yurishlar"dan tashkil bo'lgan vaqtning rejalashtirilmagan oraliqlari, hamda tushlik tanaffus va ish kuni oxiridan oldingi so'nggi daqiqalardan tayyorgarlik, rejaviy yoki qo'ldagi mashaqqatli faoliyat uchun foydalaning.

9. Davrga qarshi ishlang. Eng muhim rejalashtirilgan vazifalarni tinchroq tushlikkacha bo'lgan vaqtda, ya'ni boshqa xodimlarda faoliyat avjiga chiqqan va ishdagi keskinlik cho'qqiga yetgan davrga qadar bajaring. Bunda "notinch" davrdan B-kotegoriyali vazifalarni bajarish uchun foydalaning.

10. Muhim ishlarni bajarish uchun sizga hech kim halaqit bera olmaydigan bir tinch yoki aniq soatni zaxira qilib qoldiring.

11.O'zingiz uchun vaqt (1 soat)ni belgilang, undan o'zingizning kunlik rejangizga kiritilgan va uzoq muddatli xarakterga ega muhim, ammo shoshilinch bo'lmagan ishlar, masalan malakani oshirish uchun foydalaning.

12.Vaqt va rejalarni nazorat qiling, hamda o'zingizning kunlik rejalaringizni ularni bajarilishi, yangi ustivorliklarni belgilanishi nuqtai nazaridan ko'p martalab qaytadan tekshiring.

Ish kuning yakunlash qoidalari :

1. Ishning natijalarini nazorat qiling, ya'ni ko'plik rejada mo'ljallanganni haqiqiy bajarilgan bilan qo'yilgan maqsadlar va ulardan chetga chiqishlarni hisobga olish bilan solishtiring.

2. Keyingi kunga rejani vaqt kundaligidan foydalanish bilan oldingi kuni kechqurun tuzing.

3. Uyingizga yaxshi kayfiyat bilan jo'nang. Hayotning ijobiy tarzdagi ma'nosida har bir kun qanday sifat boylikka egaligini his qilish *muhimdir.*

Bu qoidalar kunlik rejani tuzish uchun ishga undovchi bo'lib xizmat qilishlari kerak.

Yana shuni hisobga olish kerakki, odamning ishlash qobiliyati ma'lum o'zgarishlarga moyildir. Uning kun davomidagi o'rtacha statistik o'zgarishlarini 6.2.-rasmda tasvirlangan egri chiziq ko'rinishida tassavvur qilish mumkin.

Rasmdan ko'rinishicha:

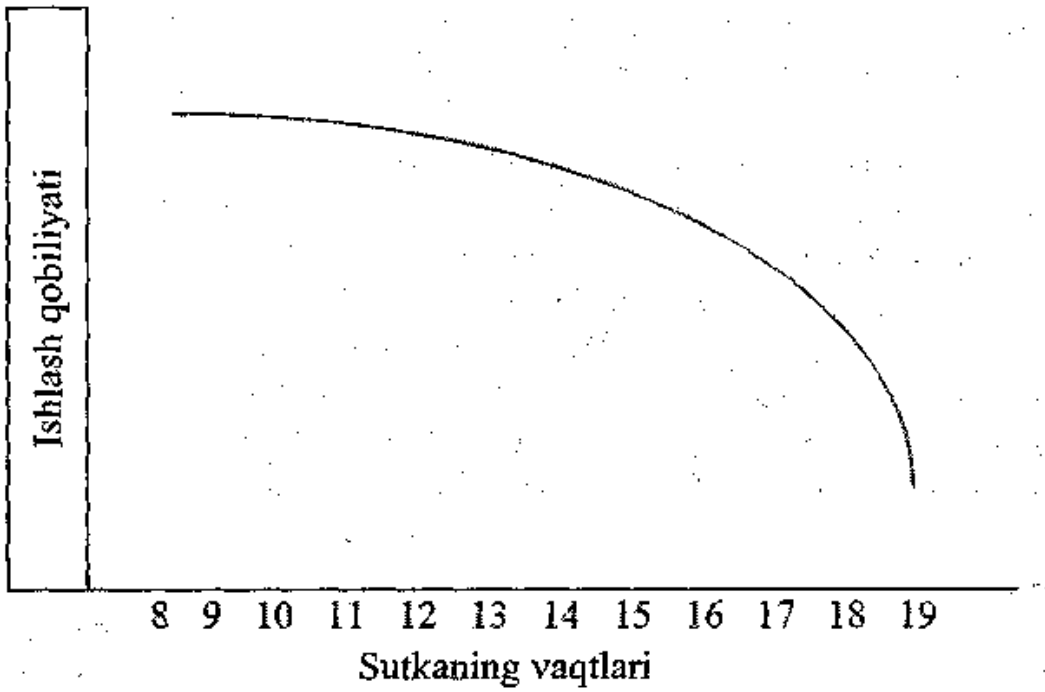
• yuqori faollik pallalariga ikki soatlik tanaffus tutashib turadi, uning vaqtida inson organizmi "ayovchi" rejimda ishlaydi;

• ishlash qobiliyatini avj olishi, kunning birinchi yarimiga to'g'ri keladi, shuning uchun A-kategoriyasi vazifalarini kunni boshlanishida bajarish kerak

• tushlikdan keyin, umumdorlikni ma'lum pasayishi payti keladi, bu davrdan ijtimoiy uchrashuvlar va mashaqqatli qo'l faoliyati (V – kategoriyasi vazifalari) uchun foydalanish zarur, keyin esa B-kategoriyasi vazifalariga kirishish kerak.

Tabiiy kunlik ritmni hisobga olish bilan ishlash tavsiya etiladi. Bunda shuni nazarda tutish kerakka, 6.2.-rasmda tasvirlangan egri chiziqli ishlash qobiliyatining o'zgarishlari, ehtimol, sizning shaxsiy ishlash qobiliyatingizdan bir oz farqlansa kerak, chunki har bir kishida me'yordan ba'zi bir chetga chiqishlar kuzatiladi. Shuning munosabati bilan o'zining shaxsiy kunlik ritmni belgilash va muntazam kuzatishlar asosida o'zining egri chiziqli ishlash qobiliyatini qurish kerak. Bundan

tashqari, sizning ishchi kuni tartibingizni ishlash qobiliyati grafigi bilan solishtirish va uni, ya'ni muhim ishlarni bajarish vaqtini sizning ishlash kobiliyatingiz bilan qanday qilib yaxshiroq solishtirish kerakligini hal qilish kerak.



9.2.rasm. Ishlash qobiliyatining o'rtacha statistik o'zgarishlari

Yana ishlash qobiliyatining o'zgarishlariga muvofiq keskin, ma'suliyatli faoliyatni muhimsizroq va keskin bo'lmagan bilan almashtirib turish tavsiya etiladi.

Yana organizm *bioritmlari tabiiy pallalarini* ham hisobga olish kerak. Bioritmlar haqidagi ta'lim shunga asoslanadiki, har bir odamning jismoniy, ruhiy va aqliy holati davraviy o'zgarishlarga moyildir, ya'ni faollik va bo'shashishning muntazam pallalari mavjud. Sutka davomida bioritmlar har ikki soatda (kuniga 10-12 marta) sekinlashadilar: organizm davriy ravishda dam oladi. Harakatsizlik (dam olish) davri - bu ishchi rejimni almashishidir, u organizmni mo'tadil faoliyat yuritishiga yordam beradi. Agar bu narsa hisobga olinmasa, unda ortiqcha yuklanishlar muqarrardir.

Ishning birinchi navbatda odam xarakterining xususiyatlari, uning moyilliklari va odatlari bilan belgilanuvchi usullari muvaffaqiyatning muhim omili bo'ladi. O'z ish usullarini yaxshilash uchun, birinchidan,

o'z ish usullarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlab olish, ikkinchidan, kuchli tomonlarini mustahkamlashga rag'batga ega bo'lish, uchinchidan, shaxsiy kamchiliklarni bartaraf qilishga harakat qilish kerak.

Eng muhim va ahamiyatliga e'tiborni qaratish muvaffaqiyatli ishlashning muhim shart-sharoitlaridan bo'ladi. Agar o'zining barcha vazifalarini avvaldan ish kuni davomidagi keraksiz ishlardan qochishga yordam beruvchi savollar ostiga qo'yilsa, ishni ancha yaxshilash mumkin.

Hammadan avval o'ziga quyidagi savollarni berish kerak:

- Umuman nimaga buni qilish kerak? Bu ba'zi bir ishlarni haqiqatdan ham keraksiz ekanligi yoki faqat "umumiy tarzda" bajarish mumkinligini aniqlashga imkon beradi.

- Nima uchun men? Bu savol ishlarni o'zi qilishi kerakligi yoki yo'qligi nuqtai nazaridan tanqidiy qarashga arzimaydigan ishlarni bajarishdan saqlab qoladi. O'z xodimlaringizga ishoning va ularga topshirish imkoniyatlaridan ko'proq darajada foydalaning. Hozirgi vaqtda vujudga kelgan maqsadlar, ma'suliyatlar va huquq doiralarini o'zingiz va xodimlar o'rtasida taqsimlanishi qaytadan o'ylab ko'ring?

- Nima uchun endi? Bu savol sizni ishni ijro etishni noto'g'ri tanlangan muddati tufayli ko'p vaqt yo'qotmaslikdan saqlab qoladi. Muddatlarni belgilab turib, ularni aniq qayd eting va aniqlab oling. "Ertaga, tushdan keyin, kun davomida" kabi muddatlarni belgilamang. Hamma ishlarni ham albatta "endi" yoki "darhol" qilish, hal qilish yoki muhokama qilish shart emas.

- Nima uchun bunday shaklda? Hamma vaqt ham o'zingizning oddiy silliqlashtirilgan ish uslubingizni shubha ostiga oling va o'z ishlaringizni ijro etishning yangi, ijodiy va ratsional usullarini qidirib toping.

Ko'rsatib o'tilgan tashkiliy tomoyillar va usullarga muvofiq namunaviy ish kunini tuzing, bunday "ideal kunni" bo'lish ehtimoli kam bo'lsa ham. SHunga qaramasdan undan kunlik rejani tuzish va amalga oshirishda mo'ljal sifatida foydalanish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun namunaviy rejani vaqtning kundaligiga ko'chirish kerak, yana haftalik namunaviy rejani tuzish ham tavsiya etiladi. Bunda o'zingizning "ideal kuningiz" va "ideal haftangizga" yana oila, sport bilan shug'ulanish, dam olish, do'stlar bilan mulohatda bo'lish va h.k. ga tegishli bo'lgan shaxsiy ishlaringiz va maqsadlaringizni qo'shish kerak.

Axborot bilan ishlash, o'zini o'zi boshqarishning vazifasi sifatida, boshka vazifalar o'rtasidagi muhim bog'lovchi bo'g'in bo'ladi.

Ish vaqti davomida menejerlarga axboratlar oqimi kelib tushadi. Natijada ular vaqtning 80 % ga yaqinini o'qish, yozish, telefonda so'zlashish, majlislar va x.k ga sarflaydilar. Buning ustiga ular kerak bo'ladigandan ancha ko'proq axborotlarni oladilar, qayta ishlaydilar va tarqatadilar.Tadbirkorlik oborotida bo'lgan barcha axborotlarning yarmisi ortiqcha bo'ladi. Shuning uchun axborotlarni ishlab chiqish tartibga solinini va tizimlashtirilishi, kasbiy va hayotiy maqsadlarga qaratilishi kerak. Demak, menejer ular bilan ishlashning ratsional usullariga ega bo'lishi kerak.

Bu hammadan avval **o'qishga** tegishlidir. O'kish uchun ishga doir xatlar, gazetalar, farmoyishlar, xizmat xatlari ko'rinishidagi axborot oqimlari borgan sari to'liqroq bo'lib bormoqda, natijada menejerlar vaqtning 30%ga yaqinini o'qishga sarflamokdalar. Shuning uchun ratsional o'qish katta ahamiyatga ega, u tufayli vaqtning ancha qismi tejaladi.

Majlislar va anjumanlar menejerlar faoliyatida muhim o'rin tutadilar.

Ular axborotlarni almashtirish, vaziyatlarni tahlil qilish, qarorlar qabul qilish zaruriyati vujudga kelgan vaqtda o'tkazilishlari kerak. Bu masalalarni jamoviy hal qilish samaraliroqdir, ammo vaqt va mablag'larni sarflanishi dastlabki solishtirma tahlil talab qilingandan yuqoriroqdir. Majlisni tashkil qilishda uning maqsadi, kun tartibi, ishtirokchilar doirasi, o'tkazish sanasi, vaqti, joyini belgilash, ko'rgazmali axborotlarning zarur vositalari haqida harakat qilish zarur. Taklifnomalarni kamida majlisdan bir hafta oldin jo'natish kerak. Bunda ishtirokchilarni uning vaqti, mavzui va maqsadlari haqida iloji boricha aniqroq xabardor qilish zarur.

Majlisni aniq ma'lum vaqtda boshlash kerak. Hammadan avval ishtirokchilar bilan kun tartibi, reglament, qarorlar qabul qilish tartibi kelishib olinadi.

Majlis vaqtida qo'yilgan maqsadlarga qanday erishilayot-ganligini nazorat qilish, muammoni tahlil qilish, muqobil qarorlarni ilgari surish, ularni hal qilish yo'llarini qidirish, ishtirokchilarni xabardor qilish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish kerak.

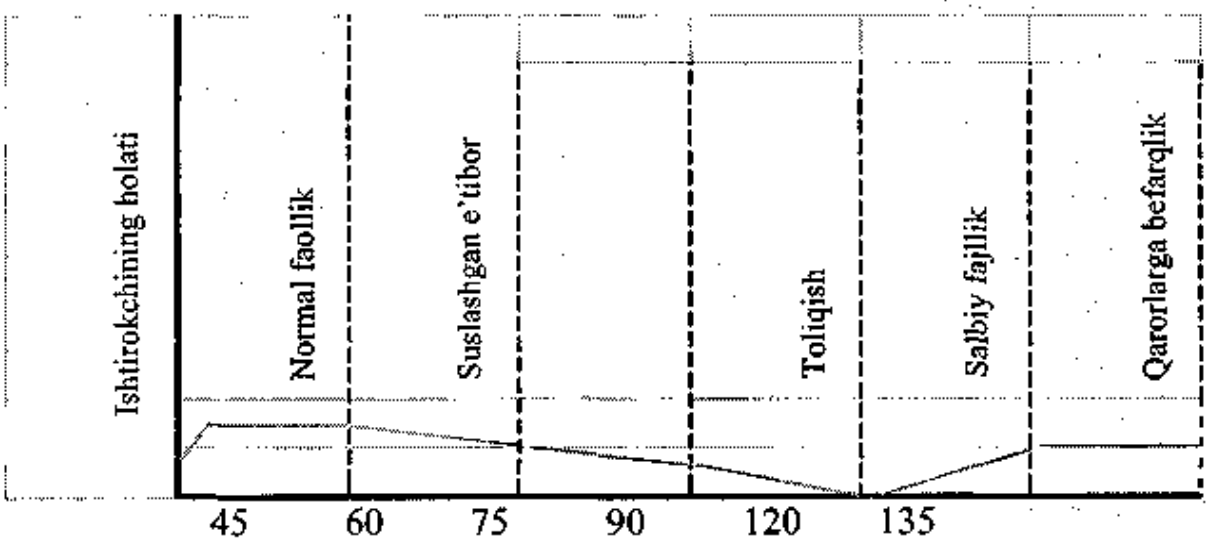
Shu narsa ma'lumki, ko'p sonli odamlarning birgalikdagi aqliy faoliyatining mavofiq faolligi, qoidaga ko'ra, 40 - 45 daqiqa davom etadi. Keyin majlisning ko'pgina ishtirokchilarida e'tibor susayadi, shovqin, harakatlar, gaplar vujudga keladi. Bunday holat 30 - 40 daqiqa davom etadi, shundan keyin muzokaralar yana kuch bilan sho'baiydi va

"salbiy faollik davri" boshlanadi. U insonni boshqarilmaydigan bo'lib qolishi, hamma narsaga asabiy va ishonmasdan munosabatda bo'lishi bilan ta'riflanadi. Bu vaqtda qabul qilingan qarorlar odatda ekstremizm bilan ajralib turadilar. Agar majlis tanaffussiz 2 soatdan ortiq davom etsa, ishtiroqchilarning 90%dan ko'prog'i, faqat u tezroq tugashi uchun har qanday qarorga rozi bo'ladilar (6.3 –rasm).

Majlisni oxirida qabul qilingan qarorlarni taqrorlash, yakunni chiqarish va nima, kim tomonidan va kaysi vaqtga qadar qilinishi kerakligini aniqlab olish kerak. Majlis ijobiy ruhda va iloji boricha ma'lum vaqtda tugashi kerak.

Agar majlisni rejalashtirishda ustivorliklar to'g'ri ma'lum bo'lsalar, unda eng muhim vazifalar, qoidaga ko'ra, majlisning boshida muxokama qilinadilar, oxirida esa faqat kam ahamiyatlilar.

Majlisni yakunlashda eng muhim ma'lumotlar va natijalarga ega qisqacha bayonnoma tuzish kerak, majlis oxirida uni ishtirokchilarga tarqatish kerak.



9. 3 rasm. Majlis ishtiroqchilarining holatini uning davomiyligiga bog'liqligi

Vaqti vaqti bilan bo'lsa ham majlis natijalariga qaytish zarur, shu jumladan ishtirokchilari so'rovi yo'li bilan:

Majlisning mavzui va maqsadi yetarlicha aniq bo'ldimi?

Ishtirokchilardan har biri kun tartibi va boshqa materiallarni o'z vaqtida oldimi?

Majlisning maqsadiga erishildimi?

Qancha vaqtdan samarasiz foydalanildi?

Bundan tashqari, qabul qilingan qarorlar barcha tegishli bo'lganlar tomonidan bajarilayotibdimi yoki yo'qmi, nazorat qilish kerak. Bajarilmagan vazifalar va hal qilinmagan muommolar keyingi majlis kun tartibining birinchi bandi bo'lishi kerak.

Keluvchilar oqimini boshqarish ham muhim amiyatga ega, u hammadan avval keraksiz va ma'lum qilinmagan keluvchilardan o'zini chetga tartishga qaratilgan. Rahbarlar ishlarni begona masalalarga chalg'itmasdan o'ylab ko'rishlari uchun vaqtga ega bo'lishlari kerak. Agar har kanday kishi va haftaning har qanday kunida va kunning har qanday vaqtida shaxsan yoki telefon bo'yicha menejer bilan muloqat qilishga da'vogarlik qilsa, bu yo'l qo'yib bo'lmaydigan ortiqchalik hisoblanadi. Bu narsa sodir bo'lmasligi uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

- kotibga kelishlar muddati va sanasini oldindan muvofiqlashtirish va unga rioya qilishni topshirish;
- kotibning yozuv stolidan o'ziga xos to'siq sifatida foydalanish, uni hech kim "Men Sizga nima qilishim mumkin?", "U Sizga qo'ng'iroq qilishi mumkinmi?" so'rovlarini olmasdan, chetlab o'ta olmaydi;
- "osoyishta soat"ni kiritish, masalan, ish kunining boshida, bu vaqtda sizni hech kim bezovta qilmasligi kerak;
- umumiy qabul soatlarini, hamda alohida rahbarlar uchun qabulning ma'lum qabul soatlarini belgilash;
- keluvchilarni turgan holda qabul qilish va salomlashish vaqtida kelishning ustivorligi yoki zaruriyatini belgilash.

Ma'lum qilinmagan keluvchilar bilan muloqat qilish usullari sizning yetarliga vaqtga ega bo'lishingiz, keluvchi bilan qanday munosabatda ekanligingiz, uning bilan oldingi muloqotlardan qanday tajriba olganligingizga bog'liq bo'ladi. hammadan avval, uning kelishining sabablari haqida so'rash kerak. Javobga ko'ra u bilan suhbatni o'zingizning xodimingiz yoki boshqa bo'limga topshiring. Agar masalaga kamroq vaqt sarflash bilan hal qilish mumkin bo'lsa, suhbatni davom ettiring yoki uchrashuv haqida kelishib oling. Ammo eng yaxshisi - qat'iy ma'lum qabul soatlariga o'rgatishdir.

Kabulga tayyorgarlik ko'rish uchun quyidagilar zarur:

- keluvchidan kelishning maqsadini aniqlash;

• suhbatning davomiyligini oldindan belgilash;

• agar mo'ljallangan maqsadga rejalashtirilgan vaqt davomida erishishning iloji bo'lmasa, suhbatni boshqa vaqtga ko'chirish;

• xususiy axborotni qabul oxirida bayon qilish;

• suhbatga tayyorlanish va kerakli hujjatlarni tayyor holda ushlab turish.

O'z xodimlarini qabul qilish uchun ham qabul saotlarini belgilash zarur. Vujudga kelgan muammolarni aniqlash uchun muntazam ravishda qisqa operativ majlislarni o'tkazish zarur.

Agar majlis cho'zilib ketsa, keluvchi esa uni tugatishni istamasa, quyidagilar maqsadga muvofiqdir:

-umumiy xulosani aytish va suhbatni yakunlash;

-qo'l soatiga qarash;

-turish va keluvchini eshikkacha kuzatish;

-kotib bilan, u suhbatni uzib qo'yishi va keyingi ish haqida eslatishni kelishib olish;

-keluvchini suhbatgacha va uni yakunlashdan oldin sizni boshqa keluvchilar kutayotganligi va sizning vaqtingiz cheklanganligini xabardor qilish;

-oddiygina qilib, siz hozir suhbatni tugatishni istayotganligingizni aytish.

Telefondagi so'zlashishlar haqida bir og'iz so'z. Telefon - bu kommunikatsiyaning eng ko'p foydalaniladigan vasitasi. U vaqtni tejashning eng samarali vositalaridan biri va shuning bilan bir vaqtda ishdagi "xalaqitlar"ning eng tez-tez bo'ladigan manbasi, "vaqtni yutuvchisi"dir (telefonning paradoksi). Uning siz uchun u yoki bu xususiyatlarga ega bo'lishi, siz undan qanchalik ratsional foydalanishingizga bog'liqdir.

Qo'ng'iroq qilayotgan har bir kishi o'zining qo'ng'irog'ining muhimligiga

ishonadi. Ammo telefondagi so'zlashishlarga faqat cheklangan vaqtni ajratish kerak. Bu ma'noda telefonda so'zlashish chaqirilmagan mehmonga o'xshaydi, u boshqa telefon yordamida qilishlari mumkin, chunki masofaviy uzoqlik va vositali aloqa bilan himoyalanganlar.

Keraksiz qo'ng'iroqlardan himoyalanish va ularni qulay vaqtga ko'chirish uchun quyidagilarni qilish kerak:

• bo'lajak abonentlarni qachon ularni qo'ng'iroq qilishlarini istashingizni xabardor qilish;

• suxbatning ohirida "Menga bir amallab qo'ng'iroq qiling" kabi jumlalardan qochish;

• sizdan xabar kutayotgan sherikka, aniq ma'lum vaqtda, u sizga qo'ng'iroq qilmasidan oldinroq qo'ng'iroq qilish;

• barcha kiruvchi telefon qo'ng'iroqlarini kotib orqali o'tkazish yoki vaqti-vaqti bilan avtojavob beruvchidan foydalanish.

Yaxshi kotib menejerning muhim yordamchisi bo'ladi, u kiruvchi telefon qo'ng'iroqlarini qabul kilish kerak. Kotib bilan shunday mezonlarni belgilash kerakki, unga ko'ra qiruvchi qo'ng'iroqlarga rad javobi berilishi, ko'chirilishi(takroriy qo'ng'iroq) yoki ular sizga " o'tkazilishi" kerak. Shuning bilan birga kotibga quyidagi ifodalardan "muhim majlisda", "...unga halaqit berishlarini istamaydi,. "...unda muhim qabul" dan foydalanishga ruxsat bermang. Bunday jumlalar qo'ng'iroq qiluvchida yoqimsiz his uyg'otadi, u o'zi bilan muhim shaxs kabi munosabatda bo'lishlarini istaydi, va unga esa "undanda muhimroq boshqani borligi" haqida tushuncha beriladi.

Agar rahbarda vaqtincha yoki uzoq vaqtga kotib bo'lmasa, avtojavob qaytaruvchini ishga tushurish ,u "ikkinchi navli " vosita bo'lsa ham, maqsadga muvofiq. Kotib yoki avtojavob qaytaruvchi yo'qligida keraksiz qo'ng'iroqlardan "Marhamat, menga soat 16 da qo'ng'iroq qiling" yoki "Men sizga keyinroq qo'ng'iroq kilaman" kabi jumlalar yordamida himoyalanish mumkin. Teskari qo'ng'iroq qilish usulidan kotib borligida ham foydalanish mumkin. U ham muzokaralar uchun zarur materiallarni tayyorlash imkonini beradi, buning natijasida telefonda so'zlashishning umumiy vaqti qisqaradi. Chiquvchi qo'ng'iroqlar bilan kiruvchilarga nisbatan osonroq manipulyatsiya qilish mumkin.

Telefon bloklari ham vaqtni ancha tejaydilar. Buning uchun 1-2 vaqtli oraliqni tanlash kerak, bu vaqtda telefondagi suhbatlarni, unga oldindan tayyorlanib, hammasini birgalikda yoki seriyalar bilan "ishlash" mumkin.

Telefon qo'ng'iroqlari (bloklarini) ishni "avji sho'baigan "saotlarda emas, balki foydasiz vaqtda o'tkazish maqsadga muvofiqdir, bunda ular ishni borishini buza olmaydilar. Buning uchun vaqtning "bo'sh" oraliqlari va ishlar o'rtasidagi boshqa tanaffuslardan foydalanish mumkin. 8 00 dan 9. 30 gacha,13.30 dan 14 00 gacha va 16 30 dan keyingi vaqt telefon qo'ng'iroqlari uchun eng qulay oraliqlar bo'ladi. Buning ustiga, bu vaqtda o'z sherigingizga tezroq qo'ng'iroq qilish mumkin.

Telefonda so'zlashishlarni olib borish bo'yicha bir necha aniq maslahatlarni beramiz.

1.Qisqa bo'lish va suhbatni boshlanishi uni borishi va tugashini belgilab berishini hisobga olish zarur.

2. Oldin sherikka qo'ng'irog'ingizning maqsadini xabar qiling, keyin esa sababini tushuntiring.

3. Suhbatni boshqa apparat bo'yicha muhim qo'ng'iroq bo'lganligi sababli uzib qo'ymang. Kerak bo'lgan holda, suhbatni uzush mumkinmi yoki yo'qligini so'rang va 10 daqiqadan keyin qayta qo'ng'iroq qiling.

4. Xodimlar bilan "parallel" suhbatlardan qoching.

5. Uzun suhbatning oxirida qisqacha xulosalar qiling va qo'rilishi kerak bo'lgan choralarni sanab o'ting.

6. Suhbat vaqtida muhim axborotlarni yozib boring, u bilan, ehtimol, qo'l ostidagilar va hamkasblarni tanishtirish kerak bo'lishi mumkin.

7. Suhbatni muloyimlik bilan tugating. Gap shundaki, ba'zi bir rahbarlar suhbatni muloyim jumla bilan yakunlamasdan, xayrlashmasdan keskin uzib qo'yadalar.

Yozishmalarni ratsional olib borish ham muhim ahamiyatga ega. Kiruvchi pochtani ishlab chiqishni ratsionalizatsiyalash uchun quyidagilar zarur:

- sizning stolingizga faqat siz uchun ahamiyatga ega bo'lgan yozishmalarni qo'yish haqida ogohlantirish;
- kotibga kiruvchi pochtani oldindan navlarga ajratishni (masalan, ustivorligi bo'yicha) va uni maxsus papkalarga joylashtirishni topshirish;
- kiruvchi xatlarga kerakli izohlovchi materiallarni qo'shish haqida topshiriq berish;
- xatlarni o'qishda muhim joylarni darhol belgilab qo'yish, bu sizga va boshqalarga ularning keyinchalik ishlab chiqishni osonlashtiradi.
- xatni ishlab chiqish bo'yicha ko'rsatmalar va mulohazalar bilan ta'minlash;
- xatni olgandan keyin darhol, ya'ni pochta ko'rib chiqish vaqtida ishlab chiqish va choralar ko'rish.

O'zini o'zi boshqarishning oxirgi vazifasi natijalar ustidan nazorat yoki **o'zini o'zi nazarot qilishdir**, u tufayli rejalashtirilgan ishlar bajarilganmi, rejalarga tegishli tuzatishlar kiritilganmi yoki yo'qmi, belgilanadi.

Nazorat qo'ydagi uchta vazifani bajaradi:

1)jismoniy holatni anglab yetish. Nazoratni amalga oshirish paytiga kelib nimalarga erishilgan?

2)rejalashtirilganni erishilgan bilan solishtiring. Qo'yilgan maqsadga qanday darajada erishilgan?

3)ma'lum chetga chiqishlarga tuzatishlar kiritish.

Nazoratning vaqti, davomiyligi va muntazamligi ijro etilayotgan vazifalar va qo'yilgan maqsadlarga bog'liq. U amalga oshirilayotgan jarayonni nazorat qilish va natijalar nazorati (maqsadiy nazorat)ga bo'linadi.

Nazoratni amalga oshirish uchun o'z rejalari va mehnatni tashkil qilinishini muntazam ravishda tekshirish, o'ziga doimiy ravishda quyidagi savollarni berish tavsiya etiladi:

Haqiqatan ham men zarur masalani yechayapmanmi?

Men bo'lg'uvsi faoliyatga uning ustivorliligiga muvofiq to'g'ri kelamanmi?

Men ma'lum vaqtda rejalashtirilgan vazifalarni bajara olamanmi?

Men ishning yetarlicha hajmini boshqalarga qayta topshira olamanmi?

Men kichik ishlarni yagona blokka birlashtira olamanmi?

Men "halaqitlar" va "vaqtni yutib yuborilishi" bilan kurash olib borayapmanmi?

Yana faoliyat va vaqtning tahlilini ham o'tkazish zarur, u kun va hafta davomidagi vaqtdan haqiqiy foydalanishni rejalashtirilgan bilan solishtirishni ko'zda tutadi. Buning uchun ma'lum davr(kun yoki hafta) ajratiladi, bu davr davomida bajarilgan ishlar va sarflangan vaqt qayd etiladi. Keyin faoliyatning har bir turi mehnat jarayonini vaqtni tajash maqsadida muvofiqlashtirish imkoniyatlari nuqtai nazardan tahlil qilinadi:

- Agar ushbu faoliyatdan voz kechilsa, nima sodir bo'ladi?
- Agar ushbu faoliyat to'liqligicha yoki qisman boshqalarga topshirilsa, nima sodir bo'ladi?
- Agar ushbu faoliyat vaqtning qisqaroq oralig'i davomida amalga oshirilsa, nima sodir bo'ladi.

Agar hech nima sodir bo'lmasa yoki oqibatlar ahamiyatsizoq bo'lsa, unda bu faoliyatdan voz kechish, uni boshqalarga topshirish yoki qisqaroq muddatlarda amalga oshirish mumkin.

Keyin haqiqiy vaqtli yuklamani belgilashga, hamda qancha vaqtni tejash mumkinligini, vaqtni tejash bo'yicha qanday choralar ko'rish

kerakligi, tejalgan vaqtdan qanday foydalanish mumkinligini aniqlashga harakat qiling.

Menejer faoliyati o'zini o'zi tashkil qilinishining boshlang'ich nuqtasi qo'yilgan maqsadlarga erishishning mo'ljalidan iboratdir.

Mexnat natijalarini maqsadlarga erishish nuqtai nazaridan nazorat qilish vazifalari bajarilganidan keyin(yakuniy nazorat), yirik loyixalarni amalga oshirishda esa - oraliq bosqichlarda (oraliq nazorat) amalga oshirilishi kerak,

O'zining yillik, oylik, haftalik va kunlik rejalarning quyidagi savollarga javob bergan holda, muntazam ravishda nazoratini amalga oshirish zarur:

-Qanday natijalarga erishildi?

-Nima qilinmay qoldi va nima uchun?

-Qayerda vaqt yo'qotildi?

-Keyingi davrni rejalashtirish uchun qanday xulosalar chiqarish mumkin?

Shunday qilib, menejerning shaxsiy ishini ratsionnallashtirish uning faoliyatining samaradorligini oshirishga imkon beradi, jamoani muvaffaqiyatli boshqarish uchun shart-sharoitlar yaratadi.

9.4. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil qilish uchun qurollar

Menejer ishini rejalashtirish va tashkil qilishda maxsus **qurollardan** foydalaniladi.

Vaqtning kundaligi – bu ishni boshqarishning uni soatlar bo'yicha bajarilishini rejalashtirish, umumiy maqsadning bir qismi sifatida kundalik vazifalarni belgilash va ulardan eng muhimlarini ajratishga imkon beruvchi vositadir.

Kundalik maxsus papka – tez taqqichdan tashkil topadi, unga foydalanuvchining istagi bo'yicha maxsus varaqachalar, grafiklar, jadvallar va moliyaviy hisobatlar solib qo'yilishi mumkin. Varaqachalarda yillik rejalar (uzok muddatli rejalar haftalar bo'yicha kiritilgan kataklarga ajratilgan setka) va barcha ishlar yarim saotgacha aniqlik bilan taqsimlangan kunlik rejalar mavjud bo'ladi. Shunday qilib, kundalik dasturning har bir bandini kengroq vaqtli vazafalar bilan solishtirish mumkin. Avval tegishli kataklarni to'ldirish va kerakli ishlarning ro'yxatini tuzish uchun qat'iyat va intizom talab qilinadi. Ammo bu ro'yxatni tuzish, oldinda turgan vazifalar va faoliyat turlarini

ranjirovkalash mehnatni tashkil qilishni yaxshilash va vaqtdan foydalanishni ratsionallashtirishga yordam beradi.

Vaqtning kundaligi shaxsiy ishchi kartotekasidan iborat bo'lib, unga alohida varaqlar tikilgan va u o'zining ko'rgazmaliligi bilan qulaydir. U bir vaqtda stol kalendari, shaxsiy kundalik, yon daftarga, rajalashtirish va nazorat qilish quroli, manzillar ro'yxati, ma'lumotnoma va g'oyalar kartotekasi bo'ladi.

Vaqtning kundaligi yana har kuni foydalaniladigan barcha kunlik rejalar, xizmat daftari va varaqlarning ishchi jamlovchisidan iborat bo'ladi.

Vaqtning kundaligi - bu shaxsiy maqsadlarga erishish, vaqtdan samarali foydalanish uchun qo'shimcha vositadir. Uning yordamida nafaqat barcha qisqa va uzoq muddatli vazifalar haqidagi, balki barcha rejalar va loyihalar haqidagi to'liq tassavvurni olish mumkin.

Vaqtning kundaligi quyidagi tuzilishga ega. Kalendar qismida oylik, haftalik va kunlik rejalar uchun har xil ishchi daftarchalar joylashadi. Kunlik rejaga alohida ahamiyat beriladi: bir kunga bir varaq. Bu yerda yana tegishli oylar va xaftalar bo'yicha mulohazalar uchun varaqlar ham bo'ladi, ular muddatlarni boshqa davrlarga kuchirishni yengillashtiradilar. Bu varaqlarni foydalangandan keyin tikish mumkin.

Yangi "kiruvchi" kundalik varaqlarda haftalik va oylik varaqlardan barcha muddatlar ko'rsatilishi kerak. Ularga tegishli varaqlardan sanalar-to'lovlar, ta'tilga ketish kunlari, tug'ilgan kunlar, shu jumladan qo'l ostidagilarniki ham ko'chiriladi. Shunday qilib, kundalik muntazam ravishda to'ldirilgan holda hech nima yo'qolmaydi va esdan chiqmaydi.

Xizmat va xususiy ishlar bo'limida (tegishli varaqlar va ishchi daftarlarda) quyidagi axborotlarni yozish va doimo o'zi bilan olib yurish mumkin:

- yarmarkalarni o'tkazilishi muddati;
- kitoblar ro'yxati;
- poezdlar va samalyotlarni harakatlanish jadvali;
- tug'ilgan kunlar ro'yxati;
- rejalashtirish uchun universal varaqlar;
- g'oyalarni yozish uchun varaqchalar va x.k.

Manzillar va telefonlar bo'limida ko'pincha foydalanishga to'g'ri keladigan telefon raqamlari va manzillar yoziladi.

Yana umumiy qism mavjud bo'lib, unga, hamyon kabi, pochta markalari, foto suratlar, chek daftarchalari va pullarni joylashtirish mumkin.

Vaqtning kundaligidan foydalangan holda har kun (hafta, oy)ni muvaffaqiyatli rejalashtirish, o'z ishini tashkil qilish mumkin. Uni qo'llash tufayli ishning sifati oshadi, har kuni bir soatga yaqin ish vaqti tejaladi.

Taymirlash tizimiga ega kundalik ham kundaliklarning turli tumanligi bo'ladi, u o'z ichiga yil, oy, haftalik kundalikni oluvchi simli halqalardagi bukletlardan iborat bo'ladi. Bundan tashkari har bir kun yarim soat oralig'i bilan yozib qo'yilgan. Bu tizim menejerga quyidagilarga imkon berdi:

-hayotiy rejalar va uzoq davr (yil)ga rejalarni o'ylab ko'rish va tizimlashtirish, ularni bosqichma bosqich (oylar, haftalar va x.k. bo'yicha) bajarilishini rejalashtirish;

- boshqa ishlarga chalg'imasdan, qabul qilingan rejalarga aniq rioya qilish.

Ushbu maqsadda yana ma'lumotlarning ixcham bazasidan iborat bo'lgan katta shaxsiy "Folifaks"dan ham foydalanish mumkin. "Folifaks" qo'yidagi bo'limlarni o'z ichiga oladi:

- shaxsiy ma'lumotlar (schetlar, mashinalar, sug'urta va x.k. ning raqamlari);
- kundalik;
- yillik (butun kalendar yiliga);
- yon daftarcha - bloknot;
- axborotlar;
- shaxsiy moliyalar;
- manzillar kitobchasi;
- vizitkalar, hujjatlar va pullar uchun plastikli hamyon.

Shunday qilib, "folifaks" menejer hayotining barcha tomonlarini qamrab oladi va unga muammolarni hal qilishda yordam beradi. Shu bilan birga "folifaks" o'zida jiddiy xavfni yashiradi - agar menejer uni yo'qotsa, unda ko'pgina axborotlarni yo'qotadi.

Jahonda keng tan olingan menejer vaqtini rajalashtirish va boshqarishning bir necha aniq tizimlari mavjud. Ulardan biri - bu Yevropada 1-reytingga ega "Taym Menejer" tizimidir. U birinchi marta Time Manager International kompaniyasi tomonidan ishlab chiqarilgan,

bu kompaniya menejment va shaxsiy rivojlanish sohasida Yevropada yetakchi bo'lib, 1975 yilda Daniyada tashkil topgan.

Taym Menejerda hamma narsa ham mazmuni va ham shakli bo'yicha mayda-chuydasigacha o'ylab ko'rilgan. Bundan tashkari mahsulotning keng navlari tufayli Taym Menejerni har qanday shaxsiy so'rovlarga moslashtirish mumkin. Masalan, Taym Menejerning uchta bazaviy variantlari: standartli, maxsus va "rahbar" mavjud. Ularga kiruvchi blankalar va jihozlar majmuasini o'zgatirib va to'ldirib Taym Menejerning bu bazaviy variantlarni istalganini faoliyatning u yoki bu belgalangan turiga maxsus mo'ljallangan turli tumanligiga aylantirish mumkin. Masalan, savdo vakili, kotib, loyiha rahbari, ilmiy xodim, yuqori bo'g'in boshqaruvchisi va h.k.

Taym Menejerning har qanday bazaviy varianti majmuasi beshta asosiy elementlardan tashkil topadi:

- halqali qisqichlarga ega papkalar;
- blankalarning standart majmuasiga ega qutilar;
- Taym Menejerdan foydalanish bo'yicha "Shaxsiy samadorlikka kalit" yo'riqnomalari;
- kompaniya mahsulotlari katologi;
- qo'shimcha blankalar namunalari.

Halqali mexanizmga ega papkalar turi Taym Menejerning variantiga ko'ra farqlanadilar. Qolgan elementlar uning barcha variantlarida bir xildadir.

Halqali mexanizmga ega papkada qo'yidagilar bo'ladi:

- 17 ta xat cho'p;
- alfavitli telefon davtarchasi va 18 oylik kalendar - yon daftarcha ga ega chiqarib olinadigan muqova. Muqovada yana chek daftarchasi, bloknot va kichkina qalamcha uchun joy bor;
- avtomatik qalam;
- Taym Menejerning standart majmuasiga kiruvchi har bir blankaning bittadan nusxasi.

Taym Menejer tizimi quyidagilarga imkon beradi:

- ishda yuqori natijalarga erishish;
- ustivorliklarni belgilash;
- holatni to'g'ri baholash;
- muhim ishlarni esdan chiqarmaslik;
- vaqtdan samarali foydalanish;
- boshqa insonlar bilan yaxshi hamkorlik qilish;

- o'zining ijodiy solohiyatini oshirish;
- vazifalarni to'g'ri taqsimlash;
- o'zgarishlarga egiluvchan va xotirjam munosabatda bo'lish.

Ko'rib chiqilgan tizimlardan tashqari, rejalashtirish uchun yordamchi vositalar ham mavjud: magnitli taxtachalar, modulli taxtalar, yopishqoq taxtalar va boshqalar. Bu yordamchi vositalardan foydalanishning diapazoni juda keng. Ulardan hisobot statistikasi, ishlab chiqarish rejalari, ish jadvallarini tuzish va olib borish, ishlab chiqarishning samaradorligini nazorat qilish va har xil rejalarni tuzish uchun foydalanish mumkin. Ularda xaridlar va yetkazib berishlarni qayd etish mumkin. Ular yordamida tashkilotning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, ish inshoatlarining chizmalarini tuzish mumkin. Ammo bu taxtalar birdan bir maqsad emas. Xodimlar ulardan haqiqatan ham yordamchi vositalar sifatida foydalanishlari va ular xodimlarga ishda yordam berishlari muhimdir.

Yana ishni samarali bajarish va ish vaqtidan foydalanishga yordam beruvchi ko'pgina texnik yordamchi vositalar ham mavjud. Ulardan rahbar va uni yaqin yordamchilari foydalanadilar.Ular menejerga o'ziga yuklaitilgan vazifalarni o'z vaqtida bajarish uchun zarurlar.

Bu, xususan, shaxsiy kompyuterlardir. Keyingi yillarda ko'pgina xilma xil idoralarda EHM paydo bo'ldilar. Har qanday xodim ularni bir necha kun ichida o'zlashtirib olishi mumkin. Barcha kerakli materiallar, dalillar, raqamli ma'lumotlar, bildirgichlar(raportlar) ular yordamida bevosita foydalanish uchun operativ tayyorlanishlari mumkin. Idora EHM yordamida tayyor ma'lumotlarni olishi va tashkilotning barcha materiallarni ishlab chiqishi mumkin.

Bunda maxsus kompyuter dasturlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Masalan, Lotus Organizer (Lotus organayzer) ommaviy shaxsiy axborot tizimlaridan biri bo'lib, menejerning vaqt kundaligi yoki organayzer bilan ishini to'liq taqlid qiladi. U quydagi bo'limlarga ega.

Calendar (Kalendar) yoki kundalik, vaqtni, hamda har xil tadbirlarni rejalashtirishga mo'ljallangan. Bo'lim barcha rejalashtiralayotgan hodisalar haqidagi axborotlarni kiritish, yaqinlashayotgan hodisalar haqida xabar berish, har xil axborotlarni, masalan xarajatlar va ma'sul shaxslar haqidagilarni mo'ljalangan tadbirlar bilan bog'lash, takrorlanadigan hodisalar, masalan kundalik majlislarni belgilash, bo'sh vaqtlarni topishga imkon beradi.

Adress (Adreslar) oddiy manzil daftarchasi vazifasini bajaradi. Bu bo'lim manzillar, telefonlar, oila haqidagi ma'lumotlar va muloqotlar

bo'ladigan odamlar haqidagi boshqa axborotlarni yozish, yozuvlarni familiyalar va kompaniyalar bo'yicha navlarga ajratishga imkon beradi.

To do (Ishlar) ishlarni rejalashtirish uchun mo'ljalangan. Bu bo'lim ko'zda tutilgan ishlar haqidagi axborotlarni kiritish, vazifalarni sanalar va ustivorliklar bo'yicha navlarga ajratish, rejalashtiralayotgan vazifalar haqida xabarlar berish, qaysi ishlar qilinganligi va qaysisi koldirilganligi, imkoni va qachon qilish kerakligini kuzatishga imkon beradi.

Anniversary (Muhim sanalar) dan har yil eslash kerak bo'ladigan muhim sanalar(tug'ilgan kunlar, firmalarni vujudga kelishlari va boshqalar) ning ro'yxatini olib borish uchun foydalanish mumkin. Bu bo'lim muhim sanalarga ega yozuvlarni yaratish, yozuvlarni yillar, oylar, zodiak belgilari bo'yicha navlarga ajratish va ko'rib chiqish, sanani yaqinlashayotgani haqida eslatishga imkon beradi.

Calls (Telefon qo'ng'iroqlari) telefon qo'ng'iroqlarini rejalashtirish va avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan. Bu bo'lim telefon daftarchasiga rejalashtiralayotgan telefon qo'ng'iroqlari haqidagi axborotlarni kiritish, zarur qo'ng'iroqlar haqida eslatish, qilingan qo'ng'iroqlarni (shu jumladan suhbat vaqtini) ro'yxatga olish, abonent modem yordamida qo'ng'iroq qilish imkon beradi.

Notepad (Bloknot) oddiy qog'ozli bloknot vazifasini bajaradi. Bu bo'lim formalashtirish vazifasidan foydalanish bilan yozuvlar qilish, yordamida avtomatik ravishda bloknotda sarlavha shakllanadigan boblarni yaratish, matnga boshqa dasturlarda yaratilgan ob'yektlarni, shu jumladan grafik tasvirlarni kiritishga imkon beradi.

Planner (Rejalashtiruvchi) uzoq davom etadigan hodisalarni rejalashtirish uchun mo'ljallangan, ular bir kun yoki ko'proqni egallaydilar, masalan xizmat safarlari va ta'tillar.

Lotus Organizer tizimi ham bo'limning ichidagi va har xil bo'limlardagi har xil elementlar (hodisalar, manzillar, ishlar) o'rtasida aloqalarni yaratish va shuning bilan elementlar o'rtasidagi har xil munosabatlarni tasvirlashga imkon beradi. Kirib kelayotgan va muhim ishlar haqida eslatishga imkon beradilar. Ishlar, telefon qo'ng'iroqlari, muhim sanalarni kundalikda, kundalik hodisalarini esa - rejalashtiruvchida ko'rib chiqish mumkin, masalan ishlar ro'yxatidan vazifaga kundalik ish kontekstida qarash mumkin.

Tizim turli tuman axborotlarni – yon daftarchadan tanlab olingan elementlarni ular tomonidan ma'lum kategoriyalar: loyihalar, g'oyalar, xizmat safarlari va h.k. yordamida birlashtirishga imkon beradi.

Masalan, yon daftarchadagi ma'lum loyihaga tegishli bo'lgan elementlarni guruhlarga ajratish mumkin. Kategoriyalar yordamida har xil bo'limlarga tegishli bo'lgan elementlar guruhini boshqarish mumkin, masalan elementlarning faqat tanlab olingan guruhini ko'rib chiqish va u bilan ishlash mumkin. O'z kategoriyalarini yaratish imkoniyati ham bor.

Ushbu dasturning boy vazifaviy imkoniyatlari va farosat bilan tushuniladigan interfeysi ishlarni tashkil qilishni ancha soddalashtirish va menejer mehnati samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Quyidagilar menejerning boshqa yordamchi vositalari bo'ladilar: elektron kalkulyatorlar, teleks, nusxa ko'chirish-ko'paytirish mashinalari, nazorat tablosi va boshqalar.

Nazorat savollari

1. Qanday mehnat boshqaruvchi bo'ladi?
2. Boshqaruv mehnatning xarakteri nimadan iborat?
3. Boshqaruv mehnatning qaysi turlari mavjud?
4. Boshqaruv mehnatni ilmiy tashkil qilish nimaga asoslanadi?
5. Boshqaruv mehnatni ilmiy tashkil qilishning yo'nalishlari qanday?
6. Ish kunini suratga olishda nima o'rganiladi?
7. Rahbarning "o'zini o'zi boshqaruvni" atamasi nimani bildiradi?
8. Rahbarning shaxsiy ishini (o'zini o'zi boshkaruvining) tashkil qilish qanday vazifadan boshlanishi kerak?
9. O'zini o'zi boshqarish doirasini markazida qanday vazifa turadi?
10. Menejer vaqtini rejalashtirishning qanday asosiy qoidalari maqjud?
11. O'rtacha statistik odamning ishlash qobiliyati ish kuni davomida qanday o'zgaradi?
12. Ishga doir majlislarni tayyorlash va o'tkazishning asosiy qoidalari qanday?
13. O'zini o'zi nazorat qilishning qanday turlari mavjud?
14. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil qilish qurollarini nimalar tashkil qiladi?

10-BOB. GURUHLI DINAMIKA

10-bobda quyidagilar ko'rib chiqiladi: "mehnat jamoasi" tushunchasi, uni shakllantirish bosqichlari, rasmiy va norasmiy jamoalar; menejerning ta'siri va hukmronligi, ularning shakllari; "nizo" tushunchasi, uning turlari, vujudga kelish sabablari va hal etish usullari.

10.1. Jamoa: tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari

Ishlab chiqarishning zamonaviy rivojlanganligi darajasi jamoaviy mehnatning zarurligini asoslab beradi, u, o'z navbatida, mehnat jamoasini mavjud bo'lishini belgilaydi. Tashkilotni samarali faoliyat yuritishi mehnat jamoalarini faoliyat yuritishlari qonunlarini bilish va ulardan foydalanishning ko'zda tutadi.

Mehnat jamoasi ostida birgalikdagi mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi xodimlar birlashmasi tushuniladi. Ular bir birlari bilan shunday o'zaro hamkorlik qiladilarki, har biri boshqa shaxsga ta'sir ko'rsatadi va bir vaqtda uning ta'siri ostida bo'ladi. Mehnat jamoalari ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonni tashkil qilish uchun mehnat taqsimoti amalga oshiralayotgan vaqtda rahbarlikni yaratadilar. Bu birlashma tashkiliy yagonalikka ega va umumiy maqsadlar bilan birlashgan. Boshqaruv yagona irodaga asoslanishi kerak, bu mulk egasi tomonidan tayinlangan yoki saylangan rahbarni mavjudligi bilan ta'minlanadi.

Jamoalar faoliyatining samaradorligi ko'yidagi bir qator omillarga bog'liqdir:

- ishchi guruhlarning o'lchamlari va tarkibi;
- guruhli me'yorlar;
- odamlarning jipsligi;
- nizolarning darajasi;
- guruh a'zolarining statusi va vazifaviy rollari va boshqalar.

O'lchami uning vazifalariga mos keluvchi va tarkibida xarakterning o'xshamas alomatlariga ega odamlar bo'lgan guruh samarali hisoblanadi, bunda guruhli me'yorlar tashkilotning maqsadlariga erishish va jamoachilik ruhini yaratishga yordam beradilar, unda nizolarning yuqori darajasi ustinlik qiladi va guruhning yuqori statusga a'zolari esa ustunlik qilmaydilar.

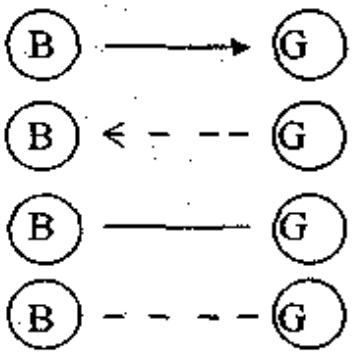
Menejer uchun jamoa - bu asosiy tayanchiqdir, shuning uchun jamoa ishini ratsional tashkil qilish uning dolzarb vazifasi bo'ladi. Jamoaviy ish u yoki bu sabablar bo'yicha xodimlar o'rtasida lavozimli vazifalarni aniq taqsimlash mumkin bo'lmagan joyda juda keraklidir.

Me'yoriy ahloqiy–psixologik muhitga ega ishga qobiliyatli, tashkiliy jamoani tashkil qilish uchun sotsiologik, psixologik va boshqa tadqiqotlarni o'tkazish kerak.

Masalan, jamoani shakllantirish va shaxslararo munosabatlarni tadqiqot qilishda sotsiomatritsalar (7.1-jadval) va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi.

Bunday sotsiomatritsa guruh a'zolarining bir birlariga munosabatlarini aniqlab olish, guruhda jipslashganlikni o'rnatish, yetakchini aniqlash, guruh a'zolarini sotsiolmatrik statusi va hayojonli ekspansivlik (o'zini tuta bilmaslik)ni belgilashga imkon beradi.

Sotsiogrammani tuzish uchun hammadan avval ramzli ma'no belgilanadi, masalan:



B ning G ga nisbatan ijobiy tanlovi

G ning B ga nisbatan salbiy tanlovi

O'zaro ijobiy aloqa

O'zaro salbiy aloqa

10.1-jadval

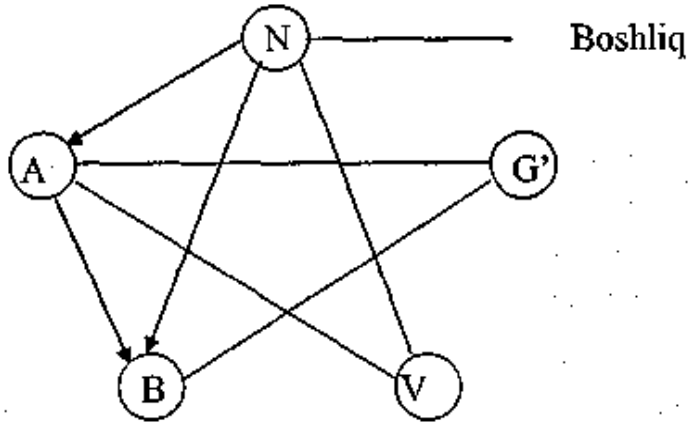
5 kishidan iborat guruh uchun sotsiomatritsa

№ p/p	Kim saylaydi	Kimni saylaydi 1	2	3	4	5	Qilingan tanlovlar		Jami
1	A	X	—	—	+	—	1	3	4
2	B	+	X	—	+	—	2	2	4
3	C	—	+	X	0	0	1	1	2
4	D	+	0	0	X		2	0	2
5	E	—	+	—	+	X	2	2	4
Olingan	(+)	2	2	0	3	1			
Tanlovlar:	(-)	2	1	3	0	2			
Jami		4	3	3	3	3	8	8	16

Keyin ma'lum savollar yordamida ijtimoiy-psixologig tadqiqotlar o'tkazish kerak.

Masalan, jamoaning barcha a'zolariga (anonim ravishda) "Siz kim bilan ishni davom ettirishni xohlaysiz" degan savol beriladi.

Kiritilgan ramzlar ma'nosidan foydalanib, ushbu jamoa a'zolari javoblarni grafik ravishda sotsiogramma ko'rinishida rasmiylashtirish mumkin (10.1.-rasm.)



10.1-rasm. "Siz kim bilan ishlashni davom ettirishni xohlaysiz?" savoliga javoblarning natijasi

10.1-rasmdan ko'rinishicha, norasmiy yetakchi –"B" emas, balki "N" –rasmiy boshliq bo'ladi.

Korxona faoliyati uchun mehnat jamoasi a'zolarining vakolatlari muhim ahamiyatga ega, ular O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi, respublikaning boshqa qonunlari, tashkilotning ta'sis hujjatlari, *jamoaviy shartnoma tomonidan* belgilanib beriladi. Masalan, Mehnat Kodeksining 21-moddassiga muvofiq xodimlar quyidagi huquqlarga egalar:

ushbu kodeks, boshqa respublika qonunlari tomonidan ma'lum tartib va shartlarda mehnat shartnomasini tuzish, o'zgartirish va buzishlarga;

unga mehnat shartnomasini tomonidan ma'lum ishni taqdim etishga;

tashkilotning davlat standartlari va mehnat xavfsizligi va mehnat shartnomasi tomonidan ko'zda tutilgan tegishli sharoitlaridagi ish joyiga;

o'zining malakasi, ishning murakkabligi va bajarilgan ishning miqdori va sifatiga muvofiq ish haqini o'z vaqtida va to'liq hajmda to'lanishiga;

ish vaqtining me'yoriy davomiyligi, ayrim kasblar va xodimlar kategoriyalari uchun qisqartirilgan ish vaqtini belgilanishi, haftalik dam olish kunlari, ish kuni bo'lmagan dam olish kunlari, yillik ta'tillarini berilishi bilan ta'minlanadigan dam olishga;

ish joyidagi mehnat sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish haqidagi to'liq ishonchli axborotlarga;

ushbu kodeks, boshqa respublika qonunlari tomonidan ma'lum tartibda kasbiy tayyorgarlik, qayta tayyorlash va o'z malakasini oshirishga;

birlashishga, shu jumladan kasaba uyushmalarini tashkil qilish va o'z mehnat huquqlarini, erkinliklari va qonuniy mafaatlarini himoya qilish uchun so'zga chiqish huquqiga;

tashkilotning boshqaruvida ushbu Kodeks, boshqa respublika qonunlari va jamoaviy shartnoma shaklida ishtirok etishga;

o'z vakillari orqali jamoaviy muzokaralarni olib borish va jamoaviy shartnomalarni tuzishga, hamda jamoaviy shartnoma, bitimlarni bajarilishi haqidagi axborotlarni olishga;

barcha qonun tomonidan man qilinmagan yo'llar bilan o'zining mehnat hukuklari, erkinliklari va qonuniy manfaatlarini himoya qilishga;

shaxsiy va jamoaviy mehnat nizolarini ushbu Kodeks, boshqa respublika qonunlari tomonidan ma'lum tartibda hal qilishga;

xodimga u tomonidan mehnat vazifalarini bajarilishi munosabati bilan yetkazilgan zararni to'lash va ma'naviy zararni ushbu Kodeks, boshqa respublika qonunlari tomonidan ma'lum tartibda qoplanishiga;

respublika qonunlari tomonidan ko'zda tutilgan hollarda majburiy ijtimoiy sug'urtalashga.

Ushbu mehnat jamoalari **rasmiy** deb ataladilar. Rasmiy tashkilot - bu korxonalarning ko'rsatmalar, yo'riqnomalar, farmoyishlar va me'yorlar bilan belgilanadigan ijtimoiy munosabatlar tizimidir. U rahbarlar tomonidan tashkilotlar a'zolarining ideal hulqini tan olinishida quriladi. Rasmiy tashkilot yoki tuzilma korxona (yoki qandaydir muassasa)ni umuman faoliyat yurita olishi uchun zarurdir. Rasmiy tuzilma ushbu korxonaning asosiy vazifalari qandayligi bilan belgilanadi. Ushbu vazifalarni amalga oshirish uchun ham odamlar guruhining texnik asoslangan holati vujudga keltiriladi, ularning xizmat vazifalari belgilanadi.

Rasmiy tuzilma – bu odamlar tashkilotning asosiy vazifalariga nisbatan bajaradigan rollari va vazifalarning tizimidir. Bu tuzilmani

rivojlanishida tashkilotlarga berilgan hokimiyat, vakolatlarning roli juda kattadir. Quyidagilar uning asosiy elementlaridir:

- mehnat taqsimoti (gorizontal ixtisoslashish tizimi);
- lavozimlarning vertikal bo'yicha subordinatsiyasi;
- kommunikatsiyalar tizimi;

Bundan tashqari, tashkilotlarda norasmiy jamoalar - odamlarning ma'lum maqsadlarga erishish uchun muntazam ravishda o'zaro hamkorlik qiluvchi spontan ravishda(tashqi ta'sir emas, ichki ta'sir natijasida) vujudga keladigan guruhlari mavjud bo'ladi. Bu maqsadlar norasmiy tashkilotlarni mavjud bo'lishining sababi bo'ladilar. Buning ustiga yirik tashkilotlarda bir emas, bir necha norasmiy tashkilotlar mavjud bo'ladi.

Norasmiy tashkilotlarda rasmiylar bilan ko'pgina umumiylik bo'ladi, ular xuddi ko'chirilgandek bo'ladilar. Ular ma'lum darajada rasmiy tashkilotlar kabi tashkil qilinganlar, ya'ni ierarxiya va yetakchilarga egalar.

Norasmiy tashkilotlarning yetakchilari rasmiy tashkilot-larning yetakchilari kabi hokimiyatga erishishga va guruh a'zolariga nisbatan ta'sir ko'rsatish vositalarini qo'llashga intiladilar. Farq shundan iboratki, rasmiy tashkilotlar yetakchilari o'zlariga berilgan vakolatlar ko'rinishidagi qo'llab quvatlashlarga egalar va o'zlariga topshirilgan aniq va xizmat sohasida harakat qiladilar. Norasmiy yetakchilarning tayanchi ularni guruhlar tomonidan tan olinishidan iboratdir. O'zlarining harakatlarida ular odamlar va ularning o'zaro munosabatlariga suyanadilar. Norasmiy yetakchi ikkita asosiy vazifani bajaradi: guruhga maqsadlarga erishishda yordam berish va uni mavjud bo'lishini qo'llab quvvatlash. Ba'zida vazifalarni har xil odamlar - ikkita yetakchi bajaradi.

Norasmiy tashkilotlarda ham qoidalar va hulk me'yorlari mavjud, ammo ular yozilmaganlar. Ular rag'batlantirishlar va jazolar bilan mustahkamlanadilar. Ammo agar rasmiy tashkilot, uning tuzilishi va turi rahbariyat tomonidan ongli ravishda, oldindan o'ylangan reja asosida qurilgan bo'lsa, norasmiy tashkilotning tuzilishi va turi o'zaro ijtimoiy hamkorlik natijasida vujudga keladi.

Norasmiy jamoani tashkil bo'lishi jarayoni g'oyatda uzundir. Mutaxassislar bu jarayonni odatda 5 bosqichga bo'ladilar:

- birinchisida odamlar ongsiz halokatli xarakterdagi qandaydir hodisaga stixiyali javob qaytarish bilan birlashadilar;
- ikkinchi bosqichda odatda ongliroq tuyg'ular bo'ladi;

- uchinchi bosqichda norasmiy jamoa qandaydir tashqi doimiy xatarga qarshi birgalikda kurash uchun endi tashkiliy ravishda birlashadi;

- to'rtinchi bosqichda birlashgan odamlarga qandaydir ijobiy narsa, masalan, raqobat kurashida qaror topish, obro'li klubga tegishlilik va h.k. omil sifatida bo'ladi;

- beshinchi bosqichda odamlar faqat jamoa bo'lib hal qilish mumkin bo'lgan yirik uzoq muddatli mahsadlarni hal qilishi uchun birlashadilar.

Jamoaning jipslashganligi darajasi uni pishib yetilganlik bosqichiga bog'liqdir.

Odamlarning norasmiy tashkilotlarga kirishlarining bir necha sabablari mavjud;

1) ushbu tashkilotlarga tegishlik hisiga ehtiyoj;

2)xodimlar norasmiy tashkilotdan oladigan, ammo ular menejerdan olmaydigan yordam;

3)xodimlarning himoyasi, masalan mehnat sharoitlari talablarga rioya qilish. Buning ustiga himoya vazifasi rahbarga ishonmagan vaqtda muhimroq ahamiyat kasb etadi;

4)odamlarning muloqot qilishga e'htiyoji. Odamlar atroflarida nimalar sodir bo'layotganligini bilishni istaydilar, ammo ko'pgina tashkilotlarda ularni yetarlicha xabardor qilmaydilar. Buning ustiga, rahbarlar ba'zida axborotlarni o'z xodimlardan ataylab yashiradilar;

5)odamlarning o'zaro xayrixohligi. Ular ko'pincha norasmiy tashkilotlarga o'zlari xayrixoh bo'lganlariga yaqinroq bo'lish uchun kiradilar.

Norasmiy tashkilotlar kuyidagi muammolarni yaratishlari mumkin: korxona faoliyati samaradorligini pasayishi, yolg'on xabarlarni tarqalishi, ilg'or o'zgarishlarga qarashlik qilish va boshqalar. Shuning bilan bir vaqtda agar guruhli me'yorlar rasmiy ma'lumlardan ustunlik qilsa norasmiy tashkilotlar foyda keltirishlari mumkin (korxonaga sodiqlik, jamoachilikni yuqori ruhi va mehnatning yuqoriroq unumdorli). Bo'lajak muammolarni yengish va norasmiy tashkilotlar foydasidan foydalanish uchun menejerlar ularni tan olishlari, ular bilan ishlashlari, ularning qarorlarini hisobga olishlari , ularning yetakchilari va a'zolari fikriga quloq solishlari, norasmiy tashkilotlarini qarorlar qabul qilishga jalb qilishlar, ovozalarning rasmiy axborotlarni operativ berish bilan yo'lini to'sishlari kerak.

Bundan tashqari, menejer faoliyatini tashkil qilishga rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o'zaro munosabati ham ta'sir ko'rsatadi, chunki ko'pgina shunday vazifalar va xizmatlarni bajarishga to'g'ri keladilar, ular amalga oshirilishi bevosita rasmiy ko'rsatmalar pirovarida paydo bo'ladigan xarakterlar va ularning natijalariga qanchalik mos kelishiga bog'liqdir.

Keyingi vaqtlarda rasmiy va norasmiy tashkilotlarning muvofiqligini ta'minlash, ularning o'zaro hamkorligini uyg'unlashtirish g'oyasi keng tan olinmoqda. Ko'pincha shuni kuzatish mumkinki, tashkilot a'zolarining norasmiy aloqalari tashkilotning rasmiy rejasiga mos keladilar. Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning o'zaro hamkorligi albatta qandaydir tasodifiy chetga chiqish bo'lmaydi. U doimo mavjud bo'ladi. Menejerlar tomonidan bu narsa hisobga olinishi, ikki tuzilmalarning o'zaro hamkorligidan ishning manfaatlari yo'lida foydalanish maqsadida harakatlar qilinishi kerak.

10.2. Ta'sir o'tkazish va hukmronlik

Rahbar, mehnat jamoasini boshqara turib, unga ta'sir ko'rsatadi, natijada qo'l ostidagilarning hulqi va ular o'rtasidagi o'zaro munosabatlar o'zgaradi. Yordamida bitta shaxs boshqasiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan aniq vositalar eng turli tuman: pichirlab aytilgan so'rovdan ishdan bo'shatish bilan qo'rqitishgacha bo'lishi mumkin. Bu ta'sir maqsadga yo'naltirilgan, samarali bo'lishi uchun rahbar hukmronlikni qo'llashi kerak.

Hukmronlik – bu boshqa odamlar hulqiga ta'sir ko'rsatish imkoniyatidir. Hukmronlik yakka shaxsga, guruhga va umuman tashkilotga tegishli bo'lishi mumkin. Tashkiliy jarayonni hukmronlik sifatida belgilash quyidagilarni ko'zda tutadi:

- hukmronlik - bu uning foydalanuvchisida mavjud bo'lgan salahiyatdir, ya'ni u nafaqat qullanayotgan vaqtda maqjud bo'ladi;
- hukmronlikda kim foydalanishi va u kimga nisbatan qullanishining o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjud;
- hukmronlik qo'llanilanayotgan shaxs harakatlarning ba'zi bir erkinligiga egadir.

Zamonaviy tashkilotda amalda hech kim bitta shaxsning bo'yrug'iga faqat u boshliq bo'lganligi uchun to'liq bo'ysunmaydi. Buning ustiga, nafaqat qo'l ostidagini rahbarga, balki rahbarning ham qo'l ostidagiga bog'liqligi mavjud. Shuning uchun jamoa (guruh)ni

muvofiq faoliyat yuritishini ta'minlash uchun hukmronlikni munosib tarzda qo'llash zarur.

Hukmronlik mavjud bo'lishi , ammo undan foydalanilmaslik mumkin. Agar xodim qoidalar bo'yicha ishlasa, unda boshliqda unga nisbatan mavjud bo'lgan hukumronligini qo'llashga zaruriyat yo'q.

Rahbar hukmronlikka ega bo'lishi uchun ijrochi uchun ahamiyatga ega bo'lgan nimanidir nazorat ostida ushlashi kerak, buning natijasida rahbarga bog'liqlik vujudga keladi. Bu fiziologik va ijtimoiy ehtiyojlar, himoyalanish, hurmat qilinish va o'zini o'zi ifoda qilishga ehtiyoj bo'lishi mumkin.

Shuning munosabati bilan hukmronlikning qo'yidagi turlari ajratiladi.

1. <u>Majbur qilishga asoslangan hukmronlik</u>

Ijrochi rahbar uni shunday jazolashi mumkinki, bu narsa uning eng zarur ehtiyojiga halaqit berishi mumkinligiga ishonadi.

Hukmronlikning bu tizimi insonparvariy emas. Bundan tashqari, o'rtacha xarajatlarda samarali nazoratni ushlab turishi mumkin emas, chunki odamlarning tashkilotni ongli ravishda aldashga intilishi kuchayadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, hukmronlikning bunday tizimidan foydalaniladigan tashkilot-larda, qoidaga ko'ra, mehnat unumdorligi yuqori emasligi va mahsulot sifati pastroqligi, hamda xodimlarning o'z ishidan qonoatlanmaganligi kuzatiladi.

2. <u>Mukofotlashga asoslangan hukmronlik.</u>

Mukofot va'da qilish - bu odamlarga ta'sir ko'rsatishning eng eski va samarali usullaridan biridir. Ijrochi bu ta'sirga qarshilik ko'rsatmaydi, chunki u rahbarning istagini bajargani uchun mukofot olishiga umid qiladi, rahbar uning muhim ehtiyojini qanoatlantirishi mumkinligiga ishonadi.

Ammo amalda rahbar hamma vaqt ham o'z xodimlarining mukofotlay olmaydi,chunki har bir tashkilotda resurslar cheklangandir. Qiyinchiliklar yana mukofot ostidan nimani tushunish kerakligini belgilash oson emasligi sababli ham vujudga keladilar. Pul yoki obro'liroq lavozim hamma vaqt ham insonda taassurot qoldirishi va uning hulqiga ta'sir qo'rsatishi mumkin emas.

3. <u>Ekspertli hukmronlik</u>

Ijrochi rahbar ushbu loyiha haqida va muammoni hal qilish uchun maxsus bilimlarga egaligi va uning ehtiyojini qanoatlantira olishi mumkinligiga ishonch bilan qaraydi. Bu holda ta'sir oqilona hisoblanadi, chunki ijrochi ongli ravishda bo'ysunishga qaror qiladi.

Hukmronlikning ushbu tizimi g'oyatda cheklangandir, chunki agar rahbar haq bo'lmasa, unda qo'l ostidagi endi uning maslahatiga oqilona rioya qilmaydi va ta'sir kamayadi.

4. Namuna yoki xarizma hukmronligi

Bu huqmronlik yetakchining shaxsiy sifatlari yoki qobiliyatlarga asoslanadi. Rahbarning shaxsiy xususiyatlari shunchalik o'ziga jalb qiladiki, u ham shunday bo'lishni istaydi. Xarizmaatik shaxslarning asosiy ta'riflari: 1)-energiya bilan almashish (yetakchi o'zidan energiya chiqarishi va u bilan atrofdagilarga zaryad berishi haqida tassavvur tug'iladi);

2)-salobatli tashqi ko'rinish (yetakchi o'ziga jalb qiluvchi, yaxshi qaddi –qomatga ega);

3)-xarakterining mustaqilligi;

4)-yaxshi nutqiy qobiliyatlar (gapirishni bilishlik va o'zaro muloqotga qobiliyat);

5)-o'zining shaxs bilan qoyil qoldira olishni bilish (takabburlik yoki xudbinlikning yo'qligi);

6)- o'zini munosib va xotirjam tuta bilish (vaziyatga egalik qilishni bilish).

5. Qonuniy hukmronlik

Ijrochi rahbar u bajarishi kerak bo'lgan bo'yrukni berish huquqiga egaligiga ishonadi. U buyruqni ijro etadi, chunki bo'ysunish uning ehtiyojlarini qanoatlantirilishiga olib kelishiga umid qiladi. Shuning uchun qonuniy huqmronlikni ko'pincha an'anaviy deb ataydilar. Qonuniy hukmronlik, qo'l ostidagi rahbarning ko'rsatmasiga u tashkiliy ierarxiyaning yuqoriroq zinachasida turganligi uchun itoat etgan vaqtdagina haqiqiy bo'ladi. Rahbarlar, o'z navbatida bu hukmronlikdan foydalanadilar, chunki ularga boshqalarni boshqarish vakolatlari berilgan. Buning ustiga rag'batlantirish va jazolash imkoniyati rahbarning buyruq berish imkoniyatini mustahkamlaydi. Shunday kilib, tashkilotni to'xtovsiz faoliyat yuritishi qo'l ostidagilarni an'anaviy bo'yicha rahbarlikning obro'si - qonuniy hukmronlikni tan olishga tayyorliklariga bog'likdir.

An'analarga asoslangan hukmronlik ayrim kamchiliklarga ega, chunki yangi, ilg'or narsa ba'zida eskisi bilan ziddiyatga keladi.

6. Resurslarga egalik qilishga asoslangan hukmronlik

Har bir tashkilot va bo'linma resurslarga muhtoj bo'ladi. Resurslarni ola bilishlikni tartibga solish hukmronlik manbaasini tashkil qiladi. Tashkilotda resurslarni taqsimlash oqimi odatda yuqoridan pastga

yo'nalishiga ega, bu bilan vazifalar va ularni hal qilish uchun talab qilinadigan rusurslar o'rtasidagi moslikka erishiladi. Tashkilotni boshqaruv darajalari bo'yicha taqsimlanishi tegishli darajalardagi rahbarlariga cheklangan resurslarni nazorat qilish va shuning bilan o'z hukmronligini mustahqamlashga imkon beradi.

7. <u>Axborotlarni olish va ulardan foydalanishga asoslangan hukmronlik.</u>

Bu hukmronlik atrofdagilar, qo'l ostidagilarga ta'sir qo'rsatish uchun qo'llaniladi. Olingan axborot uning egasiga kerakli qarorlarni qabul qilish va shuning bilan hukmronlikni amalga oshirishga imkon beradi. Axborot oqimlarini tartibga solish va kommunikatsion tarmoq ustidan nazorat qilish uni hukmron qiladi. Bu axborotlashtirish asrida alohida ahamiyat kasb etadi.

Hukmronlikning sanab o'tilgan shakllari rahbarga qo'li ostidagilarni tashkilotning maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan ishni bajarishga majbur qilishga yordam beradi. Bu shakllardan yana norasmiy yetakchi tomonidan tashkilot maqsadlariga erishishga halaqit berish uchun ham foydalanish mumkin, buni menejer hisobga olishi kerak.

Shuni ta'kidlash kerakki, keyingi yillar ichida rahbarlar va qo'l ostidagilar o'rtasidagi jiddiy aqliy va bir qator hollarda esa moliyaviy farqlar bartaraf qilinganlar. Bunday sharoitlarda hukmronlikni faqat majbur qilish, mukofotlash, an'analar, xarizma yoki hatto omilkorlik bilan asoslash borgan sari qiyinroq bo'lib bormoqda. Shuning uchun rahbar ijrochilarga ta'sir ko'rsatish imkoniyatiga ega bo'lishi uchun ular bilan hamkorlik qilishi kerak.

<u>Ta'sir ko'rsatishning</u> ijrochini faol hamkorlik qilishga undashi mumkin bo'lgan ikkita shakl mavjud: ishontirish va ishtiroq etish.

<u>Ishontirish</u> - bu o'z nuqtai nazarini samarali berishdir. U oqilona ishonch kabi, ekspertning misoli va hukmronligining kuchiga asoslangan. Farq faqat shundan iboratki, ijrochi nima qilish va nima uchun qilishni to'laroq his etadi. Ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatuvchi rahbar ijrochiga nima qilish kerakligini aytmaydi U ijrochiga nima qilish kerakligini "sotgandek "bo'ladi.

Rozilikka faol erishgan holda, rahbar ijrochi extiyojiga hurmatda, obro'da kuchli ta'sir ko'rsatadi, demak, ta'sirning kuchi o'sadi. Bu shuning uchun sodir bo'ladiki, rahbar ijrochining omilkorligini tan olgan, ijrochi esa rahbar hukmronligining bir qismi unga o'tayotganligini tushunadi.

Odamlarga ta'sir ko'rsatishning bu usuli, agar rahbarda boshqalar ustidan rasmiy hukmronlik yo'q yoki g'oyatda kam bo'lsa yoki u ularga munosib mukofotlarni taklif qila olmasa, ayniksa samaralidir.

Bunda ta'sir ko'rsatish qobiliyati bir qator omillarga bog'liq. Hammadan avval, rahbar ishonchni qozinishi kerak. Uning dalillari ijrochilarning aqliy darajasini hisobga olishi kerak. Rahbar qo'yayotgan maqsad ijrochilar qadriyatlari tizimiga zid bo'lmasligi kerak.

Ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatishning muhim afzalligi shundan iboratki, ta'sir ko'rsatilayotgan odam ishni undan talab qilinayotganga qaraganda yaxshiroq va kattaroq hajmda bajaradi, chunki bu harakatlar o'zining shaxsiy ehtiyojlarini qanoatlantiradi deb hisoblaydi. Ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatishning kuchsiz tomoni sekin ta'sir ko'rsatishi va noaniqligidir.

Shuni nazarda tutish zarurki, ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsata turib, ta'sir ko'rsatish va hukmronlikning boshqa shakllaridan voz kechish kerak emas. Masalan, xarizma faqat ishontirishga ko'maklashadi, eshituvchi o'zini rahbar bilan tenglashtirishiga yordam beradi. An'analar va mukofotlar yordamida ta'sir ko'rsatish ishontirishni kuchaytiradi, rahbarga ishonchni oshiradi. Agar ijrochi rahbar uni majbur qilish imkoniyatiga ega, ammo undan qochishga harakat qilganini bilsa, ishontirishning kuchi ancha oshadi.

Xodimlarni boshqaruvda ishtiroq etishlari (jalb qilinishlari) orqali rahbar ijrochilarga o'z istagi yoki fikrini zo'rlab qabul qildirmasligi uchun, hech qanday harakatlar qilmaydi. Ijrochilar shakllantirilgan maqsadni qabul qilishlari uchun rahbar ularning harakatlarini oddiygina yo'naltirish va axborotlarni erkin almashuviga ko'maklashadi. Bunda ta'sir shuning uchun muvaffaqiyatga ega bo'ladiki, odamlar ularning ishtiroqida shakllantirilgan maqsad uchun yaxshi ishlaydilar.

Bu yondoshuvdan hukmronlik, muvaffaqiyat va o'zini o'zi aks ettirish kabi ehtiyojlar faol rag'batlantiruvchi omillar bo'lgan xollarda, ijrochi o'zi tanlagan maksadlarlari uchun ishlashi sharoitida foydalanish mumkin.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, agar ishchilar taklif qilinayotgan o'zgarishlarning mahokamasida ishtirok etsalar, unda ular bu o'zgarishlarga kamroq qarshilik qiladilar. Bu ham ishdan qanoatlanish va mehnat unumdorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ammo shuni nazarda tutish kerakki, ba'zi bir qo'l ostidagilar qattiq nazorat qilinadigan avtoritar vaziyatlarni afzal ko'radilar. Xodimlarning korxonalar va ularning vakolatli idoralari boshqaruvida ishtiroq etish shakllari har xil

bo'lishi mumkin. Shuning munosabati bilan G'arbning rivojlangan mamlakatlari tajribasi sho'baiqarlidir. Turli tuman shakllarga qaramasdan ikkita variantini ajratish mumkin. Konunchilik tomonidan ma'lum va ko'proq Germaniyaga xos bo'lgan ishtiroq etish tizimi va Buyuk Britaniya uchun xos bo'lgan xodimlarning jamoaviy shartnomalar va birgalikdagi maslahatlar asosida ishtiroq etishlari tizimi.

Xodimlarning boshqaruvda ishtiroq etishlari tizimi vakillikning tarkibi bo'yicha ham farqlanadilar. Bu yollanma xodimlarning "sof" vakilligi bo'lishi mumkin, bunda tegishli idoralar faqat ularning vakillaridan tashkil topadi. Bu idoralar korxonaning barcha xodimlari tomonidan to'g'ridan to'g'ri va yashirin saylovlar yo'li bilan saylanadilar. Ishtiroqning bunday turi, masalan, Germaniya, Ispaniya, Portugaliya va Gresiya uchun xosdir.

Ishtiroq etishning boshqa turi yollanma xodimlar va ish beruvchilarning, qoidagi ko'ra, teng huquqlilik asosidagi aralash vakilliklariga asoslanadilar.

Uchinchi tur - kasaba uyushmali vakillik. Bu holda kasaba uyushmalar nafaqat o'zlarining a'zolari, balki korxonada band bo'lgan barcha xodimlarning manfaatlarini ifodalaydilar.

Umumiy tan olinishiga ko'ra, ishlab chiqarishni boshqarishda xodimlarni ishtirok etish tizimi Germaniyada to'laroq rivojlangan, u yerda qadimiy an'analarga ega. Korxonalar darajasidagi ishtirok etish tizimi ishlab chiqarish kengashlariga alohida rol ajratiladi, ularni yollanma mehnatning barcha xodimlari kasaba uyushmaga tegishlidan qat'iy nazar saylaydilar. Ular band bo'lganlar soni beshtadan kam bo'lmagan barcha korxonadarda tashkil qilinadilar.

Ishlab chiqarish kengashi korxona tomonidan mehnat qonunchiligi, jamoaviy shartnomalar va bitimlarga rioya qilinishi ustidan nazoratni amalga oshiradi. Xodimlarni ishga qabul qilish, boshqa ishga o'tkazish va bo'shatish bilan bog'liq barcha qarorlar ular bilan muvoqlashtirilishi kerak.

Ishlab chiqarish kengashi ish vaqti tartibi , ta'tilni tartibga solish, nafaqa bilan ta'minlashning ichki tizimi, tibbiy xizmat ko'rsatish, texnika xavfsizligi bo'yicha tadbirlar o'tkazishda ishtirok etadi va boshqalarga tegishli bo'lgan qarorlarni ham qabul qiladi.

Bundan tashqari, yirik kompaniyalarda kuzatuv kengashlari ham mavjud, ularga yollanma xodimlarning vakillari ham kiritilgan. Bu kengash boshqaruvni saylaydi, uning faoliyatini muvofiqlashtiradi va ba'zi bir asosiy, masalan, ayrim ishlab chiqarishlarni yopish yoki

aksincha, sarmoya kiritishga tegishli bo'lgan masalalarni hal qiladilar. Bunda yollanma xodimlar vakillari aksiyadorlar vakillari bilan bir xildagi huquqlari va vazifalarga egalar.

Kengashlar korxonaning ichki muammolari bilan shug'ullanadilar, ular tadbirkorlar bilan kelishuvga erishishga qaratilganlar. Kasaba uyushmalarga esa sohaviy (tarifli) bitimlar tuzish vakolatlari berilgan. Hatto boshqaruvda ishtirok etishning bir necha shakllari mavjud bo'lganda ham vakolatlarni aniq taqsimlanishi ijobiy natija beradi.

Demak, boshqaruvda ishtirok etish shakllari har xil bo'lishlari mumkin, ammo mulk egalari va ishlovchilar manfaatlari o'rtasidagi muvofiq munosabat topilishi kerak.

Ushbu masalalar bo'yicha mamlakatimiz qonunchiligi shakllanishi bosqichida turibdi, mehnat jamoalarining tashkilotni boshqarishidagi huquqlarni bir oz cheklangan. Shunga qaramasdan Mehnat Kodeksining 52 - va 53 – moddalari xodimlarni tashkilot boshqaruvida (bevosita yoki o'zlarining vakolatli idoralari orqali) ba'zi bir ishtiroklarni ko'zda tutadi. Ularga muvofiq xodimlarni tashkilot boshqaruvida ishtirok etishlarning asosiy shakllari quyidagilardan iborat:

ushbu Kodeks, jamoaviy shartnoma tamonidan ko'zda tutilgan hollarda xodimlarning vakolatli idoralari fikrini hisobga olish;

xodimlarning vakolatli idoralarining ish beruvchi bilan mehnat huquqlari me'yorlariga ega bo'lgan mahalliy me'yoriy hujjatlarni qabul qilish masalalari bo'yicha maslahatlashuvlarni o'tkazish;

ish beruvchidan ushbu tashkilot xodimlari manfaatlariga bevosita tegishli bo'lgan masalalar bo'yicha axborotlarni olish;

ish beruvchi bilan tashkilotning ishi haqidagi masalalarni muhokama qilish, uni takomillashtirish bo'yicha takliflar kiritish;

jamoaviy shartnomalar ishlab chiqish va qabul qilishda ishtirok etish.

Bundan tashqari, xodimlar vakillari ish beruvchidan quyidagi masalalar bo'yicha axborotlar olish huquqiga egalar:

tashkilotni qayta tashkil qilish va tugatish;

o'z orqasidan xodimlar mehnat sharoitlarni o'zgarishini olib keluvchi texnologik o'zgarishlarni kiritish;

xodimlarning kasbiy tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish;

ushbu Kodeks, respublikaning boshqa qonunlari, ta'sis hujjatlar va jamoaviy shartnoma tomonidan ko'zda tutilgan boshqa masalalar bo'yicha.

Xodimlar vakillari yana ushbu masalalar bo'yicha tashkilot boshqaruvi idoralariga tegishli takliflarni kiritishlari va ularni ko'rib chiqishda ko'rsatib o'tilgan idoralar majlislarida ishtirok etishlari mumkin.

Shunday qilib, qo'rquv, mukofot, an'ana, xarizma, oqilona ishonch, ishontirish va boshqaruvga jalb qilishdan rahbar ijrochiga, uning ehtiyojlariga murojaat qilgan holda, ta'sir ko'rsatish uchun foydalanadi. Ammo rahbar bunda boshqa omillarni ham hisobga olish kerak. Hukmronlik boshqalarni ishga undash uchun yetarlicha kuchli va tashkilotning maqsadlariga erishishga qaratilgan bo'lishi kerak. Bunda eng kuchli ta'sir ijrochi murojaat qilinayotgan ehtiyojni yuqori baholagan va o'zining harakati albatta rahbarning umidlarini oqlashiga ishongandagina bo'ladi.

10.3. Nizolarni boshqarish

Ko'pincha mehnat jamoalarida u yoki bu nizoli vaziyatlar davriy ravishda vujudga keladilar.

Nizo - bu ikkita yoki ko'proq tomonlar, ya'ni aniq shaxslar va guruhlar o'rtasidagi haqiqiy kurashdir, bunda har bir tomon o'zining nuqtai nazari yoki maqsadi qabul qilishiga va boshqa tomonni ushbu narsani qilishiga halaqit berishga harakat qiladi.

Shunday fikr borki, nizo bu hamma vaqt ham istalmagan hodisa, undan qochish va uni vujudga kelgan paytdayoq darhol hal qilish kerak. Haqiqatda esa nizolar tashkilot faoliyatining samaradorligini oshishiga olib keluvchi vazifaviy yoki guruhli hamkorlik va ular faoliyatining samaradorligini pasayishiga olib keluvchi disvazifaviy bo'lishlari mumkin. Aniqrog'i, nizolar ham ijobiy va ham salbiy vazifalarni bajarishlari mumkin (10.2. jadval). Nizolarning u yoki bu vazifalarini ustunlik qilishi asosan ularni boshqarishga bog'liqdir. Nizolarni to'rtta asosiy turi mavjud.

Birinchi tur - **shaxs ichidagi nizo**. U har xil shakllarda bo'lishi mumkin. Uning eng keng tarqalgan shakllaridan biri - bu rolli nizolar, bunda bir kishi oldiga uning ishi natijalari qanday bo'lishi sababidan ziddiyatli talablar qo'yiladiladi. Masalan, bevosita boshliq – bo'lim mudiri tovarshunosga poyafzal sifatini tekshirishni jadallashtirish topshirig'ini beradi, sifat bo'yicha rahbar esa poyafzal sifatini tekshirishni texnologik jarayonni sekinlashtirish yo'li bilan yaxshilashni

talab qiladi. Nizo yakka hukmronlikni buzilishi va qo'l ostidagi shaxs oldiga ziddiyatli talablar qo'yilishi tufayli vujudga keladi.

10.2-jadval

Nizolarning vazifalari

Ijobiylar	Salbiylar
Nizolashuvchi tomonlar o'rtasidagi keskinlikni kamaytirish	Nizoda ishtirok etishga katta moddiy, ruhiy xarajatlar
E'tiroz bildiruvchilar, nizoning sabablari haqidagi yangi axborotlarni olinishi	Xodimlarni ishdan bo'shatilishi, intizomni pasayishi, jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitni yomonlashuvi
Tashqi dushman bilan kurashda tashkilot jamoasini jipslashishi	Mag'lub guruhlar haqida dushmanlar haqidagi kabi tasavvur
O'zgarish va rivojlanishga rag'batlantirish	Ishga ziyon yotkazgan holda nizoni o'zaro hamkorlik jarayoniga g'oyatda berilib ketish
Qo'l ostidagilarda tobelik sindromini pasayishi	Nizo tugagandan keyin – ishtirokchilar o'rtasidagi hamkorlikni kamayishi yoki tugashi
Muammolarni aniqlanishi	Ishga doir nizolarni qiyinchilik bilan tiklanishi

Bir qator hollarda yakka shaxsning ichida sodir bo'layotgan shaxs ichidagi nizo uni maqsadlari yoki qarashlarining nizosi bo'ladi. U yakka shaxs o'zaro bir birlarini istisno qiluvchi maqsadlarni tanlagan yoki ularga erishishga harakat qilayotgan holda maqsadlarning nizosiga aylanadi. Yakka shaxs o'zining fikrlari, qadriyatlari va umuman hulqining qoniqroqsizligining tan olgan vaqtda u fikrlarning nizosi bo'ladi.

Ikkinchi tur - **shaxslararo nizo** (eng keng tarqalgan). Rahbarlarga ko'pincha jamoa manfaatlarini himoya qilishga to'g'ri keladi (uskunalardan foydalanish vaqtini taqsimlash va h. k.). Bunda har bir kishi yuqori rahbariyatni ushbu resurslarni xuddi unga ajratishga ko'ndirishi kerak. Yana ikkita mutaxassislarni o'z loyihalarini amalga oshirilishi uchun to'qnashuvi bo'lishi mumkin. Bitta bo'sh o'rin (lavozim)ga ikkita nomzodlar o'rtasida, hamda xarakter, qarashlar va qadriyailarning har xil alomatlariga ega alohida shaxslar o'rtasida ham nizo bo'lishi mumkin.

Uchinchi tur - **shaxs va guruh o'rtasidagi nizo.** Norasmiy guruhlar hulqning me'yorini belgilaydilar. Har bir kishi bu guruhga qabul

qilinishi uchun ularga rioya qilinishi kerak. Ammo agar guruhning tilaklari alohida shaxsning tilaklariga nisbatan ziddiyatda bo'lsa, bu holda nizo kelib chiqadi.

Nizo lavozimli vaziyatlar zaminidan ham vujudga kelishi mumkin. Rahbar intizom choralarini qo'llashga majbur bo'ladi, ular qo'l ostidagilarda ommabop bo'lmasliklari mumkin. Bu vaqtda guruh javob zarbasini berishi - rahbarga nisbatan munosabatni o'zgartirishi mumkin.

To'rtinchi tur - **guruhlararo nizo,** ya'ni guruhlar (rasmiy va norasmiy) o'rtasidagi , hamda kasaba uyushmalari va ma'muriyat o'rtasidagi. Xizmat guruhlari ko'pincha maqsadlardagi farqlar tufayli bir birlari bilan nizolashadilar. Masalan, xaridorga sotish bo'limida hamma vaqt ham byurtmalarni bajarish uchun ko'proq tovar zaxiralari bo'lishi kerak, bu o'z navbatida, xarajatlarni ko'payishiga olib keladi va buning oqibatida, u moliyaviy va boshqa bo'limlarning manfaatlariga zid bo'ladi. Bevosita menejerlar muhitidagi nizolarning bir necha turlarini ajratish mumkin, ya'ni:

- boshqaruvning har xil darajasidagi menejerlar o'rtasidagi;
- menejerlar va korxonaga bosim o'tkazuvchi guruhlar o'rtasidagi;
- ham alohida shaxslar va ham menejmentning har xil g'oyalarning manbalari - katta va kichik yoshdagi boshqaruvchilar vakillari bo'lgan menejerlar o'rtasidagi;
- menejerlar va jamiyatdigi har xil tashkilotlar (kasaba uyushmalari, birlashmalar, matbuot guruhlari, lobbistlar va h.k.) o'rtasidagi.

Shuni ta'kidlash kerakki, nizolarni turlarga bo'lish yetarlicha shartlidir. Nizolarning har xil turlari o'rtasidagi qat'iy chegaralar mavjud emas va amaliyotda quydagicha nizolar vujudga keladilar: tashkiliy vertikalli shaxslararo, gorizontalli ochiq guruhlararo va boshqalar.

Quyidagilar nizolarning asosiy **sabablari** bo'ladilar:

1. Hamma vaqt cheklangan bo'lgan resurslarni xodimlar yoki bo'linmalar

o'rtasida taqsimlanishi. Rahbariyat materiallar, odam resurslari va moliyaviy mablag'larni har xil guruhlar o'rtasida shunday taqsimlashga harakat qiladiki, u tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishishga yordam bersin. Bunda har bir guruh kamroq emas, balki ko'proq olishni istaydi, natijada nizo vujudga keladi.

2. Vazifalarning o'zaro bog'likligi. U bir odam yoki guruh vazifani bajarishda boshqa odam yoki guruhga bog'lik bo'lgan barcha yerda mavjud bo'ladi.

3. Maqsadlardagi farqlar. Korxona borgan sari ixtisoslashayotgan bo'linmalarga bo'lingan vaqtda nizoli vaziyatlar vujudga keladilar. Ular o'z maqsadlarini o'zlari shakllantiradilar va ularga erishishga, butun tashkilot maqsadlariga erishishga qaraganda ko'proq e'tibor qaratishlari mumkin.

4. Vaziyat va fikrlarni baholashdagi farqlar. Qandaydir vaziyat haqidagi tasavvur ma'lum maksadga erishish istagiga bog'liqdir. Vaziyatni ob'yektiv baholashning o'rniga, odamlar, ularning fikrlariga ko'ra, faqat o'zlarining guruhlari va shaxsiy extiyojlari uchun qulayroq vaziyatning muqobilligi va jihatlarini kurib chiqishlari mumkin. Masalan, qo'l ostidagi kishi o'zini hamma vaqt ham o'z fikrini ifodalash huquqiga ega deb hisoblaydi, shu bilan bir vaqtda rahbar, qo'l ostidagi kishi faqat undan so'ralgan paytdagina o'z fikrini ifodalash huquqiga ega va unga aytilgan narsani so'zsiz bajarishi kerak deb hisoblaydi.

5. Hulqning odatlar va hayot tajribasidagi farqlar. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadilarki, har xil hayot tajribasi (ma'lumot, ish staji, yoshi va ijtimoiy ta'riflar)ga ega odamlar hamma vaqt ham to'liq o'zaro bir birlarini tushunishga erisha olmaydilar. Ularning hamkorlik qilishlarida nizolar vujudga keladi.

6. Qoniqarsiz kommunikatsion aloqa. Axborotlarga ega bo'lmagan xodimlar vaziyat yoki boshqalarning nuqtai nazarini tushina olmaydilar, bu nizoning sababi bo'ladi.

7. Xodimlarning lavozimli yo'riqnomalari, hamda bo'linmalar haqidagi qoidalarning yo'qligi, noaniqligi yoki takrorlanishi.

8. Xodimning huquqlari, uning faoliyat natijalari uchun javobgarligining mutanosib yetarli emasligi.

9. Jamoa a'zolari mehnatini baholashning o'ylab ko'rilmagan mezonlari.

10. Mehnatni yomon tashkil qilinishi va sharoitlari.

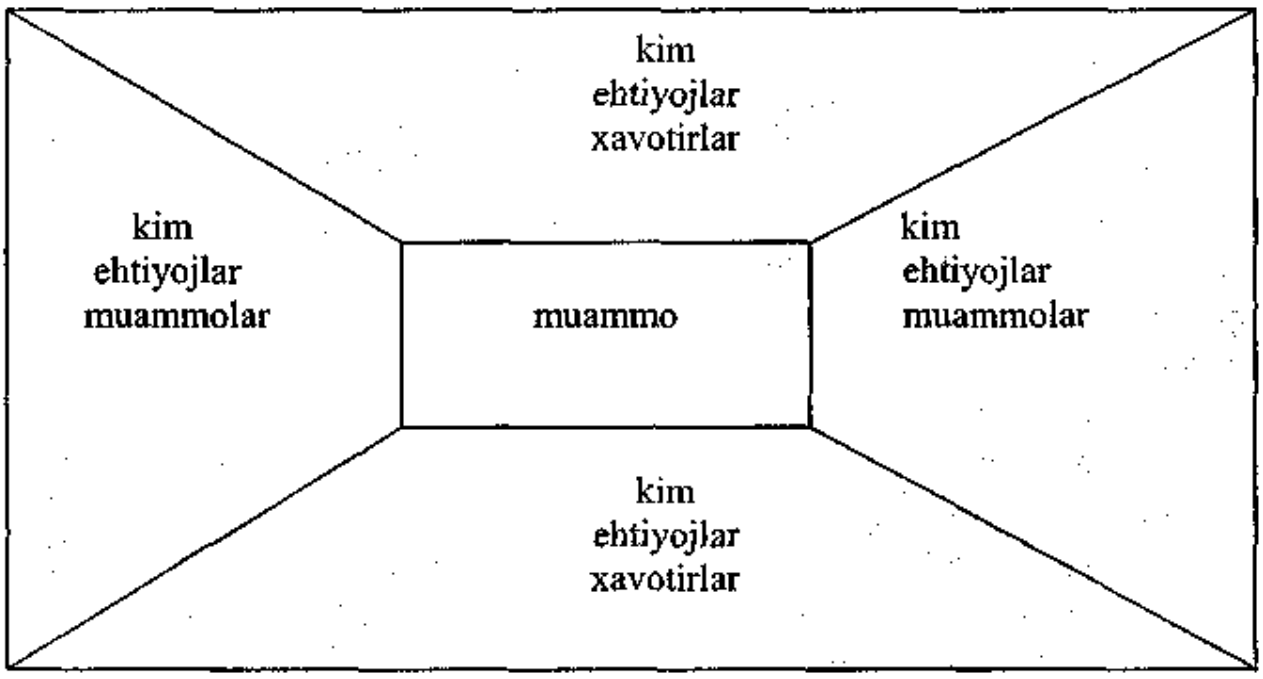
11. Rahbarlik lavozimiga yangi kelgan odamda rahbarlik faoliyati, odamlar bilan ishlash qobiliyati va ko'nikmalarini yo'qligi. Bunday rahbar odamlarni uyushtira olmaydi. Xatto uning qo'l ostidagilarga ko'pgina qonuniy talablarni ham e'tiroz, salbiy reaksiyani, ba'zida esa nizoni keltirib chiqadi.

2.Shaxsning atrofdagilar bilan to'qnashuvga beriluvchi barqaror sifatlari, xarakteri alomatlarining mavjudligi, masalan o'z so'zida qattiq turib olishga moyillik, boshqalarning kamchiligiga chidamaslik, o'zini o'zi tanqid qilishni pasayishi, manmanlik va tarbiyasizlik.

13. Boshqa odamning hususiyatlari yoki hulqiga nisbatan yanglish munosabatga asoslangan psixologik chidamaslik. Masalan, qandaydir kamchiliklarni u yoki bu yosh, millat, kasb, partiyalikning barcha vakillariga asossiz to'nkashdan iborat bo'lgan xurofiy odatlar.

Ammo ob'yektiv sabablar faqat shaxs yoki guruh o'z ehtiyojini amalga oshirishi mumkin bo'lmagan, shaxsiy va yoki guruhli manfaatlariga qattiq tegilgan vaqtdagina nizoning sabablari bo'ladilar. Yakka shaxsning javobi ko'proq shaxsning ijtimoiy pishib yetilganligi, hulqining uning uchun yo'l qo'yiladigan shakllari, jamiyatda qabul qilingan ijtimoiy me'yorlar va qoidalar bilan belgilanadi. Bundan tashqari, yakka shaxsni nizoda ishtirok etishi qo'yilgan maqsadlarning uning uchun ahamiyatliligi va vujudga kelgan to'siqlar ularni amalga oshirishga qanchalik halaqit berishlari bilan belgilanadi. Sub'yektning oldiga qanchalik muhimroq vazifa qo'yilgan, unga erishish uchun u qanchalik ko'proq harakat qilayotgan bo'lsa, qarshilik shunchalik kuchliroq va bunga halaqit beruvchilar bilan o'zaro nizoli munosabat shunchalik keskin bo'ladi.

Nizolar sabablarini aniqlashning bir necha usullari mavjud. **Kartografiya usuli** – asosiylaridan biridir. Uning mohiyati nizoni tashkil qiluvchilarni grafik tasvirlash, nizoli o'zaro harakat ishtirokchilari hulqini izchil tahlil qilish, asosiy muammolar, ishtirokchilarning ehtiyojlari va xavotirlari, nizo olib keluvchi sabablarni bartaraf qilish usullarini shakllantirishdan iborat bo'ladi (7.2-rasm).



10.2-rasm. Nizoning kartasi

Uchinchi bochqichda asosiy ehtiyojlar va bu ehtiyoj bilan bog'liq xavotirlarni, nizoli o'zaro harakatning barcha ishtirokchilarini sanab chiqish ko'zda tutiladi. Bunda ishtirokchilarning nuqtai nazarlarini orqasida turgan hulqining sabablari aniqlanadi.

Ehtiyojlar va xavotirlarni grafik tasvirlash imkoniyatlarni kengaytiradi va kartografiyaning butun jarayoni tugagandan keyingi ehtimol bo'lgan qarorlarning kengroq doirasi uchun sharoitlar yaratadi. Kartani tuzish natijasida nizolashuvchi tomonlar manfaatlarini mos kelish nuqtasi yuzaga chiqadi, har bir tomoning qo'rqishlari va xavotirlari nomoyon bo'ladi, vaziyatdan chiqishning ehtimol bo'lgan yo'llari belgilanadi.

Nizolarning oqibatlari vazifaviy bo'lishlari mumkin. Muammo barcha tomonlar uchun qulay bo'lgan yo'l bilan hal qilinishi mumkin va buning natijasida odamlar muammoni hal qilishga o'zlarini daxldor ekanliklarini ko'proq his qiladilar. Bu, o'z navbatda, qarorlarni amalga oshirishdagi qiyinchiliklar: dushmanlik, adolatsizlik, o'z ixtiyoriga qarshi borish zaruriyatini kamaytiradi yoki butunlay bartaraf qiladi. Nizoning boshqa oqibati shundan iboratki, tomonlar bo'lg'uvsi vaziyatlarda ko'proq ziddiyatlarga emas, balki hamqorlikka moyil bo'ladilar. Nizoning ehtimol bo'lgan va muhim oqibatlari yana guruhli fikrlash ehtimoli va qo'l ostidagilar rahbarning g'oyasiga zid g'oyani ayta olmaydigan tobelik sindromini pasayishidan iboratdir.

Nizolar, agar ularni hal qilishning samarali yo'li topilmasa, quyidagi salbiy oqibatlarga olib kelishlari mumkin:

- xodimlar qo'nimsizligini oshishi va mehnat unimdorligini pasayishi;
- kelgusida boshqa guruhlar bilan hamqorlik qilishni istamaslik;
- o'z guruhlariga haddan tashqari sodiqlik va boshqa guruhlar bilan unimsiz raqobot;
- muammoni hal qilishdan ko'ra, nizodagi "g'alaba"ga kattaroq ahamiyat berishga.

Nizolarni boshqarish – bu nizo vujudga keltirgan sabablarni bartaraf qilish (kamaytirish), nizo ishtiroqchilari hulqiga o'zgarishlar kiritish, ularning maqsadlarini o'zgartirish bo'yicha maqsadga qaratilgan ta'sir ko'rsatishdir.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir necha usullari mavjud bo'lib, ular tarkibiy va shaxslararoga bo'linadilar.

Nizolarni hal qilishning tarkibiy usullari quyidagilardan iborat:

• ishga talablarni tushuntirib berish. Har bir xodim va guruhga ularni qanday natijalar kutilayotganligi, axborotlarni kim taqdim etish va kim olishi, vakolatlar va ma'suliyatning tizimi kandayligi tushuntirilishi kerak;

• vakolatlar (vazifalar)ni nizolashuvchi bo'linmalar orasida tegishli qoidalarga muvofiq to'la, asoslangan va mustahkamlangan holda taqsimlanishi;

• nizolashuvchi bo'linmalar uchun maxsus muvofiqlashtiruvchi va integratsiyalovchi mexanizmlardan foydalanish. Vakolatlar ierarxiyasini o'rnatish odamlarning o'zaro hamkorligini tartibga solishga imkon beradi. Nizolarni boshqarishda xizmat guruhlari (maqsadiy guruhlar, kengashlar), bilimlari, xodimlar o'rtasida aloqani amalga oshiruvchi xizmatlar muhim rol o'ynaydilar;

• umumtashkilotiy majmuaviy maqsadlarni belgilash. Bu maqsadlarni amalga oshirish uchun ikkita yoki ko'proq xodimlar yoki bo'limlarning birgalikda harakat qilishi talab qilinadi. Masalan, agar savdo bo'limining uchta sektori bir birlari bilan nizolashsalar, unda umuman bo'lim uchun maqsadlarni shakllantirish kerak. Umuman korxona uchun aniq shakllangan maqsadlarni shunday tartibda belgilanishi bo'limlar rahbarlari faqat o'zlarining bo'limlarini emas, balki korxonaning maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan qarorlarni qabul qilishlariga yordam beradi;

• tashkilot boshqaruvining tashkiliy tuzilmasini o'zgarti-rish, bo'linmalarni nizoni to'xtatish maqsadida bo'lish yoki qo'shib yuborish;

• mukofatlash tizimidan foydalanish. Umumiy tashkiliy maqsadlarga erishishga o'z ulushini qo'shayotgan, boshqa guruhlarga yordam berayotgan va muammolarni hal qilishga majmuaviy yondashuvga harakat qilayotgan xodimlar va bo'linmalar mukofotlanishlari kerak. Shuning bilan bir vaqtda mukofotlash tizimi alohida shaxslar va guruhlarning noma'qul hulqini rag'batlantirmasligi kerak.

<u>Nizolarni hal qilishning shaxslararo usullariga</u> quyidagilar kiradi:

• bosh tortish usuli. Rahbar ziddiyatlarni vujudga kelishiga qutqu soluvchi nizoli vaziyatlarga tushib qolmaslik, oqibati kelishmovchiliklarni keltirib chiqaruvchi masalalarni muhokama qilishga kirishmaslikka harakat qiladi;

• silliqlash usuli. Rahbar hamkorlikka ehtiyojga murojaat qilib, nizoli vaziyatdan qochishga harakat qiladi. Afsuski, bu usulda ko'pincha nizoning asosida yotgan muammo esdan chiqariladi, u esa qoladi. Tuyg'u namoyon bo'lmaydi, ammo yig'ila boradi. Piravordida portlash sodir bo'lishi ehtimoli o'sadi;

• ishontirish usuli;

• majbur qilish usuli. rahbar o'z nuqtai nazarini qabul qilinishiga majbur qilish uchun hukmronlikdan foydalanadi.

Quyidagilar ushbu usulning kamchiliklari bo'ladilar:

• qul ostidagilarning tashabbusini bo'g'ish, faqat bitta nuqtai nazar taqdim etilganligi sababli barcha muhim omillar ham hisobga olinmasliklari ehtimoli vujudga keladi;

• murosaga kelish usuli, ya'ni boshqa nuqtai nazarni qabul qilinishi. Ushbu usul boshqaruv vaziyatlarida yuqori baholanadi, chunki yomon niyatlilikni kamaytiradi va nizoni tez hal qilish imkoniyatini beradi. Ammo muhim muammoni hal qilish munosabati bilan vujudga kelgan nizoning boshlang'ich bosqichida murosadan foydalanish, mukobillarni qidirib topishga halaqit berishi mumkin.

• muammoni hal qilish usuli. Bu usuldan foydalanayotgan rahbar nizoli vaziyatni hal qilishning eng yaxshi variantini topishga harakat qiladi. Tadqiqotlar nizoli vaziyatlarni boshqarishga ushbu yondoshuvning yuqori samaradorligini tasdiqlaganlar.

Menejer tomonidan nizoli vaziyatlarni hal qilishda tashkilotning qadriyatli mo'ljallari (hulq me'yorlari)ga o'zgarishlarni tashkiliy kiritish yo'li bo'yicha borish; har xil manfaatlarni hisobga olish mexanizmlarini ishlab chiqish; qarashlardagi yagonalikni ishlab chiqish uchun tadbirlar kiritish (guruhlar bilan muzokaralar olib borish, ishontirish usulidan foydalanish, maslahatlar o'tkazish, rozi bo'lish) tavsiya etiladi.

Bunda menejerlarga hech qachon faqat nizoda ishtiroq etuvchi bir tomonning o'rganish bilan cheklanmaslik va buning asosida qarorlar qabul qilmaslik kerak.

Nizolarni hal qilishning usullari va vositalari har xil bo'lishi mumkin.

• shaxsiy (shaxsli yondoshuv);
• rasmiy (ishlab chiqilgan yo'riqnomalar, qoidalar asosida);
• ijtimoiy (guruhlarning ijtimoiy holatini hisobga olish bilan);
• yuridik (qonun doirasidagi harakatlar).

Shunday qilib, mehnat jamoalaridagi nizoli vaziyatlarni boshqarsa bo'ladi. Ularni bartaraf qilishda rahbarlar, menejerlarga katta rol tegishlidir.

Turli tuman yondoshuvlar va aniq axborotlar qarorlar qabul qilishga ta'sir ko'rsatuvchi muhim omillar bo'lgan murakkab vaziyatlarda menejerlar vujudga kelayotgan nizolarni o'z vaqtida aniqlashlari va ularni hal qilishlari, alohida hollarda vujudga kelgan vaziyatlarni rag'batlantirishlari va ulardan muammolarni hal qilish uchun foydalanishlari kerak.

10.4. Xodimlarni boshqarish

Xodimlarga ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanish bilan mexnat predmetini qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha ishlovchilar kiradi. Xodimlardan quyidagilar ajratiladilar: ishchilar, rahbarlar, mutaxassislar va texnik ijrochilar.

Xodimlarni boshqarish - bu jamoa va alohida xodimlarga ulardan muvofiq foydalanish, ularni faoliyat yuritishi va rivojlanishi bo'yicha maqsadga qaratilgan, tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatishdir.

Xodimlarni boshqarishning texnologik jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- odam resurslarini rejalashtirish;
- xodimlarni tanlash;
- xodimlarni tanlab olish va baholash;
- xodimlarga haq to'lash va rag'batlantirish;
- kasbga qayta yo'naltirish va moslashuv;
- xodimlarni rivojlanishi;
- mavjud xodimlarni baholash ;
- rahbar xodimlarni tayyorlash, martabani rejalashtirish ;
- ko'tarish, pasaytirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish;
- xodimlardan foydalanish.

Hammadan avval, tashkilotning xodimlarga bo'lg'uvsi ehtiyoj-larini rejalashtirish turadi. Ularning asosida quydagilar yotadi:

- tashkilotning ishlab chiqarish dasturi;
- mahsulotni ishlab chikarish (sotish)ni rejalashtirish strategiyasi;
- tashkilot xodimlarining vujudga kelgan ta'minlanganligi, tuzilishi va sifati;

Tashkilotning kelguvsi davrdagi xodimlarga ehtiyojlarini rejalashtirishda hisoblash usuli, ekspert baholari usuli va ekstropolyatsiyalash usulidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Rejani quyidagilar kesmasida turkumlashtirish kerak:

- mutaxassisliklar;
- davrlar;
- xodimlarni jalb qilish manbalari.

Shundan keyin rejani bajarilishi amalga oshiriladi. Keyin **xodimlarni tanlash** keladi. U bo'sh o'rinlarga munosib nomzodlarni topish jarayonidan iborat bo'ladi. Xodimlarni to'g'ri tanlashga bir tomondan bo'sh lovozimga rasmiy talablar, boshqa tomondan– xodimlar haqidagi axborotlarni, ularni asoslangan ravishda birlashtirishni bajarish uchun mavjudligi asos bo'ladi.

Tashkilot xodimlarining tanlash jarayoni o'z ichiga quyidagi bosqichlarni olishi mumkin:

- tashkilotning xodimlarga ehtiyoji rejasini ishlab chiqarish;
- ishchi kuchi bozorining haqiqiy monitoringi;
-liniyali menejer tomonidan xodimlar bo'limiga buyurtmani tuzilishi;
- nomzodga talablarni belgilanish;
- kompaniyaning ichidan va tashqarisidan qidirish;
- xodimlarni tanlash;
- xodimlarni baholash.

Xodimlarni tanlashning ichki va tashqi manbaalari mavjud: masalan, quyidagilar xodimlarni tanlashning tashki manbaalari bo'ladilar:

- OO'Yu, kollejlar;
- ishga joylashtirish bo'yicha vakilliklar;
- ommaviy axborot vositalari;
- internet.

Xodimlarni tanlashning ham ichki va ham tashqi manbaalari ham ma'lum afzalliklar va kamchiliklarga egalar. (10.3- jadval)

Xodimlarni tanlashning muhim bosqichi xodimni malakali tanlab olinishidan iborat bo'lib, u o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- xodimlar kommissiyasini tashkil qilish;
- uni egallashi kerak bo'lgan odamga lavozim va talablarni bayon qilish;
- ommaviy axborot vositalarida tanlov haqida e'lon qilish;

-nomzodlarning salomatligi va ishlash qobiliyatini tibbiy tekshiruvdan o'tkazish;

- har bir nomzodni baholash;
- nomzodlarni reyting bo'yicha majmuaviy baholash;
- bo'sh lavozimga nomzodlarni tanlash bo'yicha xodimlar komissiyasining xulosasi;
- lovozimga tasdiqlash, shartnoma tuzish;
- xodimlik hujjatlarini rasmiylashtirish va ularni xodimlar bo'limiga topshirish.

10.3- jadval

Xodimlarni tanlashning ichki va tashqi manbalarini solishtirish

Afzalliklar	Kamchiliklar
Ichki manbalar	
"ilgari surish" g'oyasini shakllanishi; baholashning yaxshi imkoniyatlari; qidirishga kam xarajatlar; xodimlarni motivatsiyasi	"buzilish" ehtimoli; boshqa xodimlar bilan muammolar; tashkilot ichidagi istalmagan aloqalar; hodimlarni rivojlantirish dasturini amalga oshirish zarurligi
Tashqi manbalar	
"yangi qon" o'qitishga xarajatlarni pasayishi; tashkilotda istalmagan aloqalarni yo'qligi; tashqi tajribani aralashtirishi	birga bo'laolmaslikning e'xtimoli; tashkilotda ishlovchi nomzodlar uchun ma'naviy muammolar; moslashuvning uzoq davri.

Nomzodlarni baholash uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

- manbashunoslik (bibliografik). Xodimlar haqidagi ma'lumotlar, ularni hisobga olish bo'yicha varaq, ariza, tajrimai hol, ma'lumot haqidagi hujjatlar, ta'rifnoma, rezyumeni tahlil qilishdan iborat bo'ladi;
- xodim bilan inson va uning kasbiy tayyorgarligi haqidagi ma'lumotlarni olish uchun ixtiyoriy shaklda yoki yaxshisi–oldindan tuzilgan sxema bo'yicha "savol-javob" tarzida suhbatlashish (intervyu olish). Bunda ekspert guruhlarining xodim bilan ikki va ko'proq bosqichli suhbatlashishlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir;

- anketa so'rovlarini o'tkazish - shaxs sifatlariga o'ziga o'zi baho berish va ularni keyinchalik tahlil qilish uchun maxsus anketa yordamida so'rov;

- baholanayotganni yaxshi biluvchi xodimlarni sotsiologik (anketali) so'rash va shaxs sifatlarining diogrammasini qurish;

- baholanayotgan xodimning orqasidan norasmiy va ishchi holatida kuzatish;

- testdan o'tkazish, ya'ni kasbiy bilimlar va ko'nikmalar, qobiliyatlarni maxsus testlar yordamida belgilash va keyinchalik ularni "kalitlar" yordamida shifrlarini ochmoq;

- keskin hodisa, ya'ni vaziyatni yaratish va odamning uni hal qilish jarayonidagi hulqi orqasidan kuzatish;

- ishbilarmonlik o'yini, uning natijalari bo'yicha bilimlar va ko'nikmalarning tahlili, o'yinchilarning ularni rollari bo'yicha ranjirov - kalash ("g'oyalar generatori", "tashkilotchi", "tanqidchi" va boshqalar)va kichik guruhda ishlash qobiliyatini baholash bajariladi;

- nomzodga tahlil qilish va uni hal qilish bo'yicha takliflarni tayyorlash vazifasi bilan berilgan aniq vaziyatning tahlili;

- dasturlashtirilgan nazorat, ya'ni nazorat savollari yordamida kasbiy bilimlar va ko'nikmalar, aqlning darajasi, tajriba, ishlash qobiliyatini baholash;

- imtihon (zachyot, biznes-rejalarni himoya qilish) - ma'lum fan bo'yicha tayyorgarlik va imtihon komissiyasi oldida so'zga chiqishni ko'zda tutuvchi bilimlar va ko'nikmalarning nazorati.

Bunda bir necha usullardan foydalanishni o'z ichiga oluvchi majmuaviy yondoshuv eng yaxshi natijalarni beradi.

Ushbu ishni o'tkazishda aniq lavozimga talablar va nomzodlarning ushbu lavozimga ma'lumotlarini solishtirilishini o'tkazish kerak.

Buning uchun lavozimning professiogrammasidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Professiogramma - bu mutaxassislik, kasb, lavozimning (psixologik, ishlab chiqarish – texnik, tibbiyi-gigienik va h.k.) xususiyatlari aks ettirilgan (bayon qilingan) hujjatdir.

Professiogrammada kasb, lavozimning batafsil ta'rifi uni o'zlashtirishda ayrim qiyinchiliklarni keltirib chiqaruvchi ushbu kasb, lavozimning eng murakkab vazifalarini ko'rsatish bilan beriladi. Bunda odamning psixofiziologik sifatlari (ko'zning xiraligi, sekin javob qaytarish va h.k.) va ishlab chikarishni tashkil qilish bilan bog'liq qiyinchiliklar ko'rsatiladi.

Professiogramma asosida ushbu lavozimni egallaydigan odam albatta ega bo'lishi kerak bo'lgan sifatlarni ajratish kerak.

Keyin ekspert yo'li bilan har bir sifatning salmog'i belgillanadi, hamda ushbu lavozimga da'vogar bo'lgan aniq odamning har bir sifatiga baho beriladi.

Shuni ta'qidlash kerakki, sifatlarni tanlab olish va ayniksa ularning menejerlarning har bir guruhi uchun salmog'i o'zgartiriladi.

Ko'rsatib o'tilgan ishbilarmonlik sifatlarining ekspert baholari jadvalga kiritiladi, har bir kishining salmog'i ham xuddi shunday qilinadi (10.4 –rasm)

10.4.jadval

Menejerning ishbilarmonlik sifatlarini baholash

Ekspertlar	Menejerning sakkizta sifatlarining besh balli tizim bo'yicha ekspert baholari							
1	1	2	3	4	5	6	7	8
2								
3								
4								
5								
Besh balli tizim bo'yicha salmog'i								

Shundan keyin, jadval ma'lumotlaridan foydalanish bilan, ishbilarmonlik sifatlari (K*t*) ning integralli ko'rsatkichi (o'rtacha o'lchangan miqdori) quyidagi formula bo'yicha hisoblab chiqiladi:

$$Kt = \frac{\sum_{i=1}^{p}\sum_{i=1}^{8} a_j \beta_{ji}}{p}$$

bu yerda K*t* – ishbilarmonlik sifatlarining o'rtacha o'lchangan integralli ko'rsatkichi, ballar;

i=1,2,…,*p* - ekspertlarning soni;

j=1,2,…,8 - baholanayotgan sifatlarning soni:

a*j* – *j* - sifatning o'n balli tizim bo'yicha salmog'i, menejer va mutaxasislarning har bir guruhi uchun alohida aniqlanadi;

ßji- *i*-eksperti tomonidan menejerning *j* - sifatini besh balli tizim bo'yicha baholash.

Jadval ma'lumotlar bo'yicha ishbilarmonlik sifatlari eng kichik, o'rtacha va eng katta ehtimol bo'lgan miqdori chiqariladi.

Aniq odamning ishbilarmonlik sifatlarini oldindan hisoblab chiqilgan integralli ko'rsatkichi quyidagilar bilan solishtiriladi:

- chegaraviy (etalonli yoki eng katta) miqdor bilan;
- eng kichik miqdor bilan;
- raqiblarning xuddi shunday ko'rsatkichi bilan.

Buning asosida aniq odamning ishbilarmonlik sifatlari yakuniy bahosi chiqariladi, odamning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatlari, qobiliyatlari va imkoniyatlarini u egallashni mo'ljallagan kasb yoki lavozim talablariga mosligi darajasi haqida xulosa qilinadi.

Xodimlarni **yollash** qidirish va tanlab olishning yakuniy pallasi bo'ladi. Yollash jarayonida ish beruvchi va yollanma xodim o'rtasidagi bo'lg'uvsi munosabatlarning yakuniy aniklab olinishi sodir bo'ladi, u O'zbekiston Respublikasining qonunlari, muassasaviy va boshqa hujjatlar asosida quriladi. Xodimlarni yollash noma'lum muddatga, ma'lum muddatga va ma'lum ishni bajarish vaqtiga mehnat shartnomasi (kontrakt) bilan rasmiylashtiriladi.

Xodimning korxonaga **moslashuvi** uni qidirish, tanlab olish va yollash bo'yicha ishning muvaffaqiyatliligining o'ziga xos indikatori bo'ladi. Moslashishning bir necha jihatlarini ajratish mumkin.

-psixofiziologik, ya'ni yangi psixologik va fiziologik yuklamalarga moslashish;

-ijtimoiy psexologik, ya'ni hulq va o'zaro munosabatlarning yangi me'yorlariga moslashish;

-tashkiliy, ya'ni umumiy tashkiliy tuzilmada o'zining tashkiliy mavqeini topish;

-kasbiy, ya'ni kasbiy bilimlar va ko'nikmalarni talab qilina-yotganlargacha yetkazish.

Xodim moslashish jarayonida quyidagi bosqichlardan o'tadi;

-vaziyat bilan tanishish;

-moslashish (ko'nikish);

-assimilyatsiyalash (to'liq moslashish);

-identifikatsiyalash (shaxsiy maqsadlarni jamoa maqsadlari bilan tenglashtirish).

Yangi xodimni uning faoliyatiga ohista kiritish va uni jamoaning mehnat ritmiga kirishiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan vaziyatlar – ortiqcha yuk tushishi, axborotni yetishmasligi bilan bog'lik ko'zda tutilmagan qiyinchiliklarni istesno qilish kerak.

Bundan tashqari, mavjud xodimlarning davriy ravishda baholashni (xodimlarning egallagan lavozimlariga mosligini belgilash uchun) amalga oshirish maqsadga muvofiqdir, u quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

-ularning shaxsiy ulushlari (mehnat natijalari)ni baholash;

-bu xodimlarning salohiyati (bo'lg'uvsi davrdagi kasbiy imkoniyatlari)ni baholash.

Buning uchun xodimlarning ko'rsatib o'tilgan baholarini o'z ichiga oluvchi majmuaviy bahosi sifatida xodimlarning attestatsiyalaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun dastlabki ma'lumotlar:

- xodimlarning attestatsiyasi haqidagi qoidalar;
- lavozimning profissiogrammasi;
- tashkilotning shtat jadvali;
- xodimlarning shaxsiy ishlari;
- xodimlar bo'yicha buyruqlar;

-psixoligik testlar va h.k.

Attestatsiya natijalari bo'yicha xodimni ko'tarish, joyini o'zgartirish yoki pasaytirish haqida qaror qabul qilinadi. Tashkilot xodimlarini boshqarishda xodimlar martabasini boshqarish muhim ahamiyatga ega. "Martaba" atamasing bu so'zining tor va keng ma'nosida ko'rib chiqish mumkin. Bu - ham tashkilotdagi elementar vazifaviy o'sish va ham – insonning hayot yo'lini katta o'zgarishi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, zamonaviy menejer martaba-sining quyidagi bosqichlarini ajratish mumkin:

-dastlabki (25 yoshgacha);

-oyoqqa turishi (30yoshgacha);

-ilgari siljishi (45 yoshgacha);

-saqlanishi (60 yoshgacha);

-nafaqaviy.

Amaliyot martabaning ba'zi bir turlarini shakllantirgan:

-garizontal;

-vertikal;

-tadbirkorlik (yutuklarga erishish, foyda olish, yangi loyihalarni rivojlantirishga qaratilgan);

-tashkilot ichidagi (insonning tashkilotdagi harakatlanishi);

-ixtisoslashtirilgan;

-kasbiy (sevimli ish bilan shug'ullanish, ma'lum ishda martaba cho'qqilariga erishish istagi – intilish);

- odatiy (o'sish, barqarorlanish, martabadagi pasayishni o'rnini almashuvi);

-barqaror (xizmat zinapoyalari bo'yicha asta-sekin, qat'iy ilgari siljish).

Yana martabaning modellari ham ajratiladi. Masalan "Tramplin" martabasida xodimning hayot yo'li uning salohiyati, bilimlari, tajribasi va malakasini asta sekin o'sishi bilan xizmat zinapoyasidan uzoq ko'tarilishidan iborat bo'ladi. Egallangan lavozimlar tegishli ravishda murakkabroq va yaxshi haq to'lanadiganlarga almashadilar. Ma'lum bosqichda xodim o'zi uchun yuqori lavozimni egallaydi va uni uzoqroq vaqt davomida ushlab qolishga harakat qiladi. Keyin esa nafaqaga ketish tufayli "tramplindan sakrash"sodir bo'ladi.

"Zinopoya" modeli martabaning har bir zinachasi xodim, masalan, 5 yildan kamroq muddatda egallaydigan lavozimdan iborat bo'ladi, u lavozimga kirish va to'liq kuch bilan ishlash uchun yetarlidir. Martabaning yuqori pog'onasiga xodim eng yuqori tajriba va malakaga erishgan davrda yetadi. Keyin xizmat zinapoyasi bo'yicha rejali ravishda pastga tushish ketadi. Bu model rahbarlar uchun "birinchi rollar"dan ketishni istamaslik uchun noqulaydir, shuning uchun boshqaruvning yuqori idorasi tomonidan xodimning salomatligi va ish qobiliyatini saqlab qolish nuqtai nazaridan qo'llab quvvatlanishi kerak.

Martabaning "Ilon" modeli bir lavozimdan boshqasiga har birini 1-2 yil egallab turish bilan garizontal ko'chib yurishni ko'zda tutadi. Bu liniyali rahbarga boshqaruvning unga yuqori lavozimda kerak bo'lishi mumkin bo'lgan vazifalarini o'rganish imkoniyatini beradi. Model Yaponiyada kengroq tarqalgan.

"Ikkilanish" modeli, ma'lum muddatni o'tishi bo'yicha, davriy ravishda rahbar tomonidan majmuaviy baholash (attestatsiya)dan o'tishni ko'zda tutadi, uning natijalari bo'yicha ko'tarish, joyni o'zgartirish yoki pasaytirish haqida qaror qabul qilinadi. Bu model kontrakt (shartnima)ni qo'llovchi korxonalar uchun tavsiya etiladi. Bu amerikacha modeldir.

Martabani boshqarish –bu xodimni lavozimlar yoki ish joylari ierarxiyasi bo'yicha ma'lum vaqt oralig'ida, uning motivatsiyasi, kasbiy mahorati, tajribasi, bilimlari va ko'nikmalarini shakllanishi, hamda korxona rivojlanishining talablari, strategiyasi va rejalarini hisobga olish bilan rejali ravishda tashkiliy ilgari siljitishdir.

Martabali boshqarishni ratsional yoki va lavozimlarni egallashning mi'yoriy muddatlarini xodimning istaklari va shaxsini, hamda korxona

ehtiyojlarini hisobga olish bilan ilmiy asoslashni ko'zda tutuvchi uni rejalashtirishdan boshlash kerak.

Ushbu maqsadda martabagramma, ya'ni tashkilotdagi (va uning tashkarisidagi) kasbiy va lavozimli o'rinlarni ro'yxatidan foydalanish kerak, u kasb egasini u tomonidan tashkilotdagi ma'lum o'rinni egallash uchun muvofiq rivojlanganligini; mutaxassislik aniq joyda samarali ishlashi uchun kerakli bilimlarni olish va zaruriy ko'nikmalarni egalash uchun qanday yo'lni bosib o'tishi kerakligi haqidagi shakllantirilgan tasavvurni qayd etadi.

Bundan tashqari, aniq xodim martabasini rivojlanishi yillar bo'yicha ko'rsatilgan, uni martabali o'sishini ta'minlovchi ehtimol bo'lgan aniq tadbirlar ro'yxatini o'z ichiga oluvchi reja ishlab chiqiladi.

Tashkilotda martabani rejalashtirish bilan xodimlar bo'yicha menejer, xodimlarning o'zi, uning bevosita rahbari (liniyali menejer) shug'ullanishi mumkin.

Xodimlardan foydalanish – bu xodimlarning mehnat salohiyatini samaraliroq amalga oshirish uchun sharoitlarni ta'minlashga qaratilgan tadbirlar majmuasidir.

Xodimlardan ratsional foydalanish quyidagilarni ko'zda tutadi:

-ish joylari va xodimlarning miqdoriy va sifatiy muvofiq-lashtirilganligiga erishish;

- bandlikning egiluvchan shakllarini qo'llash;

- xodimlardan foydalanish chegaralarini tashkilotning joriy va bo'lajak ehtiyojlarini hisobga olish bilan aniqlash;

- xodimlarning mehnat salohiyatini aniqlash, mehnatni to'liqroq amalga oshirilishiga ko'maklashuvchi ish sharoitlari va tashkil qilishni ta'minlash;

- bandlik tizimiga mehnat qobiliyatining har xil darajalariga ega xodimlarni kiritishga tabaqalashtirilgan yondoshuvni qo'llash.

Ishchi o'rinlarning soni va xodimlarning sonini muvofiqlashtirishga ish joyini almashtirishlar, xodimlarning rotatsiyasini ko'zda tutuvchi xodimlarni joylariga to'g'ri qo'yish, tashkilot ichidagi safarbarlikni kuchaytirish vositasida erishiladi.

Xodimlarni joy joyiga qo'yish xodimlar tarkibini tarkibiy bo'linmalar bo'yicha ratsional taqsimlashdan iborat bo'ladi. U ishlab chiqarishning o'ziga xosligi, odamning psixofiziologik sifatlarini ishning mazmuniga mos kelishini hisobga olish bilan amalga oshirilishi kerak. Bunda ikkita maqsad ko'zlanadi: bo'linmalarning faol harakat qiluvchi mehnat jamoalarini shakllantirish va xodimlarni joy joyiga

qo'yishning ularni o'sishiga ko'maklashuvchi istiqbolliligi. Xodimlarni joy joyiga qo'yishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish zarur: xodimning shaxsiy sifatlarini aniq lavozimlar, xodimlarning istiqbolliligi, xodimlarni almashtira olishlik talablarga mos kelishi.

Xodimlarni joy joyiga qo'yish va ulardan yaxshiroq foydalanishga tashkilot ichidagi ish joylarini o'zgartirish yordam beradi, uning ostida mehnat taqsimoti tizimidagi xodimlarning joylarini o'zgartirish, hamda tashkilot doirasida mehnatni qo'llash joylarini almashtirish jarayonlari tushuniladi. Joylarni bunday o'zgartirishlar hammadan avval tashkilotning doimo o'zgarib turuvchi extiyojlari bilan asoslanadi.

Ish joylarini o'zgartirishning quyidagi sabablari mavjud:

-xodimga unga ko'proq mos keladigan ishni taqdim etish;

-xodimlarga bir biriga bog'liq mutaxassisliklarni o'zlashtirishga ko'maklashish;

-xodimning tajribasini kengaytirish;

-ishlab chiqarish vazifalarini bajarish.

Xodimlardan yaxshiroq foydalanishga xodimlarning rotatsiyasi, ya'ni ularni muntazam ravishda almashtirilishi ham yordam beradi. Rotatsiyada ishning xarakteri tubdan o'zgarishi mumkin, bu hollarda keng ko'lamli malakaga ega xodim, ishlab chiqarishning rahbari shakllanadi. Agar xodim qardosh mutaxassisliklarning doirasiga kiruvchi birnecha ish joylarini o'zgartirsa, unda ishlab chiqarishning ma'lum uchastkasidagi chukur va har tomonlama bilimlarga ega mutaxassis shakllanadi.

Xodimlarning tashkilot ichidagi safarbarligini ishning unumdorligi va sifatini o'sishining zarur sharti bo'lgan xodimlar tarkibining ma'lum barqarorligi bilan birlashtirish kerak. Xodimlarning joyini o'zgartish jarayonini ularning yoshiga muvofiq sekinlashtirish kerak.

Nazorat savollari

1. "Mehnat jamoasi"tushunchasiga ta'rif bering
2. Qanday jamoalar rasmiy deb ataladilar?
3. Hukmronlik nima?
4. Rahbarning "Ta'sir etish" va "hukmronligi"ning farqi nimadan iborat?
5. Qonuniy hukmronlik nimaga asoslanadi?
6. Menejerlarni qo'l ostidagilarga ta'sir etishning qanday shakllari mavjud?

7. Rivojlanishning qanday bosqichida norasmiy jamoa tashqi xatar bilan kurashish uchun tarkibiy jipslashadi?

8. Hukmronlikning qaysi shaklidan foydalanish kattaroq xarajatli bo'ladi?

9. Hukmronlikning qaysi shakli uchun menejerning xatoli qarori g'oyatda istalgan emas?

10. Xarizma nima?

11. Qanday hukmronlik eng insonparvardir?

12. Ishontirish nima?

13. Kanday nizolar disvazifaviy deb ataladilar?

14. Nizoni hal qilishning qaysi shaxslararo usullarini eng samarali deb hisoblash mumkin?

15. Nizolarni hal qilishning qaysi usuli boshqa tomonning nuqtai nazarini qabul qilishni ko'zda tutadi?

16. Nizolarni hal qilishning qaysi usuli hukmronlikdan foydalanish, qo'l ostidagilar tashabbuslarini bo'g'ishni talab qiladi?

17. Ikkita rahbar xodimga ziddiyatli talablarni beruvchi nizo qanday nomlanadi?

18. Tashkilot xodimlariga kimlar kiradi?

19. Xodimlarni baholashning qanday zamonaviy usullari mavjud?

20. Menejer martabasini boshqarish nimani bildiradi?

11-BOB. KICHIK BIZNESNI BOSHQARISH VA TASHKILIY JIHATLARI

11-bobda kichik biznes tushunchasi, kichik biznesni boshqarish, xususiy firmalarni tashkil qilish shakllari, yakka shaxsli firmalar, sheriklik, korporatsiyalar haqida fikr yuritilgan.

11.1. Kichik biznes tushunchasi

Kichik biznesni anchadan beri anaxronizm deb hisoblamaydilar. Ammo keyingi o'n yillarda G'arbning yuqori rivojlangan mamlakatlarida kichik tadbirkorlikning keskin ko'tarilishi sodir bo'lmoqda. Bugun u iqtisodiy o'sish, ish joylarini ko'payishining muhim manbasi, ilmiy-texnik taraqqiyotning omili bo'lib qolmoqda. Hozirgi sharoitlarda kichik firmalarning samaradorligini belgilab beruvchi bir qator ishlab chiqarish-texnik, tashkiliy - boshqaruv, undovchi jihatlar mavjud. ITT vazifaviy qismlar va modullardan tashkil topgan yangi murakkab texnikani ishlab chiqarilishini ta'minlashga qodir kichik tor ixtisoslashgan korxonalarni rivojlanishlari uchun imkoniyatlarni ochib berdi. Firmalarning kichik ko'lami ularga tezroq va arzonroq qayta qurollanish, yangi texnologiyalarni tadbiq etish va moslashtirishga imkon beradi. Ko'pincha kichik tadqiqotchilak firmalari yiriklar bilan g'oyatda muvaffaqiyali ravishda raqobatchilik qiladilar. Ular tadqiqotlar va ishlab chiqishlarni faolroq o'tkazadilar, ularda ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlarini tadbiq etish sur'atlari tezroqdir. Bunday firmalar eng yangi sohalarda muvaffaqiyatli harakat qiladilar. Masalan, shaxsiy kompyuterlar bozoriga xuddi kichik firmalar birinchi bo'lib chiqqanlar.

Kichik firmalarning afzalliklarini belgilab beruvchi omillar orasidan bozor holatini o'zgarishlariga epchillik bilan e'tibor qaratish, mijozlarni bilishni aytish mumkin. Ko'pincha ular bozorning kichik sig'imi tufayli yirik kompaniyalarda qiziqish uyg'otmaydigan sektorlari (masalan, iste'mol tovarlari, maishiy xizmatlarni ishlab chiqarish)ni mo'ljallaydilar. Kichik firmalarning boshqa iqtisodiy afzalligi ularning mahsulot-larini nisbatan arzonligidir. Ularda tor ixtisoslashish, uskunalardan to'liqroq foydalanish, ma'muriy-boshqaruv xarajatlaridan tejash hisobiga ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish imkoniyati bor.

AQSh va boshqa g'arbiy mamlakatlarda bugun kichik va yirik biznes bir-birlarini istisno qilmaydilar, balki to'ldiradilar. Kichik biznes

iqtisodiyotning barcha sohalarida xo'jalik faoliyatini olib boradi, bir qator sohalarda esa hatto ustunlik qiladi (qishloq xo'jaligi, qurilish, ulgurji va chakana savdo).

Ma'lumki, xususiy firmalarni tashkil qilishning uchta shakli mavjud: yakka shaxsli firmalar, sheriklik, korporatsiyalar. Kichik biznes uchun *yakka shaxs egaligida bo'lgan firma* eng sodda shakl bo'ladi. Uni ochish uchun, masalan AQShda mahalliy hokimiyatlar yoki shtat hokimiyatlaridan ruxsat (sertifikat)ga ega bo'lish va savdo nomini ro'yxatdan o'tkazish yetarlidir. Bu firmalar firmalarning umumiy sonida ko'pchilikni - AQShda 60%dan ko'proqni tashkil qiladilar. Bunday kichik firma mulk egasi tomondan boshqariladi, U tadbirkorlikning barcha tavakkalchiligini o'ziga oladi. Ko'pincha buxgalteriya hisobi va moliya, sotish va ta'minot, narxlar va reklama bilan firma boshlig'ining o'zi shug'ullanadi. Ko'p narsa uning maqsadga intilishi va ishlash qobiliyatiga bog'liq. Korxonaning ko'lami, sotishlar hajmi o'sgani sari boshqaruv guruhi tashkil qilinadi. U o'z ichiga boshqaruvchi – mulk egasi, ko'pincha texnolog vazifasini bajaruvchi ta'minot bo'yicha vakil, qo'li ostida ishchilar bo'lgan masterni olishi mumkin. Vaqtincha ishlash uchun hisobchi taklif qilinadi. Bunday korxonalarda kasblar, boshqaruv vazifalari, qarindoshlik va oilaviy munosabatlarni qo'shilib ketishi resurslardan samarali foydalanishga imkon beradi.

Ko'pgina firmalar *sherikliklar* bo'ladilar. Ular ikkita yoki ko'proq shaxslar tomonidan korxonaga birgalikda egalik qilishga shartnoma tuzish yo'li bilan tashkil qilinadilar. Sheriklardan har biri teng javobgarlikka ega va boshqa sheriklarning ishonchli shaxsi bo'ladilar, foydalar va zararlar har biriga taqsimlanadilar. (Ammo sheriklik yuridik shaxs sifatida daromad solig'ini to'laganda, uni har bir sherik daromaddagi ulushiga ko'ra to'laydi). Bunday huquqiy shakldagi firmalar boshqarish va tashkil qilish nuqtai nazaridan qandaydir o'ziga xoslikka ega emaslar.

Kichik va o'rtacha firmalar korporatsiyalar (aksionerlik jamiyatlari) kabi tashkil qilinishlari mumkin. Bu yerda eng sodda boshqaruv tuzilmasi o'z ichiga prezident, vitseprezident, sotish bo'yicha mutaxassisni oladi. Kichik korporatsiyada umumiy rahbarlikni, qoidaga ko'ra, tarkibida besh kishi, shu jumladan uchta tashqi direktor bo'lgan direktorlar kengashi amalga oshiradi (ular bankirlar, yirik firmalarning boshqaruvchilari, yuristlardan iborat bo'lib, juda bo'lmaganda bunday korporatsiya boshqaruvchisining tajriba yetishmasligini qisman

qoplashlari, qiyin muammolarni hal qilishda yordam berishlari mumkin).

Kichik firmalar tashkiliy-boshqaruv tuzilmalarining umumiy soddaligida ulardan ko'pchiligi murakkab muammolarga duch keladilar. Ko'p yillar davomida bunday firmalarni faoliyat yuritishlarining muvaffaqiyati aslida boshqaruvchining shaxsiy mahorati va g'ayratiga asoslangan. Hozirgi zamonda faqat g'ayratning o'zi yetarli emas. 80-yillarda kichik firmalarni xonavayron bo'lishlariga ko'maklashuvchi asosiy omillardan biri bu korxonalarning egalari, ularning boshqaruvchilarida boshqaruv bilimlarini yetishiasligidan iboratdir. Shuning uchun ular maslahat firmalari, yollanma menejerlar xizmatlariga borgan sari ko'proq murojaat qilishga majburlar. Bugun uddaburonlik strategiyasiga asoslangan boshqaruv shakllari va usullarini tadbiq qilayotgan kichik firmalar yashovchan bo'ladilar. Bunday firmalar faoliyatining muvaffaqiyati yangi bozorlarni tashkil qilish, yangi ehtiyojlarni qanoatlantirishga imkon beruvchi mahsulotlar va xizmatlar sohasiga muntazam ravishdagi innovatsiyalarni ta'minlaydi. Bunday firmalardagi boshqaruv uslubi qidirishga yo'naltirilganligi, firmaning barcha xodimlarini bu jarayonga jalb qilinganligi bilan ajralib turadi. Boshqaruvchi "odamlar ustida turuvchi nazoratchi" emas, balki "jamoani yaratuvchi". "tajribani tarqatuvchisi" bo'ladi. Bunday firmalar boshqaruvning demokratik uslubi, qat'iy tartibga solishlarni yo'qligi, norasmiy muloqat, o'zaro ishonch va tushunish bilan ajralib turadilar. Hozirgi vaqtda xuddi shunday firmalar muvaffaqiyatlarga erishadilar.

G'arbiy mamlakatlardagi kichik firmalarni shartli ravishda ikkita guruhga bo'lish mumkin: 1) yirik konsernlar, korporatsiyalardan iqtisodiy va yuridik mustaqil bo'lganlar, 2) konsernlar bilan mustahkam aloqaga ega kompaniyalar. Ikkinchi guruh rasmiy ravishda mustaqil tashkilot sifatida bo'ladilar, ular yirik korporatsiyalar bilan ishlab chiqarish va ilmiy-texnik, ta'minot, sotish, moliyaviy munosabatlarning keng tarmog'i bilan yaqindan bog'langandirar. Bunday kichik firmalarni faoliyat yuritishi katta o'ziga xosligi bilan ajralib turadi. Ularning faoliyati quyidagilar bilan asoslanadi. Keyingi o'n yillarning tajribasi yirik korporatsiyalar, konsernlarga shunday xulosa chiqarishga imkon beradiki, xo'jalik yuritishning hozirgi sharoitlarida kichik firmalarni yutib yuborish hamma vakt ham iqtisodiy samara bermaydi. Konsern tarkibiga kiritilgan kichik firmalarda mehnat unumlorligi 1/3 qisqaradi, daromadlar 1,5 marta kamayadi, yangilik kiritishlar sur'ati ancha pasayadi. Buning sabablaridan biri – ularning mustaqilligini

kuchsizlanishi, korxonalar ustidagi qo'pol boshqaruv qurilmalarining salbiy ta'siri va h.k. Bundan tashqari, ko'pincha konsernlarga o'z doiralarida o'z nomeklaturalariga katta turli tumanlik kirituvchi, boshqaruvni murakkablashtiruvchi, texnik xodimlarni nisbatan ikkinchi darajali vazifalarni hal qilishga jalb qiluvchi tor ixtisoslashgan ishlab chiqarishni tashkil qilish befoydadir. Shuning uchun ular bunday muammolarni hal qilishni o'zlari bilan subpudrat, subetkazib berish munosabatlarini o'rnatgan kichik firmalarga qayta topshiradilar. Kichik biznesni yirigiga "bog'lash" tizimi G'arb mamlakatlari sanoati tashkiliy tuzilmasining eng muhim xususiyatlaridan biri bo'lib qolgan.

Ishlab chiqarish sohasida *shartnoma tizimi* yirik va kichik kompaniyalar o'zaro hamkorligining tashkiliy shakllaridan biri bo'ladi. U yirik kompaniya va mahsulotlar ishlab chiqarishning detalli, uzelli, texnologik, modulli ixtisoslashish asosida ishlovchi kichik korxonalarning ko'pchiligi o'rtasidagi ta'minot sohasidagi uzoq muddatli shartnoma munosabatlaridan iboratdir. Yetkazib berish haqidagi shartnoma tovarlar va xizmatlar ko'rsatishning sifati, narxlar, yetkazib berishning muddatlari va hajmlari haqidagi aniq kelishilganlik ko'rinishida rasmiylashtiriladi.Uzoq muddatli shartnoma uchun konsern ishlab chiqarishini rivojlanishining istiqbolli rejasi asos bo'ladi. Kichik korxonalar uchun bunday kooperatsiya foydalidir, chunki ularda bozorlarga mustaqil ravishda o'rnashib olishning imkoniyati kamroqdir. Ayniqsa bu ishlab chiqarilishi va sotilishi kichik firmalarning ixtiyorida bo'lmagpn katta boshqaruv, moliyaviy va texnik harakatlarni talab qiluvchi texnologik murakkab mahsulotlarga tegishlidir. Yirik kompaniyalar ularga bir qator yengilliklar beradilar: ishlab chiqarilgan mahsulotning katta ulishini xarid qilinishini kafolatlaydilar, ishlab chiqarish vositalarini ularga taqdim etadilar yoki ijaraga beradilar, xom ashyo va materiallarni xarid qilinishi va yetkazib berilishining imtiyozli sharoitlarini belgilaydilar, kompaniyaning savdo belgisidan foydalanishga ruxsat beradilar. Ko'pincha ular kichik firmalar-yetkazib beruvchilar uchun yangi mahsulotlarni ishlab chiqish va loyihalashtirish, ularni ishlab chiqarish texnologiyasini yaxshilash, mahsulot sifatini nazorat qilishning samarali usullarini ishlab chiqish bo'yicha ishlarni bajaradilar. Tuzilgan shartnomalarda boshqaruvni tashkil qilish, band bo'lganlarni bozor tadqiqotlari natijalaridan foydalanishga o'rganishga yordam ko'rsatish ko'zda tutilgan bo'lishi mumkin.

Shartnoma tizimi ayniqsa ommaviy yig'uvchi ishlab chiqarish sohalarida rivojlangan. Bunday munosabatlar zamonaviy texnologiyalar

bilan jihozlangan tor ixtisoslashgan firmalar bilan unumliroqdir. Ularda boshqaruvning juda katta tashkiliy tizimlarni yo'qligi qarorlar qabul qilishdagi egiluvchanligiga, rahbarlarni pudrat ishlarini bajarishdagi shaxsiy ishtirokining yuqori darajasiga ko'tarilishiga ko'maklashadi.

Ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish sohasida ham yirik va kichik firmalar o'rtasidagi xo'jalik munosabatlarinig murakkab tizimi mavjud va rivojlanmoqda. Ko'pgina yirik korxonalar asta-sekin yordamchi va tayyorlash sexlaridan ozod bo'lmoqdalar, ta'mirlash va qurilish sexlarini yopmoqdalar va ularning vazifadarini tor ixtisoslashtirilgan korxonalarga topshirmoq-dalar. Kichik ixtisoslashtirilgan firmalar yirik firmalar bilan ham rejali-profilaktik ta'mirlash, va ham uskunalarga joriy xizmat ko'rsatishga shartnomalar tuzadilar. Yirik kompaniyalar bir vaqtda bir necha kichik firmalar bilan shartnoma tuzishlari mumkin, ulardan har biri uskunalarning alohidagi turini ta'mirlash va xizmat ko'rsatishga ixtisoslashadilar.

Shunday qilib, kichik firmalar, o'zlarining moliyaviy va tashkiliy mustaqilliklarini saqlab qolgan holda, amalda oldindan berilgan sharoitlarda harakat qiladilar va ularning yirik korporatsiyalar bilan munosbatlari ko'proq filiallar va bosh kompaniyalar munosabatini eslatadilar.

Savdo va xizmatlar sohasida butun dunyoda *"franchayzing"* (fransuzcha *"franshiz"* – imtiyoz, yengillik so'zidan) nomi bilan mashhur bo'lgan shartnoma munosabatlari tizimi kichik va katta biznesning xo'jalik integratsiyasining eng keng tarqalgan usulidir. Uning mohiyati shundan iboratki, yirik kompaniya (franchayzer) kichik mustaqil kompaniya (operator) bilan unga o'zining savdo markasi ostida aniq bozorda tovarlar va xizmatlarning belgilangan turlarini yaratish va sotishga mutloq huquqni berilishi haqida shartnoma tuzadi. Qoidaga ko'ra, franchayzer operator korxonadan uning nomi ostida bozorda harakat qilish huquqi uchun bir vaqtdagi dastlabki mukofatni talab qiladi.

Ishga sarmoya kiritish ham franchayzer korxonaning mulkida bo'lgan asosiy fondlarni operator korxonaga ijaraga berish va ham operatorning shaxsiy va qarzga olingan mablag'lari hisobiga amalga oshiriladi. Buning ustiga bosh kompaniyaning o'zi kichik kompaniyaga kredit berishi, uning uchun bankdan qarz olishi yoki kafolatlangan qarzni olishda kafil bo'lishi mumkin. Ko'pgina hollarda operator firma o'z korxonasining fondlariga butunlay egalik qiladi va bosh kompaniya

bilan faqat kompaniya savdo markasi ostida sotilishi kerak bo'lgan uning yarim fabrikatlari va tayyor mahsulotlari uchun haq to'laydi.

Qoidaga ko'ra, shartnomada me'yorlar yoki joriy to'lovlar va foydadan ajratmalarning qayd etilgan hajmlari kelishib olinadi (operatorning har oylik sotuvidan 2-3%). Bosh kompaniyalar ko'pgina hollarda yana operatordan o'zlarining savdo markalari ostidagi reklamadan foydalanilganlik uchun muntazam to'lovlarni talab qiladilar (tushumdan o'rtacha 1 dan 5%gacha), chunki faqat yirik kompaniyalar qimmatbaho reklama tadbirlarini o'tkazish imkoniyatiga egalar. Ko'pgina hollarda shartnomada quyidagi shart qo'yiladi: operator inshoat, uskunalar, xom ashyo va materiallarni mutloq bosh kompaniyadan ijaraga olishi kerak. Bosh kompaniya shartnomada operator firmaning tovarlar va xizmatlarning sifati, ularni bezatilishi, savdo markasining obro'si uchun javab berishi majburiyatini aytib o'tadi. O'z navbatida, u operator korxonaga buxgalteriya xizmatini ko'rsatadi, sotish strategiyasi bo'yicha tavsiyalar beradi, boshqaruv maslahatlari va xodimlarni o'qitishni tashkil qiladi. Odatda shartnoma tomonlar tomonidan 5-10 yilli muddatga tuziladi. Agar operator qabul qilingan standartlarni buzsa, bosh kompaniya u bilan shartnomani hatto uni oldindan xabardor qilmasdan har qanday paytda buzish huquqiga ega.

Tashkiliy nuqtaiy nazaridan bugun shartnomali munosabatlar tizimi ikki shakldan foydalanishda quriladi. Birinchisi kichik korxonalar bosh korxona mahsulotlari bilan savdo qilishi yoki uning nomidan xizmatlar ko'rsatishlari va sotishlar hajmidan belgilangan ulush olishiga asoslanadi. Ammo kichik korxona egasi sotishlar bilan bog'liq tavakkalchilikka ega bo'ladi. Yuk va yengil avtomobillarni sotishlar va ularga xizmatlar ko'rsatish, yonilg'i quyish shahobchalari xizmatlari, alkogolsiz ichimliklarni sotishlar shartnoma munosabatlari ushbu shaklining tipik sohasidir.

Keyingi o'n yilliklarda shartnoma munosabatlarining ikkinchi shakli – korporativ shakli ommaviy bo'lgan. U savdo markasi, mahsulotlar va xizmatlardan foydalanishdan tashqari firma operatorni bosh kompaniya xo'jalik faoliyatining to'liq davrasiga qo'shilishini ko'zda tutadi. Operator korxonalar bunday holda korporatsiyaning bozor strategiyasi, uning rejalashtirish va boshqaruvni tashkil qilish qoidalariga muvofiq harakat qiladilar, uning texnik talablari, standartlari va sifatni ta'minlash shartlariga rioya qiladilar, O'qitish va ishlab chiqarishni rivojlantirish dasturlarida, axboratlar bilan ta'minlashning yagona tizimida ishtirok

etadilar va o'z ishlarining iqtisodiy natijalari uchun butunlay javob beradilar. Korporativ shakldan ko'proq ovqatlantirish, sanoat mahsulotlari bilan chakana savdo qilish korxonalarini tashkil qilishda, biznesga xizmat ko'rsatishda maishiy xizmatlarda foydalaniladi.

Keyingi yillarda *ishga doir xizmatlar*: axborotlarni ishlab chiqish bo'yicha xizmatlar, idora ishlari, korxonalarni qo'riqlash va h.k. kichik firmalar faol faoliyati sohasi bo'lib qolganlar. Bu xizmatlar sohasi tez rivojlanmoqda, borgan sari kuchayib borayotgan raqobat firmalarni ma'muriy xodimlarga xarajatlarni tejashga, har bir xodimdan ko'proq natija olishga erishishga majbur qiladi. Juda katta buyurokratik tuzilmalarda ko'p hollarda buni qilish qiyin. Shuning uchun yirik firmalarda boshqaruv va muxandis-texnik xodimlarni qisqartirish va shuning bilan bir vaqtda ishga doir xizmatlar ko'rsatuvchi kichik korxonalar tarmog'i turidagi tejamkorroq va epchilroq shakllarni rivojlantirish jarayoni sodir bo'lmoqda. Bu korxonalar ham shartnomali (kontraktli) tizim doirasida va ham mustaqil harakat qiladilar.

Nazorat savollari

1.Kichik biznes tushunchasini yoritib bering?
2.Yakka tadbirkor deb qanday kishilarni aytish mumkin?
3. Sherikchilik korxonalar nima?
4. Xususiy firmalar deganda qanday firmalar tushuniladi?
5. Korporatsiyalar nima?

12-BOB. KORXONA QUDRATINI BOSHQARISH

12-bobda korxona qudratini boshqarish texnologiyasining bosqichlari, korxona qudratidan foydalanish dinamikasi va samaradorligining tuzilishini, uning bozordagi ulushini baholash, korxona qudratini raqobatbardoshligini baholash, korxonaning iqtisodiy qudrati, korxona qudratini rezervlari va yo'qotishlari tahlil qilingan.

Har qanday tadbirkorlak faoliyatining muvaffaqiyati ko'proq xorijiy biznesda menejmentnig tarkibiy elementi bo'lgan korxona (bu yerda korxona ostida firma, konsern, kompaniya, aksiyadorlik jamiyati, kooperativ, ijara, kichik korxona va biznesning boshqa birliklari tushuniladi) xodimlarini boshqarishning to'g'ri tanlangan strategiyasiga bog'liq. Strategiyani tanlash o'z navbatida bir necha omillarga bog'liq: korxona salohiyati qanday hajmiga ega; korxona salohiyatining raqobatbardoshligi darajasi qanchalik yuqori; bozordagi uning ulushi qanday va u yetakchimi, raqibmi yoki orqada qoluvchimi; korxona o'zining oldiga qanday maqsadlar qo'ygan – yetakchilikni mustahkamlash, yetakchilar safiga kirish, "o'rtada" mustahkamlanish yoki inqirozdan qochish. Korxona qo'yilgan maqsadlarga ko'ra bozordagi hulqning u yoki bu strategiyasini tanlaydi. Bunda korxona salohiyatini boshqarish texnologiyasining o'zi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1)Korxona salohiyatidan foydalanish dinamikasi va samaradorligining tuzilishini, uning bozordagi ulushini baholash;

2)korxona salohiyati raqobatbardoshligini baholash;

3)korxona salohiyati rezervlari va yo'qotishlarini tahlil qilish;

4)korxona salohiyati raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha strategiya va taktikani tanlash;

5)tanlangan strategiya va taktikadan kelib chiqqan holda korxona salohiyatining raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha tadbirlarni o'tkazish.

Shunday qilib, bozor sharoitlarida korxona salohiyatni boshqarish, mohiyatiga ko'ra, uning raqobatbardoshligini boshqarish (korxona salohiyati raqobatbardoshligini oshiruvchi yoki pasaytiruvchi omillarni baholash va tahlil qilish, u yoki bu mo'ljallangan maqsadga erishish uchun tegishli strategiya va taktikani tanlash)dan iborat bo'ladi.To'g'ri

strategiyani tanlash uchun menejerga hammadan avval iqtisodiy salohiyat nimadan iborat ekanligini bilish darkor.

Har qanday korxonaning *iqtisodiy salohiyati* – bu korxona ixtiyorida bo'lgan resurslar (mehnat, moddiy, nomoddiy, moliyaviy va boshqalar)ning majmuasi va uning xodimlari va menejerlarining tovarlar, xizmatlarni yaratish va kattaroq daromad olish maqsadida resurslardan foydalanish qobiliyatidir. Korxonaning iqtisodiy salohiyati to'rtta asosiy alomatlar bilan ta'rif-lanadi.

Birinchi alomat. Korxonaning iqtisodiy salohiyati – uning iqtisodiy faoliyatning u yoki bu sohasidagi *haqiqiy imkoniyatlari* bidan belgilanadi. Buning ustiga nafaqat amalga oshirilgan, balki qandaydir sabablar bo'yicha amalga oshirilmagan imkoniyatlar ham.

Ikkinchi alomat. Har qanday korxonaning imkoniyatlar ko'proq unda mavjud bo'lgan resurslar va ishlab chiqarishda ishga tushirilmagan rezervlar (iqtisodiy, sotsial)ga bog'liq. Shuning uchun korxonaning salohiyati yana ham ishlab chiqarishga jalb qilingan va ham jalb qilinmagan, ammo unda foydalanish uchun tayyorlangan *resurslar va rezervlarning hajmi* bilan belgianadi.

Uchinchi alomat. Shaxsiy va xorijiy tajriba bizni ishontirishicha, har qanday biznesda muvaffaqiyat uchun resurslarga ega bo'lish zarur, ammo hali bu yetarli emas. Biz resurslarning hajmi bo'yicha AQSh bilan tenglasha olishimiz va hatto undan ustun kelishimizdan qanday ma'no bor! Ishlab chiqarish natijalarichi? Amerikaliklar va bizning turmush darajamizchi? Bu qanchalik siyqa bo'lib yangramasin, yana mavjud resurslardan foydalanishni bilmoq kerak. Bu esa – har qanday biznesda birinchi darajali vazifadir. Menejer shuni esdan chiqamasligi kerakki, korxonaning salohiyati nafaqat unda mavjud bo'lgan imkoniyatlar va resurslar bilan, balki uning ulardan tovarlar , xizmatlarni yaratish va kattaroq foyda olish maqsadida foydalanish *qobiliyatilari bilan* ta'riflanadi.

To'rtinchi alomat. Korxona salohiyatini amalga oshirishning darajasi va natijalari (yaratilgan mahsulotlar va daromadlarning hajmi) yana tanlangan *tadbirkorlikning shakli* va korxonaning unga mos keluvchi *tash- kiliy tuzilmasi* bilan belgilanadi. Masalan, IBM 1981 yilda mavjud tashkiliy tuzilma o'zini ko'rsatib bo'lganligi tushunib, markazlashtirilganlikni tugatgan. Natijada belgilangan tijorat doirasida bir birlari bilan haqiqatdan ham raqobatlashuvchi 14 mustaqil birliklar – kompaniyalar vujudga kelgan. Bu firma ichidagi tadbiokorlikni rivojlanishi va umuman IBMning foydasini ko'payishiga olib kelgan.

Uning bo'linmalari endi nafaqat "foyda markazlari" sifatida, balki "yangilik kiritishlar markazi" sifatida faoliyat yuritmoqdalar, bu natijada ham IBMga va ham undan ajrab chiqqan 14 kompaniyalardan har biriga muvaffaqiyat keltirmoqda.

Xorijiy biznesning nazariyasi va amaliyotida yaqin yaqingacha bu barcha to'rtta alomatlarni, ya'ni korxonalarning "iqtisodiy salohiyati"ni birlashtiruvchi tushuncha mana nima uchun bo'lmagan. G'arbdagi texnologik ko'tarilish paytida ustivorlik asosiy kapital: mashinalar, dastg'ohlar, uskunalar va boshqa moddiy-ashyoviy resurslar turlarida bo'lgan. Keyin esa texnik omildan katta samara olish imkoniyatlari tugashi munosabati bilan asosiy e'tibor kishilik kapitalga, xuddi xodimlarning qobiliyatlariga, ularning shaxsli salohiatidan to'liq foydalanishga qaratilgan. Shunday strategiya firmaga hatto barcha boshqa texnik imkoniyatlar tugagan bo'lib ko'ringan paytda ham katta daromadlar keltirgan. Shuning uchun bugun muvaffaqiyat qozonayotgan firmaning iqtisodiy salohiyati modeli quyidagicha ko'rinadi: *kishilik kapital + asosiy kapital + aylanma kapital = firmaning iqtisodiy salohiyati.* G'arbiy biznesmenlar iqtisodiy salohiyat-ning barcha ko'rsatib o'tilgan elementlarini, va hammadan avval kishilik va asosiy kapitalni muvafiqlashuvida har qanday tadbirkorlik faoliyatining muvaffaqiyatiga "kalit"ni ko'radilar. Shuning munosabati bilan biznes doiralarida katta obro'ga ega Li Yakokkning fikrini dalil qilib keltiramiz. U quyidagicha yozadi: "Barcha xo'jalik operatsiyalarni pirovardida uchta so'zlar bilan belgilanganga olib kelish mumkin: odamlar, mahsulot, foyda. Birinchi o'rinda odamlar turadilar. Agar sizda ishonchli jamoa bo'lmasa, qolgan omillardan juda kam narsa qilish mumkin".

An'anaviy ravishda xorijiy biznesda kishilik kapitali faqat qisman va to'g'ridan to'g'ri bo'lmagan holda (aylama kapital tarkibidagi ish haqiga xarajatlar shaklida) hisobga olingan, shuning bilan bir vaqtda hozir kishilik kapitali ishlab chiqarishni rivojlanishidagi mustaqil asosiy omil bo'ladi. Pulni hisoblashni biluvchi xorijiy biznesmenlar o'zlarining tajribalarida shunga iqror bo'ldilarki, insonga kiritma (malakani oshirish, ta'lim, sog'liqni saqlash, firma hisobidan bo'sh vaqt va dam olishga xarajatlar) daromadlarni ko'paytiradi va raqobarbardoshlikni oshiradi.

Bizda esa ish qanday bormoqda? Afsuski, korxona iqtisodiy salohiyati modeli uzoq vaqtlar amaliyot tomonidan talab qilinmagan. Bizning rivojlanmagan biznesimizda ham ko'rsatib o'tilgan modelning

ayrim elementlarini qo'llash zarurligini his qilgan korxonalar bo'lsa ham. Masalan, "Plastik" kooperativi xodimlar uchun bepul tushliklar, kooperativ hisobidan shifokorlarning navbatchiligi, o'z xodimlari uchun uy-joylarni ularning qiymatini qisman to'lash bilan qurishga pul kiritgan. Buning ustiga kooperativ pulardan bir qismini hayriya ishlariga ajratadi. Ammo iqtisodiy salohiyat modelidan majmuaviy foydalanishni bizning korxonalarimiz hozircha orzu qiladilar. Xorijiy biznesda iqtisodiy salohiyat modelidan tashqari boshqalardan ham keng foydalaniladi. Masalan, insonparvarlik, innavatsion, ilmiy-texnik va moliyaviy salohiyat modellari.

Har qanday korxonaning iqtisodiy salohiyati modeli quyidagicha belgilaniladi:

- unda mavjud bo'lgan resurslarning hajmi va sifati bilan (asosiy ishlab chiqarish va noishlab chiqarish fondlarida band bo'lganlarning soni, aylanma fondlar va moddiy zaxiralar, moliyaviy va nomoddiy resurslar – patentlar, litsenziyalar, axborotlar, texnologiyalar bilan);
- xodimlar (mutaxassislar, ishchilar, yordamchi xodimlar)ning qandaydir mahsulotni yaratishga qobiliyatlari, boshqacha qilib aytganda ularning ma'lumotli, malakali, psixofiziologik va undovchilik salohiyatlari bilan;
- menejerning korxonadagi mavjud resurslardan muvofiq foydalanishga qobiliyati (menejerning tayyorgarligi, ist'edodi va kasbiy moslashganligi, korxona tashkiliy tuzilmasini yaratish va yangilashni bilishi) bilan;
- innavsion qobiliyatlari bilan (ya'ni korxonani ishlab chiqarishlarni yangilash, texnologiyalarni almashtirish va h.k.ga qobiliyatlari bilan);
- axborotli qobiliyatlari bilan (ya'ni axborotlarni ulardan ishlab chiqarishda foydalanish uchun ishlab chiqish va "qo'shimcha ishlov berish" usuli);
- moliyaviy qobiliyatlari (korxonaning raqobatbardoshligi, moliya sohasidagi ichki va tashqi qarzdorligi) va boshqalar bilan.

Yig'ilgan holda ular korxonaning yig'ma (iqtisodiy va sotsial) qobiliyatini tashkil qiladilar, u xuddi shunday, masalan boshqa korxonaning qobiliyati bilan solishtirilganda uning raqobatbardoshligi darajasini aks ettiradi.

Shunday qilib, *korxona salohiyatining raqobatbardoshligi* – uning muhim parametrlari holatinini qandaydir tanlab olingan standartlar (jahon, xalq xo'jaligi, soha, boshqa korxonaniki)ga nisbatan kompleks baholashdan iborat bo'lgan salohiyatining solishtirma ta'rifidir. Xorijiy

biznesda korxona salohiyati raqobat bardoshligini baholash uchun har xil usullardan foydalaniladi.

Indikatorli usul. Uning asosiga indikatorlar tizimi qo'yilgan bo'lib, uning yordamida firma, kompaniya, korporatsiya, boshqa korxona va umuman milliy iqtisodiyot salohiyati raqobatbardoshligining bahosi beriladi. Xorijiy biznesda indikator ostida u yoki bu tadqiqot qilinayotgan ob'yektni shakllantirilgan ko'rinishda bayon qilishga imkon beruvchi ta'riflarning majmuasi va ular asosida uni faoliyat yuritishining performance (natijaviyligi)ni oshirish bo'yicha tavsiyalarni tanlab olish tushuniladi. Har bir indikator, o'z navbatida, enli tadqiqot qilinayotgan ob'yektning alohida elementlapi holatini aks ettiruvchi bir qator ko'rsatkichlarga bo'linadi. Boshqacha qilib aytganda, indikatorlar tizimi – u yoki bu korxonalar, mintaqalar, mamlakatlarning ahvoli va "salomatligi"ning holatini belgilashga imkon beruvchi o'ziga xos "gradusnik", "barometr"dir. Keyin sog'lomlashish va ularning holatini yaxshilash (ya'ni raqobatbardoshligini oshirish) uchun retseptlar taklif qilinadi. Va nihoyat, muvofiq rivojlanish va mavjud salohiyatdan foydalanish yo'llari bashoratlanadi, ularni boshqarishning yangi strategiyasi va taktikasi ishlab chiqiladi.

Hozirgi vaqtda indikatorli usul xorijiy biznesda raqobatbardoshlikni baholash uchun keng qo'llaniladi. Masalan, g'arbiy biznesmenlar ishlab chiqarishning muvofiq joylashgan yerini va unga sarmoyalar kiritishni belgilash uchun hammadan avval u yoki bu mamlakat salohiyatining raqobatbardoshligini o'rganadilar. Ushbu maqsadlar uchun "Boshqaruv muammolari bo'yicha Yevropa forumi" (Jenevadagi markazi bilan) xalqaro tashkiloti har yili rivojlangan mamlakat salohiyatlari raqobatbardoshligi darajasii belgilaydi. Bunda 340 dan ortiq ko'rsatkichlar va 100 dan ortiq iqtisodchi-ekspertlar baholaridan iborat bo'lgan indikatorlar tizimidan foydalaniladi. Ushbu tahlil 10 asosiy omillar kabi guruhdashtiriladi:

- iqtisodiyot(iqtisodiy salohiyat)ning dinamikasi;
- sanoatning ishlab chiqarish quvvati;
- bozorning dinamikasi;
- kishilik kapitali;
- davlatning obro'si;
- xom ashyo bilan ta'minlanganlik;
- tashqi bozorga qaratilganlik;
- innavatsion salohiyat;
- ijtimoiy barqarorlik.

Bu 10 omillardan har biri 20-40 yakka indikatorlardan vujudga keladi. Bu turli tumanlik menejerning ist'edodidan ishlab chiqarishga to'g'ridan to'g'ri sarmoya kiritishlargacha, ilmiy tadqiqotlarga xarajatlardan o'g'itlarga xarajatlargacha, soliqqa tortishdan davlat qarzlarigacha, mahsulotlarning sifatidan ishchi kuchining qiymatigacha, sement ishlab chiqarishdan bo'sh vaqtni rejalashtirishgacha yoziladi. Bunda keltirilgan 10 omillardan har birini baholash uchun eng ahamiyatli indikatorlarni tanlab olish bo'yicha murakkab vazifa vujudga keladi. Shveysariyali mutaxassislar, masalan, "kishilik kapitali"ni ta'riflash uchun quyidagi indikatorlardan foydalanishni taklif qiladilar (2 - jadval).

80 – yillarda AQSh, Yaponiya, GFR, Kanada va Shveysariya hamisha yuqori raqobatbardoshlik bilan ajralib turganlar. Bunda nafaqat iqtisodiy tashkil qiluvchi, balki eng asosiysi – ularning raqobatbardoshligining tuzilishi bilan ham. Chunonchi: iqtisodiyotni jahon talabi o'zgarishlariga moslashganligi darajasi, ichki imkoniyatlarga mos keluvchi milliy ixtisoslashishni to'g'ri tanlanishi, qat'iy va ba'zida ma'nosiz raqobatdan epchillik bilan qocha bilishlik, yangi tovarlarni ishlab chiqarishga o'ta olishlik, yangi bozorlarni o'zlashtirish va h.k. bilan. Yetakchi g'arbiy mamlakatlar va firmalarning muvaffaqiyatlarining sababi xuddi safarbarlikda, ya'ni jahon talabi evolyutsiyasiga moslasha olish va o'z salohiyatini tarkibiy qayta qurish yo'li bilan unga o'z vaqtida javob qaytarish va uni kerakli yo'nalishlarda rivojlantirishdadir.

12.1- jadval

"Kishilik kapitali" omilini baholash uchun indika-torlarning Shveysariya tizimi (Jahon Jeneva iqtisodiy forumi. 1989)

"Insonparvarlik (kishilik) kapitali" omilining yig'ma indikatorlari	22 mamlakat orasidagi o'rin		
	1-chi	2-chi	3-chi
1	2	3	4
1.Aholi soni	AQSh	Yaponiya	GFR
2. Aholi sonining dinamikasi	Turkiya	Avstriya	AQSh
3.Aholining iqtisodiy o'sishga ta'siri	AQSh	Portugaliya	Ispaniya
4.Aholining yoshli tuzilmasi	Irlandiya	Turkiya	AQSh
5.Urbanizatsiya darajasining ta'siri	Finlandiya	AQSh	Kanada
6.Yosh shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Turkiya	Irlandiya	Yangi Zelandiya
7.Katta yoshdagi shaxslarning aholining umumiy sondagi ulushi	Avstriya	Yaponiya	Yangi Zelandiya

8. Mehnatga qobiliyatli yoshdagi (15-64 yoshlar) shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Shvetsiya	Norvegiya	Daniya
9.Mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholi sonining dinamikasi	Yangi Zelandiya	Avstriya	Kanada
10.Ayollarning mehnatga qobiliyatli yoshdagilarning aholi sonidagi ulushi	Shvetsiya	Finlandiya	Daniya
11.Band bo'lganlarning mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholi sonidagi ulushi	Shvetsiya	Norvegiya	Finlandiya
1	2	3	4
12. Band bo'lganlarning dinamikasi	AQSh	Avstriya	Norvegiya
13.Ishsizlikning umumiy darajasi	Shvetsariya	Shvetsiya	Yaponiya
14.Yoshlar orasidagi ishsizlikning darajasi	Daniya	Shvetsariya	GFR
15.Davomli ishsizlik darajasi	Yaponiya	Portugaliya	Shvetsariya
16.1986 yilda yangi ish joylarini tashkil qilinishi	Yaponiya	Portugaliya	Finlandiya
17.Istiqbolda yangi ish joylarin tashkil qilinishi	Yaponiya	Portugaliya	Kanada
18.Yuqori malakali ishchi kuchini ko'chib ketishi	AQSh	Finlandiya	Shvetsariya
19.Kasbiy o'qitish	GFR	Yaponiya	Shvetsariya
20.Yuqori malakali ishchi kuchi	Irlandiya	Yaponiya	Daniya
21. Yuqori malakali ishchi kuchining band bo'lganlar sonidagi ulushi	Irlandiya	Yaponiya	Daniya
22.Yollangan xodimlarningmotivatsiyasi	Yaponiya	Shvetsariya	Shvetsiya
23.Yollangan xodimlar uchun rag'batlar	Yaponiya	AQSh	Fransiya
24 Yollangan xodimlarning safarbarligi	Yaponiya	AQSh	Irlandiya
25.Menejerlarni tayyorlash	Irlandiya	Shvetsiya	Shvetsariya
26.Menejerlarni kasbiy moslashtirish	Shvetsiya	Irlandiya	AQSh
27.Menejerning ist'edodi	Yaponiya	Shvetsariya	AQSh
28.Ish haqi(oklad)	Yaponiya	Shvetsariya	Shvetsiya
29. Daromad solig'ining eng yuqori stavkasi	GFR	Fransiya	Yangi Zelandiya
30.Aholi soniga ta'limga davlat xarajatlari	AQSh	Kanada	Shvetsiya
31.Yuqoriroq darajadagi o'rta ta'lim	Kanada Daniya	_	Shvetsariya
32.Oliy ta'lim	AQSh	Kanada	Shvetsiya
33.Gazetalar chiqarish	Yaponiya	Finlandiya	Shvetsiya
34.Bo'lg'uvsi hayotning o'rtacha	Yaponiya	Yangi	

davomiyligi		Zelandiya Shvetsariya	
35.Sog'liqni muhofaza qilish tizimi	Shvetsiya	Shvetsariya	GFR
36.Hayotning xatarligi darajasi	Yaponiya	Angliya	Turkiya
Umuman kishilik kapitali omili	AQSh	Kanada	Yaponiya

Mutaxassislarni ta'kidlashlaricha, zamonaviy raqobat kurashida "shtik bilan" hujumga boruvchi emas, balki to'g'ri holatni tanlab, undan qochishni biluvchi kishi g'alaba qozonadi.

Matritsa usuli. Uning asosida raqobat jarayonini ularni dinamika bilan bog'liqlikda ko'rib chiquvchi g'oya yotadi. Tovarning egri chiziqli yashash davri ushbu usulning metodologik asosi bo'ladi.

70 – yillarning o'rtalarida "Boston konsalting grupp" marketing firmasi o'zining yetarlicha oddiy holatlariga asoslangan holda har xil tovarlarning raqobatbardoshligini baholashning matritsa usulini ishlab chiqqan bo'lib, hozir u har xil korxonalar va sohalarning raqobat - bardoshligini tadqiqot qilishda qo'llaniladi. Tadqiqotning asosiy quroli ikkita ko'rsatkichlar asosida qurilgan matritsadir. Vertikal bo'yicha bozor sig'imining to'g'ri chiziqli ko'lamdagi o'sishi sur'atlari ko'rsatiladi. Gorizontal bo'yicha esa – tadbirkor yoki korxonaning bozordagi logarifmli ko'lamdagi ulushi. Barcha kompaniyalar, korporatsiyalar, firmalar va biznesning boshqa birliklari bu matritsada o'zlarining parametlari va bozor sharoitlariga ko'ra joylashadilar. Bozorda eng katta ulushga ega bo'lganlar raqobatbardoshroq hisoblanadilar.

Matritsa usulidan foydalangan holda, menejer va biznesmen nafaqat o'z korxonasining, balki raqibining salohiyati raqobatbardoshligi darajasini ham baholashi va keyin esa bozordagi hulqining strategiyasini ishlab chiqishi mumkin . Matritsa usuli amarikali maslahat firmalarida keng qo'llaniladi, bizning tadbirkorlarimiz uchun ham salohiyatning raqobatbardoshligini baholash uchun ishonchli qurol bo'ladi.

Korxonaning salohiyati har xil turdagi bozorlardagi raqobat kurashida amalga oshiriladi. Uni amalga oshirilishining muvaffaqiyati ko'proq menejerlarning san'ati, ularning bilimlari, tajribasi va kasbiy mahoratiga bog'liq. Biznesning murakkab dunyosida bunday o'zini o'zi baholash yetarli emas. Ammo muvaffaqiyat va muvaffaqiyat-sizliklarning sabablariga mustaqil ekspertlar, maslahatchilar va raqiblarning ko'zlari bilan qarash va solishtirish uchun maxsus ishlab chiqilgan standartlardan, ya'ni etalon uchun qabul qilingan har xil

korxonalar, sohalar va boshqalar salohiyatilari raqobatbardoshligining baholaridan foydalanish foydalidir. Bu holda yutuqlarni o'zi tomonidan baholashga aniqlik, tuzatishlar kiritiladi va u endi korxonaning bozor tizimidagi haqiqiy holatiga mos keladi.

Qadimgilarni aytishlaricha, dunyoni boshlanishida so'z yotadi. Muvaffaqiyatli biznesning asosida esa nima yotadi? Biznes strategiya (uzoq muddatli maqsadlar)ni belgilashdan, ya'ni jamiyatda qabul qilingan va mustahkamlangan qonunlar, ahloqiy me'yorlar, iste'molchilarning ruhiy qarashlari, milliy an'analar va h.k. ko'rinishidagi huquqiy, iqtisodiy, sotsial, ekologik va boshqa standartlarni hisobga olish bilan kattaroq daromad olishga imkon beruvchi resurslar(xodimlar, moddiy-ashyoviy va boshqalar) ni muvofiq tanlab olishdan boshlanadi va uning asosida taktika ishlab chiqiladi. Muvaffaqiyatli biznesning strategiyasini umumiy ko'rinishda quydagicha aks ettirish mumkin:

$E_{bft} = D_{Nt} + D_{po} + D_{pb} + D_{pf}$

P_{ht} Pa yoki P_{prim} shartida max

bu $E_{bft} > E_{bnt}$, agar E_{bft} E_{bnt}, unda biznes: yo umuman, yoki korxona uchun , yoki faqat jamiyat uchun samarali bo'ladi.

Evf* va Eb_i* belgilanishlar tegishli ravishdagi t vaqti ichidagi biznes samaradorligining haqiqiy va me'yoriy darajasi:

Dnr va Rnt tegishli ravishdagi t vaqti ichidagi korxonaning yig'ma daromadlari va resurslari;

Dpo – soliqlar va sotsial fondlarga ixtiyoriy to'lovlar to'langandan keyin korxona ixtiyorida qoladigan daromadlar;

Dpb – korxonaning respublika va mahalliy byudjetga topshirilgan daromadlari;

Dpf – korxonaning sotsial fondlarga ixtyoriy ajratmalar shaklida topshirilgan daromadlari;

Ra – korxona tomonidan avanslashtirilgan resurslar (korxonaning qiymatiy baholanishdagi barcha mavjud resurslari, shu jumladan rezerv qilingan ish joylari, xom ashyo, materiallarning me'yoridan ortiq zaxiralari, o'rnatilmagan uskunalar, sug'urta va tavakkalchilik fondlari);

Rprim – korxona tomonidan qo'llanilgan resurslar (avanslashtirilgan resurslar minus foydalanilmagan resurslar, ya'ni rezervli ish joylari, xom ashyo, materiallarning me'yoridan ortiq zaxiralari, o'rnatilmagan uskunalar, sug'urta va tavakkalchilik fondlari);

Ushbu formula umuman jamiyat nuqtai nazaridan muvaffaqiyatli biznesni aks ettiradi. Chunki u soliqli byudjet tushumlari va sotsial

fondlarni shakllantirishda faol ishtirok etish, hamda daromadlar va xarajatlarning faol balansi bilan raqobat qilishga qaratilgan. Bunday strategiyani amalga oshiruvchi korxonalar nafaqat raqobatbardosh salohiyatga egalar, balki davlatning iqtisodiy qudratini oshiradilar. G'arbda ular o'zlarini o'stirgan mamlakatlaring faxri bo'ladilar, ularning menejerlari esa – eng mashhur va nomi chiqqan kishilardir.

Jahon amaliyotida korxona faoliyatining asosiy natijalari daromadlar kategoriyasi bilan belgilanadilar. Iqtisodiyot tilida bu – sof foyda (soliqlar va sotsial fondlarga ihtiyoriy to'lovlar to'langanidan keyin korxona ixtiyorida qoladigan foyda), ishlab chiqish bilan qo'shilgan qiymat (sotilgan tovarlar qiymati minus xarid qilingan tovarlar va xizmatlar qiymati), yalpi daromad (sotsial to'lovlarni o'z ichiga oluvchi ish haqi fondi va plyus – balansli foyda). Barcha daromadlar korxona ixtiyorida qoluvchi daromadlar va undan soliqlar, *rentalar, to'lovlar, subsidiyalar, badallar, hayriyalar, hamda raqobat* natijasida (narxdagi yon berishlar, holatiy yo'qotishlar va h.k.) ko'rinishida undirib olinadigan daromadlarga bo'linadilar. Daromadlar odatda ishga kiritiladigan resurslar (asosiy fondlar va moddiy aylanma mablag'lar, avans qilib berilgan yoki qo'llanilgan sarmoyalar) bilan tenglashtiriladi. Daromadlar va xarajatlar(sarmoyalar, mehnat, vaqt, bozor sig'imining o'zlashtirilgan ulushi)ning har xil nisbatlarini ekspert yo'li bilan aniqlangan xuddi shunday standartlar bilan solishtirishda *korxona salohiyatining raqobat-bardoshligini* baholashga imkon beradi. Bunday baho bir qator ko'rsatkichlar va standartlar (normativlar)dan foydalanish bilan beriladi, unga erisha turib, korxona raqobatbardosh bo'ladi. Standartlarni ishlab chiqish usullari g'oyatda turli tumanligi bilan ajralib turadi. Chunki rivojlangan mamlakatlardagi bozor munosabatlari amaliyoti asrdan ortiqqa tengdir. Hozir ular orasidan ekspertli balli baholarga afzallik berilmoqda.

Umuman, korxona salohiyati raqobatbardoshligini o'zgarishi – bu uning *tijorat sirining* o'zagidir. Shuning uchun ham bunday baholashning eng muhim va batafsil usullarini korxona menejerlari sir tutishga harakat qiladilar. Yetakchi indikatorlarning aniq miqdorlari va ularni boshqarish strategiyasi odatda korporatsiyalar uchun maxfiy bo'ladi. Shunga qaramasdan biznes bo'yicha g'arb adabiyotlarini ko'rib chiqa turib, bozorning holati va korporatsiyalarning iqtisodiy hulqining orqasidan kuzata turib, eng ahamiyatli va ko'proq foydalaniladigan standartlarni, korxonalar faoliyati natijalari va resurslari harakatinig

ularning raqobatbardoshligi ostida yotuvchi indekslarini ajra-tish mumkin.

Korxonaning raqobatbardoshligi salohiyati standartlari *iqtisodiy va sotsiallarga* bo'linadi. Ular odatda sinchiklab tanlab olinadilar, ular yetarlicha ko'p yoki nisbatan kam bo'lishi mumkin. Bu o'tkazilayotgan tadqiqotning kengligiga bog'liqdir. Bizning minimum korxona salohiyatining *iqtisodiy* raqobatbardoshligini baholashga imkon beruvchi beshta indikatorlar bilan belgilanadi. Ya'ni: ashyoviy va axborat resurslari, iqtisodiy kenglik, vaqt, texnologiyalar, daromadlar darajasidan foydalanishning samaradorligi. Ushbu indikatorlardan kelib chiqqan holda korxona salohiyati iqtisodiy raqobatbardoshligini baholashning u yoki bu metodikasini tanlash mumkin.Ularni aniq misolda namoyish qilamiz.

Misol.

Indikatorlar va ularga mos ko'rsatkichlar sifatida quyida-gilarni olamiz:

1)Kdp(P_{chp}) va Krp (R_a) koeffitsentlari o'rtasidagi nisbat,

$D_{pb+}D_{pf}$ R_{prim}

bu yerda PCHP – korxonaning sof foydasi, qolgan ko'rsatkichlar - oldin qabul qilingan belgilanishlarda. Bunda:

$$KR = \frac{Kdp}{Kpn} \rightarrow \max;$$

2)korxonaning sof foydasi va korxona ish joylarining qiymati o'rtasidagi nisbat (RMp):

$$KT = \frac{P_{chp}}{\overrightarrow{RM_p}} \quad \max$$

Korxona ish joyining o'rtacha yillik qiymati asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati va ish joylarining o'rtacha yillik sifati nisbati sifatida belgilanadi. Korxonadagi ish joylari umumiy sonining miqdori xodimlarning o'rtacha yillik soni va ish joylarining hisoblab chiqilgan koeffitsient(ish joylarining o'rtacha yillik miqdoriga bo'lingan xodimlar soni)ning nisbati kabi belgilanadi.

3)Korxonaning balansli foydasi (Pbp) va ushbu tovar bozor sig'imining nisbati (ERp):

$$KE = \frac{Pbp}{\overrightarrow{ERp}} \quad \max$$

Bozorning foydali sig'imi iste'molchilarni tovarga xarid qiluvchi yig'ma pulli talabi bilan talabning tovarni ishlab chiqarish va sotishga ketadigan xarajatlarini qoplashga ketadigan qismini ajratib olingan holda belgilanadi.

4)Korxonaning bitta xodimga, shu jumladan korxona mulki egalarining ham, to'g'ri keladigan yalpi daromadi (VDrsp) va umuman xalq xo'jaligi bo'yicha faoliyatning tijorat sohasida vujudga kelgan xuddi shunday daromad (VDrenk)ning nisbati:

$$KD = \frac{Vdsp}{VDren} \rightarrow \max$$

5)korxonaning olingan yalpi daromadini o'lchash uchun leriod sifatida qabul qilingan vaqt (t_{vd}) va yalpi daromadni ikki marta ko'paytirish uchun talab qilinadigan vaqt (t_{2vd}) o'rtasidagi nisbat:

$$KU = \frac{t_{vd}}{t_{2vd}} \rightarrow \max$$

Bu barcha ko'rsatkichlar raqiblardagi xuddi shunday me'yoriy yoki haqiqiy ko'rsatkichlar bilan solishtiriladi. SHunday qilib, solishtirish uchun qabul qilingan indikatorlarning har biri bo'yicha korxona salohiyati iqtisodiy raqobatbardoshligining shaxsiy darajasi o'lchanadi:

$$UKP = \frac{KR}{KR_{n/x}};\quad UKT + \frac{KT}{KT_{n/x}};\quad UKE + \frac{KE}{KE_{n/x}};\quad UKD = \frac{KD}{KD_{n/x}}\quad UKU = \frac{KU}{KU_{n/x}};$$

bu yerda $KR_{n/x}$, $KT_{n/x}$, $KE_{n/x}$, $KD_{n/x}$, $KU_{n/x}$ raqiblardagi xuddi shunday me'yoriy va haqiqiy ko'rsatkichlar.

Barcha ko'rsatilgan indikatorlar (yoki ularning boshqa majmuasi) faqat majmuaviy holda quyidagi savolga javob berishga imkon beradi: korxona salohiyati qanchalik raqobatbardosh? Va baribir bunday indekslarning hatto eng mukammal majmuasiga ega bo'lish ham yetarli bo'lmaydi. Yana raqobat kurashining har xil darajalari va ularda berilgan indikatorlarning miqdorlari haqidagi axboratlar olinishi va tartibga solinishi kerak.

Ushbu maqsadlar uchun hammadan avval me'yoriy ko'rsatkichlar va korxona raqobatbardoshligining darajalarini ajratish zarur. Bunday darajalar tadqiqotning maqsadlariga ko'ra bir nechta bo'lishlari mumkin. Ulardan eng muhimlarini ajratamiz. Bu jahon yetakchisi (yetakchi firmalar uchun indikatorlarning aniq miqdorlarini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar); jahon standarti (ekspert yo'li bilan olingan me'yoriy ko'rsatkichning o'rtacha darajasi, unga chiqish korxonani etalon-mo'ljallar safiga kiritilganligini bildiradi); xalq xo'jaligi yetakchisi; xalq xo'jaligi standarti; sohaviy yetakchilik; sohaviy standart darajalari; chegaraviy daraja (undan keyin korxona raqobatbardosh bo'la olmaydi). Raqobatbardoshlikning har bir darajasiga aniq ko'rsatkichlar ko'rinishidagi indikatorlarning belgilangan majmuasi mos keladi. Ularning barchasi *korxona salohiyati raqobatbardoshligining*

matritsasini tashkil qiladilar, unda tanlab olingan ko'rsatkichlarning nisbiy miqdorlari va ularning foizli-balli aks ettirilishi aks ettiriladi (2-jadval).

Ushbu matritsani aniq ko'rsatkichlar bilan to'ldirish oson ish emas. U korxonada malakali aqliy markazni mavjud bo'lishini, raqiblar tomonidan yashirilgan tijorat sirini qo'shish va o'zinikini saqlab qolish, hamda axborat manbalarini, shu jumladan xorijnikini qo'shimcha o'rganish va ulardan foydalanishni taqazo qiladi. Rivojlangan mamlakatlarda - bu "oltin yoqachalar": maslahatchilar, menejerlar, olimlar, yuristlar, tizim tahlilchilari, hokimiyat va hokimiyatning parlament tuzilmalarining sobiq a'zolari va boshqalarning oddiy ishi bo'lsa ham. Bunday ishsiz obro'li va o'zini hurmat qiluvchi firma biznesdagi uzoq muvaffaqiyatga umid qilolmaydi. Bunday ishning sifati va hajmi ko'proq firmaning iqtisodiy salohiyatiga bog'liq va yetarlicha oddiy shaklda bo'lishi mumkin.

Raqobatbardoshlik matritsasida bugungi eng yuqori – ekspert yo'li bilan olingan indikatorning darajasi 100% deb qabul qilinadi va shunga ko'ra 100 ball bo'ladi. Ushbu matritsa asosda raqobatbardoshlik darajasini ham alohidagi indikatorlar bo'yicha va ham, umuman, ularningg butun majmuasi bo'yicha balli hisoblanishlarini berish mumkin. Bunda yettita ehtimol bo'lgan darajalardan tanlab olingan korxona salohiyati iqtisodiy raqobatbardoshligining umumiy haqiqiy darajasini hisoblash formulasi- ning o'zi quyidagicha ko'rinadi:

$$UEKpf = \frac{KR_{8b} + KT_{8b} + KE_{8b} + KD_{8b} + KU_{8b}}{KR_{ub} + KT_{ub} + KE_{ub} + KD_{ub} + KU_{ub}}$$

U - raqobotbardoshlikni baholash uchun tanlab olingan daraja (U= 1, 2,...,7).

Raqobatbardoshlik matritsasi unga kiritilgan axboratlar qanchalik aniq bo'lsalar, shunchalik foydali bo'ladi. Uning asosida korxona salohiyati rezervlari va yo'qotishlarining jadvalini tuzish va uning tahlilini o'tkazish maqsadga muvofiqdir (12.2- jadval).

7 va 8 qatorlarda yo'qotishlar minus belgisi bilan aks ettiriladi (ular – salohiyatdan ajratilishdir). U yoki bu indikatorning yuqoriroq ko'rsatkichi va korxonaning o'zining ko'rsatkichi miqdori o'rtasidagi farq korxona uchun rezervlar bo'ladi. Bu shuni bildiradiki, u bir vaqtning o'zida ham yo'qotishlarga va ham rezervlarga ega bo'la olmaydi. Yo unisi, yoki bunisi, Yo'qotishlar bor joyda – rezervlar yo'q (raqiblarga sof yutqazish). Rezervlar bor joyda esa yo'qotishlar yo'q (raqiblarga shartli yutqazish). Ammo baholarning butun majmuasi

bo'yicha, turgan gapki, ham yo'qotishlar va ham rezervlvr bor. Xususan,... (va h.k. har qanday turdagi rezervlar uchun). Agar... (va h.k. har qanday darajadagi barcha yo'qotishlar uchun). Jadval aniq sonlar bilan to'ldirilgan holda quyidagilarga ega bo'lamiz. Agar yo'qotishlar ustunida nol bo'lmasa, unda indikator ustunidagi barcha rezeralar nolga teng va aksincha.

Yetarlicha ishonchli ma'lumotlarga ega bo'lgan holda, korxona o'z salohiyatining raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha ustivor tadbirlarni tanlab olishda bozorning eng muhim va barqaror talablari ("ko'rinmas qo'lini") tanlab olish va nafaqat texnologik siyosat yo'nalishini savodli tasniflash, balki ulardan eng ishonchli va birinchi navbatdagilarini tanlashga qodirdir. Tabiiyki, har qanday baholarda ham tavakkalchilik elementi saqlanib qoladi. Ammo usiz na raqobat va na bozorning o'zi bor.

Raqobatbardoshlikni oshirish bo'yicha tadbirlarni qanday qilib tanlash va silliqlash mumkin? 5.4-jadvaldan olinadigan rezervlar va yo'qotishlar haqidagi aniq bilimlardan tashqari, korxona mutaxassislari ishga barcha bo'limlarni jalb qilgan holda u yoki bu indikatorning darajasini oshirish bo'yicha tadbirlar haqidagi qarorlar qabul qilishda mavjud bo'lishi mumkin bo'lgan investitsiyalarning hajmi (I), vaqt (t), iqtisodiy samara (Ef) ni aniqlashlari kerak. Yakuniy xulosalar uchun samaradorlikning ikkita koeffitsientlarini hisoblab chiqish darkor: 1) investitsiyalar samaradorligidan foydalanish koeffitsienti –

$$K^{EI} - \frac{Ef}{I} \rightarrow \max$$

2) investitsiyalar va vaqtdan foydalanish samaradorligining integral koeffitsienti – $K^{int} = K \xrightarrow[t]{} \max$

12.2 - jadval

Korxona salohiyati qobiliyati konturining matritsasi

Indikatorlar / Korxona salohiyati raqobotbardoshligi darajasi	KR		KT		KE		KD		KU	
	1		2		3		4		5	
	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar
1.Jahon yetakchiligi	KR_1	KR_{1b}	KT_1	KT_{1b}	KE_1	KE_{1b}	KD_1	KD_{1b}	KU_1	KU_{1b}
2.Jahon standartlari	KR_2	KR_{2b}	KT_2	KT_{2b}	KE_2	KE_{2b}	KD_2	KD_{2b}	KU_2	KU_{2b}
3.Xalq xo'jaligi yetakchiligi	KR_3	KR_{3b}	KT_3	KT_{3b}	KE_3	KE_{3b}	KD_3	KD_{3b}	KU_3	KU_{3b}
4.Xalq xo'jaligi standarti	KR_4	KR_{4b}	KT_4	KT_{4b}	KE_4	KE_{4b}	KD_4	KD_{4b}	KU_4	KU_{4b}
5.Sohaviy yetakchilik	KR_5	KR_{5b}	KT_5	KT_{5b}	KE_5	KE_{5b}	KD_5	KD_{5b}	KU_5	KU_{5b}
6.Sohaviy standart	KR_6	KR_{6b}	KT_6	KT_{6b}	KE_6	KE_{6b}	KD_6	KD_{6b}	KU_6	KU_{6b}
7.CHegaraviy daraja	KR_7	KR_{7b}	KT_7	KT_{7b}	KE_7	KE_{7b}	KD_7	KD_{7b}	KU_7	KU_{7b}
8.Korxona	KR_8	KR_{8b}	KT_8	KT_{8b}	KE_8	KE_{8b}	KD_8	KD_{8b}	KU_8	KU_{8b}

12.3- jadval

Korxona salohiyatining rezervlari va yo'qotishlari

Indikatorlar	KR		KT		KE		KD		KU		Barcha rezervlar va yo'qotishlar
	1		2		3		4		5		6
Korxona salohiyatining yoqotishlari va rezervlari	Nisbiy birlik	ballar	Nisbiy birlik	ballar	Nisbiy birlik	ballar	Nisbiy birlik	ballar	Nisbiy birlik	ballar	ballar
REZERVLAR											
1.Jahon yetakchiligi	RKR_1	RKR_{1b}	RKT_1	RKT_{1b}	RKE_1	RKE_{1b}	RKD_1	RKD_{1b}	RKU_1	RKU_{1b}	R_{1b}
2.Jahon standarti	RKR_2	RKR_{2b}	RKT_2	RKT_{2b}	RKE_2	RKE_{2b}	RKD_2	RKD_{2b}	RKU_2	RKU_{2b}	R_{2b}
3. Xalq xo'jaligi yetakchiligi	RKR_3	RKR_{3b}	RKT_3	RKT_{3b}	RKE_3	RKE_{3b}	RKD_3	RKD_{3b}	RKU_3	RKU_{3b}	R_{3b}
4. Xalq xo'jaligi standarti	RKR_4	RKR_{4b}	RKT_4	RKT_{4b}	RKE_4	RKE_{4b}	RKD_4	RKD_{4b}	RKU_4	RKU_{4b}	R_{4b}
5.Sohaviy yetakchilik	RKR_5	RKR_{5b}	RKT_5	RKT_{5b}	RKE_5	RKE_{5b}	RKD_5	RKD_{5b}	RKU_5	RKU_{5b}	R_{5b}

bu yerda t –sarmoyadan samara olish va investitsiyalar kiritish vaqti. Shunda jadvalni qurish mumkin. U ustivor tadbirlarni tanlash mantiqini – salohiyat raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha korxona strategiyasining asoslarini ishlab chiqilishini aks ettiradi.

12.4-jadval

Salohiyatning raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha strategiyani tanlash (jahon yetakchiligi darajasi uchun)

Maqsadga erishish uchun mablag'lar va resurslar Indikatorlar	Investitsiyalar (I)	Vaqt (t)	Iqti. Samara (Ef)	Samaradorlikning integral koeffitsienti (NK^{int})	Ustivorliklar (firmaning *straregiyasi)*
1.RKR_1	I_{kr}	tip	Ef_{kr}	K_1^{int}	5
2.RKT_1	I_{kt}	Ikt	Ef_{kt}	K_2^{int}	3
3.RKE_1	I_{ke}	tie	Ef_{ke}	K_3^{int}	1
4.RKD_1	I_{kd}	I>d	Ef_{kd}	K_4^{int}	4
5.RKU_1	I_{ku}	tny	Ef_{ku}	K_5^{int}	2

Har bir korxona tavakkalchilikning o'zi yengib o'tishi mumkin bo'lgan "planka"sini tanlaydi. Biznesda ham jizzakilik va ham ortiqcha kamtarlik qarama qarshidir. Korxona rezervlarining bir qismini safarbar qilishga harakat qilib, "o'rtacha" holatga da'vogarlik qilishi mumkin. Faraz qilamizki, $K_3^{int} > K_5^{int} > K_2^{int} > K_4^{int} > K_1^{int}$. Bunda 5.5 – jadvalnig 5 – ustunidagi raqamlash korxona salohiyati raqobatbardoshligini oshirishning silliqlanishi (navbatiyligi)ni beradi. Dastavval KD, keyin KU va keyin esa KE va h.k. indikatorining darajasini oshirish bo'yicha ishni o'tkazish maqsadga muvofiqdir. Agar barchasiga birdaniga kirishilsa, unda u yoki bu darajadagi raqobat kurashida mutahkam o'rinni egallashga kuch va vaqt yetmay qolishi mumkin. Nimanidir belgilangan narsani tanlab olib, korxona sinergetik samarani, ya'ni qo'shimcha foydani olishi mumkin, chunki yaxshi o'ylab ko'rilgan tadbirlar majmuasi barcha qolgan indikatorlarga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu raqobatbardoshlik matritsasi elementlarini bundan keyingi yangitdan ko'rib chiqish va hisoblashlar va baholashlarning butun majmuasini yangilashni taqazo qiladi.

Ko'rsatib o'tilgan tahlilni rezervlar, yo'qotishlar va samaradorlikning integral koeffitsienti dinamikasini o'rganish bilan to'ldirish darkor (6 - jadval).

Korxona salohiyati raqobatbardoshligini oshirish sohasidagi muvaffaqiyatning koeffitsienti (K_{us}) deb quyidagi formulani hisoblash mumkin:

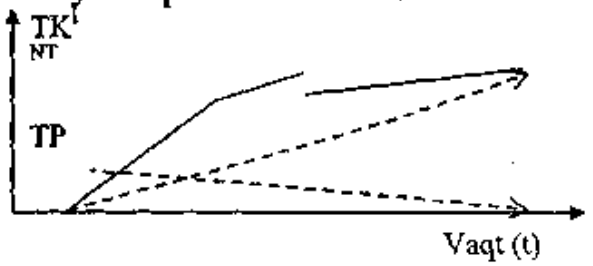
$$Kus = TK^{int} - TP \xrightarrow[TR]{} \max$$

12.5jadval

Korxona salohiyati samaradorligi rezervlari, yo'qotishlari va integral koeffitsienti balli baholarining dinamikasi

Rezervlar, yo'qotishlar, samaradorlik							
	t_1	t_2	t_3	...	t_i	...	t_n
1.Rezervlarning o'zgarishi sur'atlari	TR_1	TR_1	TR_1		TR_1		TR_i
2.Yo'qotishlarning o'zgarishi sur'atlari	TP_1	TP_1	TP_1		TP_1		TP_i
3.korxona salohiyati samaradorligi integral koeffitsientining o'zgarishi sur'atlari	TK_1^{int}	TK_1^{int}	TK_1^{int}		TK_1^{int}		TK_1^{int}

Eng yaxshisi yo'qotishlar dinamikasi nolga qadar keskin pasayishi, samaradorlikning integral koeffitsienti o'zgarishlar sur'atlari to'g'ri chizig'i (TK^{int}) esa ular bir birlariga nisbatan yetarlicha yaqinroq joylashishlaridagi rezervlar o'zgarishlari sur'atlari to'g'ri chiziqlaridan yuqoriroqdaligidir. Ya'ni eng katta muvaffaqiyatga TP= 0, TK^{int}> TR bo'lgan holda erishiladi. Bu shuni bildiradiki, korxona agar raqobatning u yoki bu darajasidagi yetakchilariga emas, tenglar o'rtasidagi eng yaxshilarga qarab shiddat bilan harakatlanadi. Buni quyidagicha namoyish qilish mumkin:



12.1 – rasm. Raqobat muvaffaqiyatining "o'qlari".

Rivojlangan mamlakatlarda korxonalar salohiyati raqobatbardoshligini baholashda sotsial standartlar katta rol o'ynaydilar. Bu ko'rsatkichlar - korxona salohiyati sotsial raqobatbardoshligini yoki korxonaning sotsial sifatini ta'riflovchi me'yorlardir. Xorijiy va qisman mamlakatimiz tajribasini ko'rsatishicha, keyingilar beshta o'ziga xos reytinglardan vujudga keladilar. Ya'ni iste'molchilar va jamoatchilik tomonidan korxona faoliyatining ahamiyatini baholanishi (korxonaning iste'molchilik reytingi – RPpf); korxona faoliyatining raqiblar tomonidan baholanishi (ishga doir reyting – RDpf); xodimlar va mulk egalari tomonidan o'z korxonasini o'zlari baholashlari (obro'li reyting – RSpf); korxonaning xorijiy baholanishi (xalqaro reyting – RMpf)dan. O'zimizdagi va raqiblardagi reytinglarning yig'ma balli baholarini solishtira turib, korxona salohiyati sotsial raqobatbardoshligining haqiqiy darajasini aks ettiruvchi ko'rsatkichni olamiz (USKpf):

$$\mathbf{VCV} - \frac{RPpf + RDpf + RSpf + RMpf \quad mav}{RPpp + RDpp + RSpp + RMpp}$$

Agar raqiblar orasida qabul qilingan me'yor, standart USK_p N orqali belgilansa, USKpf>USKpn da ushbu paytda korxona o'zini sotsial munosabatlar nuqtai nazaridan g'oyatda obro'li va raqobatbardosh hisoblashi mumkin. Agar USKpf<USKpn bo'lsa, unda korxona iqtisodiy raqobatbardoshligini yo'qotish xavfiga ega. Chamasi, bunday korxona ishbilarmonlik dunyosida hurmatga ega emas, iste'molchilar uning mahsulotlari va xizmatlaridan voz kechadilar, u ekologiyaga salbiy ta'sir ko'rsaiadi, xodimlar esa ish haqi va mehnat sharoitlardan norozilar.

Bizning vaqeligimiz hozircha me'yoriy sotsial raqobatbardoshlikka ega korxonalarni bera olmaydi. Bunga bir qator holatlar xalaqit beradilar. Ular orasida mamlakatni sanoatni rivojlanishi davridan o'tmaganligi va unga ko'proq sanotlashgan jamiyatlarning muammolar begona ekanliklari bor. Yalpi defitsit va bozor munosabatlari madaniyati yo'qligi kuzatiladi. Xo'jalik aloqalarining tabiiylashuvi sodir bo'ladi; iste'molchilarning harakatlari kuchsiz rivojlanganlar, ular umuman cheklangan talabni taqdim etadilar; biznes doiralarida korxonaning ishbilarmonlik obro'si kabi omilini yo'qligi va korxonalarning jahon bozoridan uzoq vaqt ajralib qolganligi o'z so'zini aytadi. Bizning korxonalar qandaydir darajada tashqi iqtisodiy sohadagi sotsial raqobat talablariga duchor bo'lmoqdalar. Shubhasiz, bu oqibatlarga ega bo'ladi. Mamlakatda iste'molchilarning jamiyatlari, sotsial assotsiatsiyalar, shu

jumladan menejerlar, fermerlar ittifoqlari, "yashillar" harakati va h.k. vujudga keladilar.

Mamlakatimizdagi sotsiologik bazani nisbatan rivojlanmaganligi (busiz yetarlicha ishonchli baholar va reytinglar yo'q) va korxonalarning biznesga, iste'molchiga va xorijga chiquvchi qandaydir jiddiy reklama-axborot bazasini amalda yo'qligi muammoni tashkil qiladi. Biznes tizimida ko'rsatib o'tilgan omillarni rivojlangani sari korxonalarning sotsial sifatiga talablar ham o'sa boshlaydi.

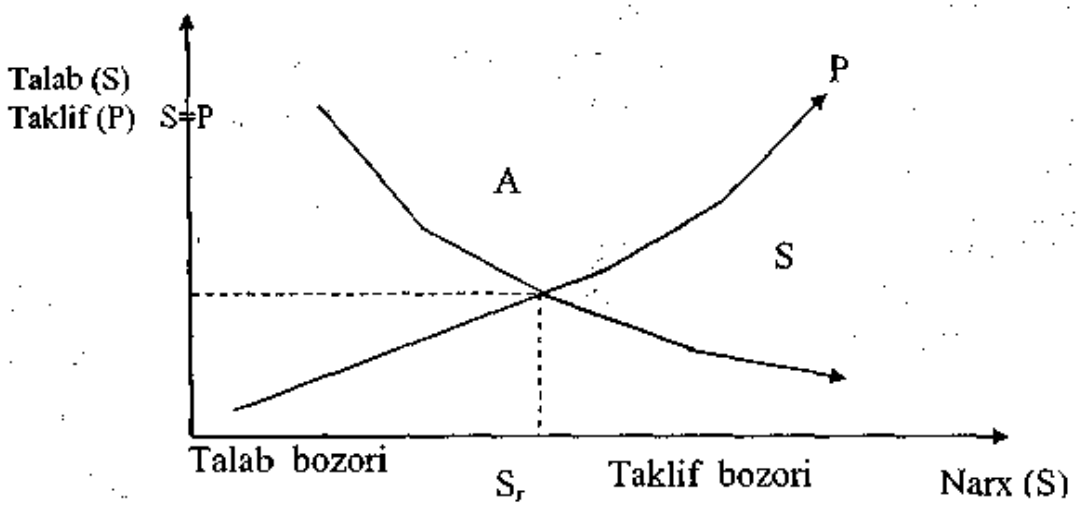
Iqtisodiy darajalar (UEKpf) va sotsial raqobatbardoshlik (USKpf) o'rtasida belgilangan aloqa mavjud. Korxona salohiyati raqobatbardoshligining haqiqiy darajasi (OUKpf) quyidagi formula bo'yicha hisoblab chiqilishi mumkin:

$$QUKpf = \frac{UEKpf + USKpf}{UEKpn + USKpn} \quad \max$$

bu yerda UEKpn va USKpn – raqiblardagi xuddi shunday me'yoriy va haqiqiy darajalar.

Yana bitta muhim muammo mavjud. U bozor sharoitlarida salohiyatni boshqarishning samaradorligi bilan bog'liq. Korxona muloqat qiladigan bozorlarning turlari salohiyat elementlari tuzilishiga samarali ta'sir ko'rsatadilar. Bular qanday bozorlar va ularning ta'sir qanday aniqlanadi?

Biznesda talab, taklif, muvozanat va aralash bozorlar ajratiladilar. (3 - rasm).



12.2 – rasm. Talab, taklif va muvozanat bozori.

Bu yerda A – muvozanat nuqtasi

S_r – muvozanatning narxi

Faraz qilamizki, korxona belgilangan tovarning uch elementli navi (T) ning, uning bilan har xil turdagi bozorlarga chiqqan holda, ishlab chiqaradi. Bozorning belgilangan turlaridagi tovar-oqimlar bo'yicha segmentlarga bo'lishni o'tkazamiz. Bunda quyidagilarni olamiz (12.6-jadval).

12.6 - jadval

Bozorlarni turlari, tovaroqimlari va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari bo'yicha segmentlarga bo'lish

Bozor turlarining ko'rsatkichlari	UEK_{pf1}	UEK_{pf2}	UEK_{pf3}
1.Taklif bozori	T_{111}	T_{212}	T_{313}
2. Talab bozori	T_{121}	T_{122}	T_{223}
3. Muvozanat bozori	T_{331}	T_{332}	T_{133}
4.Aralash bozor	T_{141}	T_{342}	T_{143}

Jadvalda $UEK_{pf} > UEK_{pf1} > UEK_{pf2}$; UEK_{pf3} – chegaraviy daraja; E_{331} - UEK_{pf} raqobatbardoshlik koeffitsientiga ega muvozanat bozori segmentida sotiladigan (3) navli tovarning hajmi.

Bu jadval qaysi bozordan ketish va qaysinisiga mustahkam o'rnashib olish maqsadga muvofiqligi haqida qarorlar qabul qilish uchun yetarlicha axborotlar beradi. Masalan, korxonaga T_{313}, T_{222}, T_{133}, T_{143} tovarlar hajmlari va navlariga ega taklif, talab, muvozanat va aralash bozorlardan ketish foydalidir. Chunki ular uning uchun raqobatbardosh emaslar. Shuning bilan bir vaqtda bo'shagan resurslarni UEK_{pf1} va UEK_{pf} koeffitsientlariga ega segmentlarga yo'naltirish maqsadga muvofiqdir. (UERf) bozorlaridan foydalanishning samaradorligi darajasi quyidagicha belgilanadi:

$$UERf = \frac{T11 + T12 + T22 + T31 + T32 + T41 + T43.}{T1 + T2 + T3}$$

bu yerda, T_1, T_2, T_3 – tovarlar ishlab chiqarishning hajmlari va navlari; T_{11} T_{12} va h.k. T_{43}gacha – UEKpf va $UEkpf_2$ segmentlaridagi tovarlar.

Ushbu formuladan ko'rinib turibdiki, agar korxona raqobatbardoshlikning chegaraviy darajasidagi tovarlarga ega bo'lmasa eng katta samaradorlikka erishadi.

Ammo quyidagi savol aniqlanmay qoladi: uning raqobatbardoshligini haqiqiy oshirilishi uchun salohiyatda qanday o'zgarishlarni

qilish afzalroq? Buning uchun korxona salohiyati tarkibiy o'zgarishlarini baholash zarur, uni quyidagi jadvaldan olish mumkin.

12.7 - jadval

Korxona salohiyati raqobatbardoshligining tuzilishi va dinamikasi

Ko'rsatkichlar					
Tovarlar	Davrlar		Davrlar		Davrlar
	1	2	3	4	5
T	$UE^{T1}Kpf_{t1}$	$UE^{T1}Kpf_{t2}$	$I_{t1}{}^{T1}$	$I_{t2}{}^{T1}$	T1t1
nT_2	$UE^{T2}Kpf_{t1}$	$UE^{T2}Kpf_{t2}$	$I_{t1}{}^{T2}$	$I_{t2}{}^{T2}$	T2t1
T_3	$UE^{T3}Kpf_{t1}$	$UE^{T3}Kpf_{t3}$	$I_{t1}{}^{T3}$	$I_{t2}{}^{T3}$	T3t1

Korxona salohiyati tarkibiy o'zgarishlari samaradorligini uning raqobatbardoshligi darajasini oshirish maqsadida umumlashtiruvchi baholash (Jes) uchun ikkita indekstlarni hisobga olish zarur: raqobatbardoshlik darajalari indeksi (Juek) va investitsiyalar indeksi (Jn)ni:

$$\text{Juek} = \frac{UEKT^{T}pf_{t2} * T_{1t} + UEK^{T}pf_{y2} * T_{2t2} + UEK^{T2}pf_{t2} * T_{3t}}{i=1\ T_{lt2}} :$$

$$: \frac{UEKT^{T} - pf_{t2} - T_{1t} + UEK^{T}pf_{t1} * T_{2t1} + UEK^{T2}pf_{t2}\ T_{at}}{i=1\ T_{lt2}}$$

$$\text{J} = \frac{T_{1t} - I_{t2}{}^{T2} + T_{3t2} - I_{t2}{}^{T3}}{i=1\ I_{lt2}} : \frac{T_{1t1} - I_{t1}{}^{T1} + T_{2t}\ 1 - I_{t1}{}^{T2} - T_{3t1} - I_{t1}{}^{T3}}{i=1\ I_{t1}{}^{T1}}$$

Bu vaqtda Jes = Juek - > max
Jn

Odatda bu formulada Juek ning Jn sur'atlaridan oshib ketuvchi sur'atlarida Juek - > max va J - > max – bu korxona uchun yaxshi ko'rsatkich. Teskari nisbatda ish yomon keta boshlaydi. Albatta, Jn ning ba'zi bir pasayishi bo'lishi mumkin, ammo u agar tovarning yig'ma narxidagi daromadning ulushini qisqarishi bilan qoplanmasa. Bu holda daromad investitsiyalar va tovar taklifini o'sishi sur'atlaridan tezroq o'sadi.

Korxona salohiyati raqobatbardoshligi va bozor foydaliligini baholashning biz tomonimizdan taklif qilingan metodikasi yagona va universal emas. Bunday metodikalarning eng turli tuman variantlari

bo'lishi mumkin. U aniq detallarni, korxona iqtisodiyotining nozik tomonlarini hisobga olishi, ammo shuning bilan bir vaqtda o'z ichiga umumiy qabul qilingan indikatorlarni, salohiyatning ko'rsatkichlarini va bozor jarayonlarini olishi kerak.

Nazorat savollari

1. Korxona qudrati deganda nimani tushunasiz?
2. Korxona qudratidan foydalanish dinamikasi nima?
3. Korxona qudrati raqobatbardoshligi deganda nimani tushunasiz?
4. Korxonaning iqtisodiy qudrati nima?
5. Korxona qudratining samaradorligi qanday aniqlanadi?

13-BOB. TOVARLAR RAQOBATBARDOSHLIGINI BOSHQARISH

13-bobda raqobatbardoshlik tushunchasi, raqobatbardoshlikni boshqarish, sifat falsafasi, "Iste'molchini mo'ljallash" falsafasi, "Tovarning yashash davri" konsepsiyasi, mahsulot ishlab chiqaruvchilarning strategiyalari, tovarning yashash davri bosqichlariga ko'ra raqobatbardoshlik sohasidagi ishlab chiqarish strategiyasi, novator kompaniya, novator-firmalar, injiniring firmalari haqida fikr yuritilgan.

Iqtisodiyotimizda sodir bo'layotgan o'zgarishlar yangi sharoitda xo'jalik yuritish tajribasini shoshilich qaror qabul qilishni juda muhim zaruriyatga aylantiradi. Xususan, korxonalar va ishlab chiqarish birlashmalarini faoliyat yuritishlarining sharoitlari va tamoyillari jiddiy ravishda o'zgarmoqda. Ular faoliyatining natijalari endi – ularning mahsulotlarining raqobatbardoshligiga to'g'ridan - to'g'ri bog'liqdir. Ushbu muammoni hal qila turib, bizning ishlab chiqaruvchilar kapitalistik malakatlar firmalarining tajribasini o'zlari uchun foydali ravishda hisobga olishlari mumkin.

Qat'iy raqobat, bozordagi tovarlarning keng tanlovi, ularning navlarini tez yangilanishi kapitalistik firmaning oldiga doimiy ravishda xaridor u tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotni qanday qabul qiladi, tovarning muvaffaqiyatlar va muvaffaqiyatsizliklari sababi qanday degan savollarni qo'yadi. Bunday muammolarni tahlil qilish zaruriyati yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishning o'sib borayotgan qiymati, ularni yaratish bilan bog'liq yuqori tavakkalchilikdan kelib chiqadi. Bularni barchasi firmani ishlab chiqarilayotgan tovarlarning raqobatbardoshligini e'tibor bilan o'rganishga majbur qiladi.

Shubhasiz, tovarlarning yuqori raqobatbardoshligi ishlab chiqaruvchi firma uchun birdan bir maqsad emas, u faqat yuqori foyda olish vositasidir. Firmani iloji boricha eng yuqori raqobatbardoshlikka ma'lum darajada erishishga xarajatlar emas, balki uni foydaning kattaroq hajmiga chiqishiga imkon beruvchi darajasini ta'minlanishi qiziqtiradi. Shuning uchun kompaniya raqobatbardoshlikning muvofiq darajasini ushlab turish ustida ishlaydi, uni boshqarishga harakat qiladi.

Raqobatbardoshlik - tovarning uning raqib tovaridan ham aniq ijtimoiy ehtiyojga mosligi darajasi bo'yicha va ham uni qanoatlantirishga xarajatlar bo'yichi farqlanishini aks ettiruvchi

ta'rifidir. Kapetalistik mamlakatlarda "raqobatbardoshlik" atamasidan tovarga nisbatan kamdan kam foydalaniladi. Uni asosan kompaniyalar, sanoat tarmoqlari, alohidagi mamlakatlar iqtisodiyotiga nisbatan qo'llaydilar. Tovarlarga nisbatan ko'proq "mahsulotning sifati" tushunchasidan foydalanadilar, u amalda "mahsulotning raqobatbardoshligi" atamasiga o'xshashdir, chunki tovarning *sifati* ostida uning xaridor ehtiyojini muvofiq qanoatlantirish, ya'ni uni eng kam xarajatlarda qanoatlantirish qobiliyati tushuniladi. Buning ustiga xaridorlar ko'ziga yuqoriroq sifatli bo'lib ko'rinuvchi mahsulotlar raqobat afzalliklariga egalar. Agar sifat ushbu nuqtai nazardan ko'rib chiqilsa, bozor - sifat deb ataydigan narsaning xuddi o'zidir. Xaridorni ishlab chiqaruvchi nuqtai nazaridan muhimroq bo'lgan ularni ishlab chiqarishga mehnat sarflanishi, material sarflanishi, energiya sarflanishi, ishlab chiqarishdagi mahsulotlarning texnologligi, ularning konstuksiyalaridagi ko'pgina muhim o'ziga xosliklar kabi xususiyatlar butunlay qiziqtirmaydi. Ikkita element – iste'mol xususiyatlari va narx tovarning raqobatbardoshligining asosiy tashkil qiluvchilar bo'ladi.

Ammo, tovarning bozor istiqbollari nafaqat sifat va ishlab chiqarish xarajatlariga bog'liq. Tovarning muvaffaqiyati va muvaffaqiyatsizligi sababi yetkazib beruvchining reklama faoliyati, uning obro'si, texnik xizmat ko'rsatishning taklif qilinayotgan darajasi kabi boshqa (notovar) omillardan iborat bo'lishi mumkin. Va baribir, firmalarning raqobatbardoshlikni ta'minlash bo'yicha faoliyatining noishlab chiqarish jihatlari qanchalik muhim bo'lmasinlar, sifat va narx asosiysi bo'ladi. Texnik xizmat ko'rsatish katta ishonchni yaratadi. Shundan kelib chiqqan holda, raqobatbardoshlik quyidagi ko'rinishga ega:

raqobatbardoshlik = sifat + narx+ xizmat ko'rsatish.

Raqobatbardoshlikni boshqarish – demak aytib o'tilgan tashkil qiluvchilarning muvofiq nisbatini ta'minlash, asosiy harakatni quyidagi vazifalarni hal qilishga qaratish: sifatni oshirish, ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatishning tejamkorligi va tezkorligini oshirishdir. Raqobatbardoshlikning ko'rsatib o'tilgan tashkil qiluvchilari ham ko'p omilli ta'riflar bo'ladilar, ular boshqaruvning murakkab mustaqil ob'yektlari sifatida ko'rib chiqiladilar. Xususan, ishlab chiqarish xarajatlarining miqdoriga xom ashyo, yonilg'i, elektr quvvati, xarid qilinadigan yarim fabrikatlar va butlovchi qismlarning qiymati va sifati, ishlab chiqarish xodimlaring malakasi va ish haqi darajasi, mehnat unumdorligi, boshqaruv xarajatlari va h.k. ta'sir ko'rsatadilar. Bunda pirovardida raqobatbardoshlikni

tashkil qiluvchi elementlarning zaruriy darajasini ta'minlash imkoniyati ishlab chiqarishni texnik darajasi, ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasi va boshqaruv kabi "bazaviy" ishlab chiqarish omillari bilan belgilanadi.

Foydani kattalashtirish hamma vaqt ham kapitalistik kompaniyaning maqsadi, uning faoliyatini baholash mezoni, uning "falsafasi"ning asosi bo'lgan. Ammo keyingi yillarda firmaning boshqaruv tizimini qurish va ushbu mezon bo'yicha unda band bo'lganlarning motivatsiyasidagi kamchiliklar yaqqol namoyon bo'lgan. Sof ko'rinishda u kompaniya faoliyatini uzoq muddatli muvaffaqiyatni ko'zda tutgan holda yo'naltirishga imkon bermaydi, ko'pincha kompaniyaning strategik maqsadlariga zid bo'lgan yaqin istiqbolli vazifalarni birinchi o'ringa suradi. Shuning munosabati bilan kapitalistik korxonalarni boshqarishning nazariyachilari 50 – yillarning oxiridayoq yangi "muvaffaqiyat falsafasi" asoslarini ishlab chiqqan, u firma manfaatlarini raqobatbardosh mahsulotlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarish va sotish maqsadlariga bo'ysindirishdan iborat bo'lgan. Bu falsafa – sifat falsafasi – E.Deming, J. Juran, F.Krosbi, K,Isikavalar tomonidan faol tashviqot qilingan. Bunday yondashuv Yaponiyada kengroq tarqalgan.

60-70 – yillarda jahon bozorda bir tomondan yapon va boshqa tomondan g'arbiy yevropali va amerikali kompaniyalar o'rtasidagi kurash firma boshqaruviga ikki xil – raqobatbardoshlik mezoni va foyda mezoni asosdagi yondoshuvlar kurashi kabi o'tgan. Ushbu kurash natijasida sifat falsafasining afzalliklari yaqqol ko'ringan va g'arbiy yevropali va amerikali firmalarni unga nisbatan munosabatlarini o'zgartirishga majbur qilgan. 80 – yillarning boshlarida sifat falsafasi barcha kapitalistik mamlakatlar orasida ustunroq bo'lgan.

Bunda yondoshuvning o'zi hozirgi vaqtda yangi mazmunga ega bo'lgan: uning sifatning statestik nazorati, sifat nazorati to'garaklari kabi aniq shakllari asta sekin xususiy texnik masalalar turkumiga o'tgan. Birinchi o'ringa masalaning mohiyati, ya'ni uzoq muddatli muvaffaqiyatni mo'ljallash, iste'molchini mo'ljallash chiqqan. Xususan, hatto A.Feygenbaum kabi sifatni boshqarishga "texnokratik" yondoshuvning tarafdori ham "iste'molchi uchun qulay sifatni muvofiq xarajatlarda ta'minlanishi" sifatni boshqarishning asosiy vazifasi deb atagan. Amerikali boshqaruv bo'yicha mutaxassislar R.Piters va R.Uotermanlar uni masalaga xususiy yondoshishlarning barcha turli tumanligini umumlashtirilgan holda "iste'molchini mo'ljallash" falsafasi deb ataganlar.

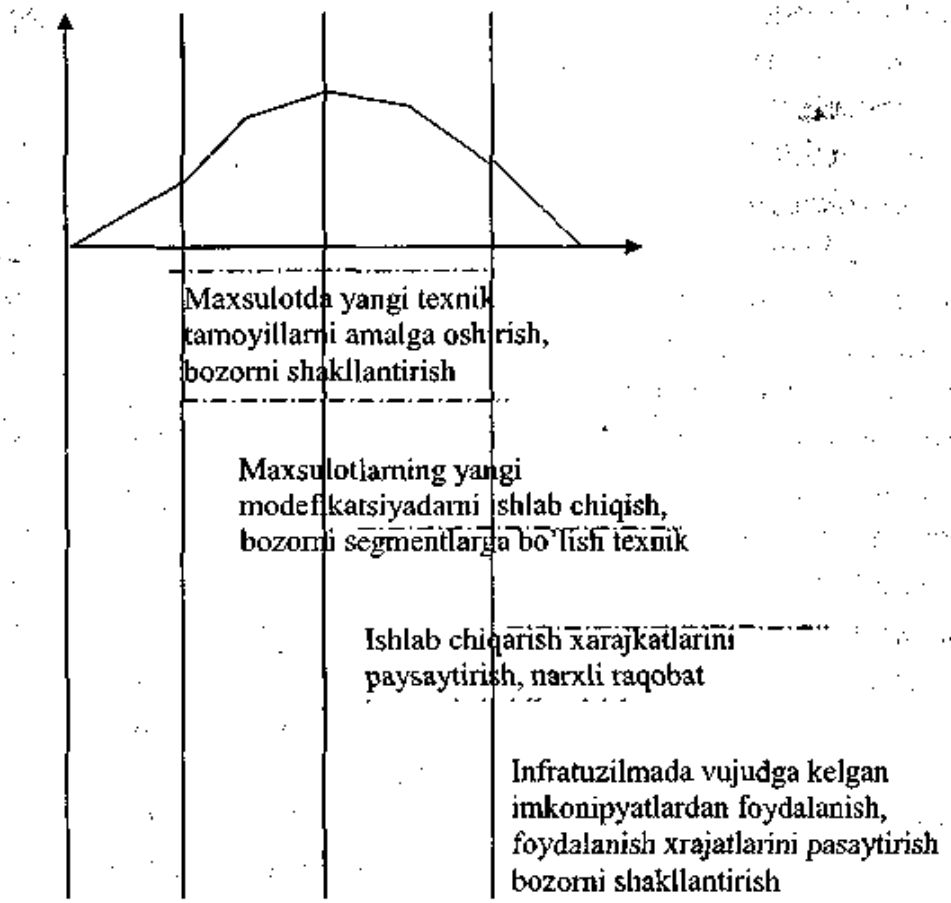
Shubhasiz, iste'molchini mo'ljallashni firmalarning o'ziga yuqoriroq foydaga erishish va uni ushlab qolish ishonchliroq yo'lini ta'minlashga intilishini aks ettirilishi kabi tushunmoq kerak. Ko'pgina yapon kompaniyalarining moliyaviy natijalari hozirgi sharoitlarda xuddi ushbu falsafa firmalarning bozordagi barqaror holati, uning faoliyatining yuqori rentabelligini ta'minlanishiga olib kelishidan yaqqol darak beradi. Shuning uchun kompaniyalar rahbarlari foydalilik masalalariga sifat, mahsulotning iste'mol xususiyatlari. Raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan qaraydilar.

Buyumning bozordagi holatini tahlil qilish, uning sotilishi istiqbollarini baholash, sotish strategiyasini, ishlab chiqaruvchilar va sotish kompaniyalari faoliyatining shakllari va usullarini tanlash uchun "tovarning yashash davri" konsepsiyasidan foydalaniladi. Aslini aytganda, u sotishl hajmi va tovarni sotishning foydaliligini o'zgarishlarini uni mavjud bo'lish davri dorasida bir necha bosqichlar mavjudligi bilan izohlashga urinishdan iboratdir. Tubdan yangi yoki oldingi analoglardan judayam farq qiluvchi ehtiyojlarni qanoatlantiruvchi vositalarni ishlab chiqaruvchi sanoat kompaniyalari o'z mahsulotlariga bozorda alohida, "imtiyozli" holatni ta'minlash, raqobatdan qochish strategiyasini o'tkazadilar. Yapon kompaniyasi "Soni"ning tranzistorli radiopriyomniklar, kassetali magnitolalarni o'zlashtirilgandan keyingi seriyali ishlab chiqarish faoliyati natijalari namunaviy bo'ladi. Barcha hollarda firma yangidan ishlab chiqilgan mahsulotlarni ularni o'rtacha sohaviyga nisbatan yuqoriroq foydalilikni ta'minlovchi narxlar bo'yicha sotib, sotishning kattaroq hajmlariga erishgan.

Bozorda mahsulot ishlab chiqaruvchilar uchun yuqori rentabelli mahsulotlarni paydo bo'lishi yangidan vujudga kelgan bozorga bunday tovarlarni ishlab chiqarish jarayoniga oldin jalb qilinmagan firmalarni jalb qiladi. Bunda, bozorni o'sishi, ishlab chiquvchilarning ishlab chiqarish quvvatlarini esa mavjud talabni to'liq qanoatlantira olmasligi sababli, ular o'zlarining texnik yutuqlarini har xil shartlarda boshqa firmalarga topshirishga boradilar. Bundan tashqari, mahsulot ishlab chiqaruvchi firmalarning o'zlari yangi bozorga bozorda taqdim etilgan tovarlardan nusxa ko'chirish yoki xuddi shunday shaxsiy ishlamalar zudlik bilan o'zlashtirish yo'l bilan kirishga harakat qiladilar. Ammo yangi mahsulotni o'zlashtirishning boshlang'ich bosqichida uni ishlab chiqarishga kirishish, qoidaga ko'ra, faqat tegishli texnologik

quvvatlariga ega kamdan kam kompaniyalar va buning uchun katta mablag'larni ajratishga qodir yirik firmalarning qo'lidan keladi.

Sotishlarni ko'payishi bosqichida mahsulot ishlab chiqaruvchi firmalar iste'mol talabini tabaqalashtirgan holda mahsulotlarning modifikatsiyalarini ishlab chiqishni faol olib boradilar. Bu mahsulotlardan foydalanishning qulayligi, ularning vazifaviy belgilanishi, kichiklashtirilishi va h.k. nuqtai nazaridan biroz takomillashtirilishi bo'lishi mumkin. Har bir kompaniya sifatning xuddi *shunday jihatlarini sabot bilan qidiradi.*



13.1-rasm. Tovarning yashash davri bosqichlariga ko'ra raqobatbardoshlik sohasidagi ishlab chiqarish strategiyasi

Natijada bir necha kompaniyalar birinchi qarashda bir xildagi tovarlarni ishlab chiqarishlari mumkin, ammo yaqinroq ko'rib chiqishda ulardan har birida bir qator kichikroq yangiliklarni topish mumkin. Shuning bilan mahsulot ishlab chiqaruvchi firmalar o'zlarining mahsulotlari ehtiyojlarni qanoatlantirish vositalarini belgilanishlari bo'yicha ixtisoslashirilgan, analoglari yo'q rolida bo'lgan bozor

segmentlarini ajratishga harakat qiladilar. Shunday qilib, mahsulotlarning boshqa firmalarning analoglaridan farqlanuvchi ajoyib modefikatsiyalarini ishlab chiqish mahsulot ishlab chiqaruvchining mahsulot yashash davri ikkinchi bosqichidagi yuqori raqobatbardoshlikni ta'minlash bo'yicha strategiyasini belgilab beradi.

Ammo o'zgarmas texnologik bazada navlarni kengayishi cheksiz davom etishi mumkin emas. Iste'mol talabini yanada tabaqalashtirish vositasi bilan raqobat qilish imkoniyati tugaydi. Narxli raqiblik raqobat kurashini olib borishning asosiy vositasi bo'lib qoladi. Ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish hisobiga sotish narxlarini pasaytirish ishlab chiqaruvchilarning "tovarlar yashash davri" ushbu uchinchi bosqichidagi strategiyasini belgilab beradi.

Mahsulotlar yashash davri yakuniy bosqichi yangidan paydo bo'lgan yangi texnik tamoyillarga asoslangan ehtiyojni qanoatlantirish vositalari bilan turlararo raqobatni keskinlashuvi bilan ta'riflanadi. Bunda hatto eski mahsulotga sotish narxini kattaroq pasaytirilishi ham ko'pincha uning yangilikdan xarajatlar birligiga erishilgan iste'mol samarasidan orqada qolishini qoplay olmasligi mumkin. Mahsulot ishlab chiqaruvchining holatini saqlab qolish uchun kurashda u tomonidai iste'mol sohasida vujudga kelgan infratuzilma afzalliklaridan foydalanish asosiy qurol bo'ladi. Haqiqatda tubdan yangi tovar eskirgan analogi bilan emas, balki o'zining texnologik tuzilmasi asosida vujudga kelgan texnik xizmat ko'rsatish bo'yicha o'ziga qaratilgan kuvvatlar bilan raqobat qiladi. Mahsulot ishlab chiqaruvchining tovar yashash davri ushbu bosqichidagi strategiyasi hammadan avval ist'mol sohasida vujudga kelgan infratuzilma imkoniyatlaridan foydalanish hisobiga iste'mol samarasi birligiga foydalanish xarajat-larini yangidan ishlab chiqilgan analoglarga nisbatan kamroq bo'lishini ta'minlashdan iboratdir.

Mahsulot ishlab chiqaruvchilarning strategiyalarini bunday ajratilishi shaxsiy xarakterga ega. Amalda yashash davrining har qanday bosqichida turgan tovarlar bo'yicha ulardan har birini namoyon bo'lishini topish mumkin. Tovar yashash davri bosqichlariga strategiyani bunday bog'lash faqat u yoki bu strategiyadan kelib chiquvchi maqsadiy ko'rsatmalar mahsulot yashash davrining belgilangan bosqichlarida ustivor, hukumron xarakterga egaligini ko'rsatadi. Bundan tashqari, aytib o'tilgan strategiyalardan har biri, agar mahsulot ishlab chiqaruvchi to'liq ma'noda pioner, novator bo'lmasa, raqiblardan bir qadam oldinda yurmasa, pirovardida natijasiz bo'lishi

mumkin. **Novator kompaniya** – shunday kompaniyaki, u strategiyalardan har birining maqsadlariga erishish vazifasini hammadan tezroq amalga oshiradi. Uning uchun bir strategiyadan boshqasiga o'tish – bozor haqiqatlari tomonidan buyuriladigan majburiy chora emas, balki tovar bilan iste'molchilar talablarini to'liqroq qanoatlantirlishida uning yuqori raqobatbardoshligini ta'minlash maqsadida ishlashning tabiiy rivojlanishidir.

Strategiyalardan har birini samarali amalga oshirilishi tegishli tashkil qilish, xodimlar bilan ta'minlanish, texnik vositalar va h.k.ni mavjudligini ko'zda tutadi. Xususan, analoglarga ega bo'lmagan yangi mahsulotlarni yaratish uchun hammadan avval ITTKI bilan band bo'lgan katta apparat va keng tajriba-ishlab chiqarish bazasi zarurdir. Mahsulot modefikatsiyalarini ishlab chiqish va ishlab chiqarilishini o'zlashtirish strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirilishining asosiy sharti egiluvchan texnologiya va ishlab chiqarishni konstruktorlik va texnologik tayyorlashning tezkor faoliyat yurituvchi xizmatlari bo'ladilar. Ommaviy ishlab chiqarishning ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish strategiyasi yo'lga qo'yilgan texnologiya va katta ishlab chiqarish quvvatlariga suyanadi. Nihoyat, yangi ishlab chiqilayotgan analoglarga nisbatan kamroq foydalanish xarajat-larini ta'minlash strategiyasi mahsulotning obro'sini ushlab turish, keng sotish tarmog'i, tezkor va tejamkor faoliyat yurituvchi servis xizmatlarini rivojlantirishga asoslanadi.

Yashash davrining har xil bosqichlarida turgan tovarlar bilan bir vaqtda ishlash firmadan barcha sanab o'tilgan elementlarni mavjudligini talab qiladi va shuning uchun u faqat yirik kompaniyalarning qo'lidan keladi, holbuki kichik firmalar ixtisoslashish yo'lidan borishga majburlar, ya'ni o'zlariga quyidagi "ampula"lardan birini tanlab oladilar: hammadan avval yangilik kiritish bilan shug'ullanuvchi *novator-firmalar*; o'zlarining ishlamalari bilan yaratilgan mahsulotlarning noyob nusxalarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi *injiniring firmalari,* va yangi tadqiqotlarni olib borishda davom etadilar.

Loyihaviy ishlamalar ishlab chiqarishda o'zlarining moddiy kamol topishlarini kasb etadilar. Mahsulot ishlab chiqarishni tashkil qilish, uning yuqori sifatini ta'minlashda bizning ishlab chiqaruvchilar uchun ko'pgina ibratli narsalar bor. Masalan, kapitalistik firmalar shunday xulosaga keldilarki, kamchiliklarsiz mahsulotlarni ishlab chiqarish arzonroq tushadi, foydaliroq bo'ladi va yuqoriroq raqobatbardoshlikni ta'minlaydi. Kapitalistik firmalar ishlab chiqarib bo'lingan qismlar,

detallar va mahsulotlarni nazorat qilishdan ishlab chiqarish jarayoni ustidan nazorat qilishga o'tganlar. Asosiy e'tibor materiallarning talab qilinadigan sifati, ularga ishlov berilishi, mahsulotlarni butlovchi qismlar bilan jihozlanishini ta'minlash bo'yicha choralarga qaratiladi.

Ishlab chiqarish xarajatlariga munosabat ham o'zgargan. Oldinlari xarajatlarni pasaytirish birinchi darajali mustaqil maqsad hisoblansa, hozirgi vaqtda unga mahsulot raqobatbardoshligining bitta, judayam muhim bo'lmagan omili sifatida qaraladi.

Ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarishda jiddiy o'zgarishlar qilishga harakat qilinmoqda. Xususan, g'arbiy yevropa va amerika kompaniyalari amaliyotiga ishlab chiqarishni tashkil qilishning yapon tizimi – "kanban" tadbiq etilmoqda. "Kanban"ning asosiy tamoyili shundan iboratki, ishlab chiqarish davrasining barcha pallalarida talab qilinadigan qism, detal keyingi ishlab chiqarish operatsiyasi joyiga faqat u kerak bo'lgan paytda yetkazib beriladi. Bunday tizimda transport-omborxona va ta'minot-sotish ishlarini amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlar ancha qisqaradi. Har bir ishchi ishlab chiqarish davrasining oldingi pallasidan kelib tushuvchi mahsulotlar sifatining nazoratchisi bo'ladi, bunda brak xaqidagi xabar u topilgandan keyin darhol kelib tushadi. Bundan tashqari, "kanban" ishlab chiqarishni faqat bunga zaruriyat pydo bo'lgandagina ishga tushirishga imkon beradi, uskunani turib qolishi vaqtidan esa profilaktik ta'mirlash va ko'zdan kechirish uchun foydalaniladi. Ammo "kanban"ning asosiy alomati egiluvchanlikdir. Bu tizim yakuniy mahsulotga qaratilgan va ham ishlab chiqarish jarayoni, ham uskuna, ham ishlab chiqarish shtati xuddi uniga karab to'g'rilanadi.

Yetkazib beruvchilar bilan judayam sinchiklab ish olib boriladi. Yondoshuvning yangiligi to'g'ridan - to'g'ri yetkazib beruvchilarning umumiy sonini qisqarishi, ular bilan mutahkam uzoq muddatli aloqalarni o'rnatilishidan iboratdir

Bu va yana bir qator boshqa tadbirlar kapitalistik firmalarga iste'molchilar talablariga yuqori darajada javob beruvchi mahsulotlarni yaratishga imkon beradilar. Ammo ishlab chiqarilgan tovar hali foydali ravishda foydalanish imkoniyatiga ega. Bu imkoniyatni amalga oshirish uchun tovar o'zining uni samarali qo'llanishini tashkil qilishga qodir iste'molchisini topishi va tegishli ravishdagi sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish bilan ta'minlanishi kerak. Hozirgi paytda bu shartlarni bajarilishi ko'proq darajada ushbu tovarlarni ishlab chiqaruvchi kompaniya-larning harakatlariga bog'liq. Ular iste'molchilarni o'z

mahsulotlaridan samarali foydalanish qoidalari va usullariga o'rgatish bilan shug'ullanadilar, tejamkor va tezkor xizmat ko'rsatishni ta'minlaydilar, zaruriy ehtiyot qismlarni uzliksiz yetkazib berilishini tashkil qiladilar. Texnik jihatdan murakkab mahsulotni ishlab chiqaruvchi kapitalistik kompaniyalar shuni hisobga oladilarki, xaridor u yoki bu mahsulotni xarid qilish haqida qarorni qabul qila turib, tovarning raqobatbardoshligini emas, balki uning tushunchasida yagona bo'lgan "tovar – xizmat ko'rsatish" majmuasini baholaydi.

Texnik xizmat ko'rsatish sohasi, o'z navbatida, mahsulot ishlab chiqaruvchilarni mahsulotlarga qo'shimcha ishlov berishda foydalaniladiganlar (ishonchlilik, ta'mirlashga yaroqlilik, xizmat qo'rsatishdagi texnologlik va h.k. haqidagi) bilan ta'minlaydi.

Kapitalistik firmalarning ushbu tajribasidan ko'pchiligidan bizning korxonalarimiz va birlashmalarimiz ilmiy-texnik taraqiyotni intensifikatsiyalash, ishlab chiqarishni rivojlantirish va aholi ehtiyojlarini qanoatlantirish masalalarini hal qilishda foydalanishlari mumkin. Bu ayniqsa kapitalistik bozorga o'z mahsulotlari bilan chiqishga harakat qilayotgan korxonalar uchun muhimdir. Bu vazifalarni amalga oshirilishi ulardan iste'molchilarga mahalliy firmalar tomonidan taqdim etilayotgan sotish va xizmat ko'rsatishning yaxshiroq yoki, juda bo'lmaganda, yomonroq bo'lmagan sharoitlarni taqdim etishni talab qiladi, bunga ushbu firmalarning tajribasini sinchiklab o'rganish asosida erishish mumkin.

ATAMALAR LUG'ATI

Aloqa – bu boshqaruv tizimi elementlarining o'zaro hamkorligi uchun muhim elementlardan biri bo'lib, uning vositasida ushbu tuzilma uchun ma'lum munosabatlar shakllanadilar. Boshqaruv tizimlaridagi aloqani loyihalashtirish axborot nazariyasi usullari, hamda axborotlarning texnik manbalarini tanlash va aloqa kanallarini loyihalashtirish usullariga asoslanadi. Boshqaruv shakllariga ega boshqaruv tizimlarining tarkibiy tizimlaridan to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqalar zanjirlari ajratiladilar. Ular axborotlarni harakatlanish yo'nalishlari bo'yicha farqlanadilar.

Boshqaruv (umumiy ko'rinishda) – bu ikkita ob'yektlar o'zaro hamkorligining ma'lum turi - bunda ulardan biri boshqaruv sub'yekti holatida, boshqasi esa – boshqaruv ob'yekti holatida bo'ladi.

Boshqaruv vazifalari – bu boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlari.

Boshqaruv jarayoni – tashkilot resurslarini u tomonidan o'zining maqsadlariga yetishish uchun shakllantirish va ulardan foydalanish bo'yicha uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlarning majmuasi.

Boshqaruv ierarxiyasi – murakkab turli-tuman va o'zaro bog'langan jarayonlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri. U boshqaruvning darajalari bilan ta'riflanadi, ularning soni qanchalik ko'p bo'lsa, tizim shunchalik yirikdir. Ierarxiya bo'yicha, masalan, korxona, sex, uchastka va h.k. boshqaruvi ajratiladi. Har bir darajaning boshqaruv tizimi yuqoriroq daraja uchun boshqaruv ob'yekti bo'ladilar. Umumiy holda boshqaruv ierarxiyasi har bir darajadagi boshqaruvni avtonom holda belgilanishini ko'zda tutadi. Ko'pincha bu boshqaruv maqsadlarini amalga oshirishning vositalari va usullarini tanlashga tegishli bo'ladi. Ierarxiya boshqaruvning murakkab tizimidagi boshqaruv tizimchalarining birgalikda bo'ysunishidan iborat bo'ladi.

Boshqaruv mehnatining vertikal taqsimlanishi – tashkilotda boshqaruv darajalarini ajratishga asoslangan taqsimlash. Uning asosida xodimlar yoki bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish yotadi.

Boshqaruv mehnatining gorizontal taqsimlanishi – mehnatni ishlarning turlari, vazifalar bo'yicha taqsimlanishi. U mutaxassislarni ajratilishi, tashkilotda vazifaviy xizmatlar va bo'linmalarni tashkil qilinishida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish – bu boshqaruv xodimlar mehnatini shunday tashkil qilishki, u fan yutuklari va ilg'or

tajriba, xo'jalik yuritishning ilg'or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarini qo'llashga asoslanadi va xizmatchilarni bir birlari va ishchilar bilan o'zaro hamkorlikni yaxshiroq tarzda o'rnatishga imkon beradi, hamda boshqaruv vazifalarini amalga oshirish, va ishlab chiqarish (tijorat)ni muxandislik - texnik va iqtisodiy ta'minlash jarayonida texnik vositalaridan foydalanishga asoslanadi.

Boshqaruv ob'yekti – bu boshqaruv sub'yekti tomonidan boshqaruvchi ta'sirlarni qabul qiluvchi idora. U impulslar (boshqaruv buyuruqlari)ni oladi ularga muvofiq harakat qiladi Xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.k. boshqaruv ob'yekti sifatida bo'ladilar.

Boshqaruv sub'yekti - boshqaruv tizimining boshqaruv ob'yektiga ta'sir ko'rsatish manbai bo'lgan bo'g'ini yoki qismi. Boshqaruv su'yekti sifatida firmaning bo'limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo'linma, yakka shaxs va boshqalarni ko'rib chiqish mumkin. Boshqaruv su'yektini ajratish boshqariladigan ijtimoiy-iktisodiy tizimning ko'lamlari va undagi boshqaruv tizimini ta'riflovchi aloqalar bilan cheklangandir.

Boshqaruv tamoyillari – boshqaruv sub'yektlari aniq ob'yektlarni boshqarish jarayonida amal qilishlari kerak bo'lgan ob'yektiv qonunlardan kelib chiquvchi asosiy qoidalar.

Boshqaruv tizimi – 1.Odamlarni birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish uchun zarur harakatlar yig'indisi.

2. Boshqaruvni amalga oshiruvchi bo'g'inlar va ular o'rtasidagi aloqalarning yig'indisi.

Boshqaruv usuli - bu rahbar tomonidan foydalanadigan vazifalarni hal qilishning eng xarakterli va barqaror usullarining yig'indisi, uning qo'li ostidagilarga nisbatan odati. Tashkilotlarni strategik boshqarish - inson salohiyatiga suyanuvchi, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar so'rovlariga qaratuvchi, tashkilotda atrofdagilar tomonidan qarshiliklarga javob qaytaruvchi va raqobot afzalliklariga erishishga imkon beruvchi epchillik bilan tartibga solishlar va o'z vaqtilagi o'zgarishlarni amalga oshiruvchi boshqaruv bo'lib, u tashkilotni omon qolishi va istiqbolda maqsadlariga erishishga imkon beradi.

Boshqaruv usullari – bu boshqaruvchi tizimcha – boshqaruv sub'yektini boshqariluvchi tizimcha – boshqaruv ob'yektiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruv usullarini ijtimoy ishlab chiqarishga xos bo'lgan ob'yektiv qonunlar asosida, birgalikdagi mehnat jarayonida vujudga keladigan

munosabatlarning o'ziga xosligini hisobga olish bilan tasniflash eng katta ahamiyatga egadir. Ushbu alomat bo'yicha ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik usullar ajratiladi.

Boshqaruv qarori – bu harakatlarning ma'lum variantini topish, faoliyat jarayonining o'zi, uning yakuniy natijasi.

Boshqaruvning maqsadi – ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tuzim sifatidagi erishilishi kerak bo'lgan istalgan, ehtimol bo'lgan va zarur holati. Boshqaruv maqsadini belgilash – boshqaruv jarayonining boshlang'ich bosqichidir. Boshqaruv maqsadi rahbar faoliyatini yo'naltiruvchi omil bo'ladi. Boshqaruv maqsadi talablar, konunlarga mos kelishi va tizim rivojlanishining haqiqiy imkoniyatlarini hisobga olish bilan belgilanishi kerak. Boshqaruv maqsadi istiqbolli va bevosita umumiy va xususiy, oralik va yakuniy sifatida tavsiflanadi.

Boshqaruvchanlik ko'lami – bu boshqaruv idorasining boshqarish qobiliyati va boshqaruv ob'yektining murakkabligi o'rtasidagi nisbat.

Yetakchilik – boshqaruvi o'zaro hamkorlikning, hukmronlikning har xil manbaalarini samaraliroq birlashishiga asoslangan va odamlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan o'ziga xos odob.

Yetakchining kasbga egaligi – menejer tomonidan ishlab chiqarish (tijorat)ni tashkil qilish va boshqaruv sohasidagi maxsus bilimlar va ko'nikmalarni egallashi, har xil sohalardagi odamlar bilan ishlash mahorati.

Iqtisodiy boshqaruv usullari – boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasidagi munosabatlarni mamlakat va xududning soliq tizimi, moliya – kredit mexanizmi, bojxona tizim, firmani faoliyat yuritishning iqtisodiy norativlari, sifatli mehnat uchun motivatsiya tizimi, menejment mavsadlarini muvofiqlashtirish usullarini qo'llash yordamida iqtisodiy tartibga solish usullaridir.

Kommunikatsion tarmoqlar – ma'lum kommunikatsion jarayon ishtirokchilarini tegishli axborot oqimlari yordamida birlashtirish.

Ma'muriy boshqaruv usullari – bu anik maqsadlarga erishish uchun tashkiliy munosabatlarga ta'sir ko'rsatish usulidir. Bittagina ishni har xil tashkiliy sharoitlar, uni tashkil qilishning har xil turlari: qat'iy tartibga solish, hozirjavoblik bilan javob qaytarish, umumiy vazifalarni qo'yish, faoliyatning yo'l qo'yiladigan chegaralarini belgilash va h.k. bajarish mumkin. Jamoaga tashkiliy ta'sir ko'rsatishning ishlari samarali va sifatli bajarilishini ta'minlovchi ma'lum sharoitlari uchun eng haqiqiy turlarini aniqlashda tashkiliy usullar o'zlarini namoyon qiladilar.

Ma'naviy - ruhiy holat – ijtimoiy guruhning qadriyatli mo'ljalla - nishi va shaxslararo munosabatlarning xarakterini aks ettiruvchi barqaror ruhiy holat. U xodimlarning kayfiyati, ularni mehnatdan qanoatlanganligi darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va bu orqali piravordida xodimlar qo'nimsizligi, mehnat unimdorligiga ta'sir qiladi. Qulay muhitning eng muhim alomatlari: guruh a'zolarining bir birlariga ishonchi va yuqori talabchanligi; samimiy va ishga doir tanqid; fikrni erkin ifodalash; qo'l ostidagilarga bosimning yo'qligi; jamoa a'zolarining uning vazifalari va ishlarning holati haqida yetarlicha xabardorligi; jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish; jamoa a'zolarining o'zaro yordami; jamoaning har bir a'zosi tomonidan guruhdagi ishlarning holati uchun javobgarlikni o'ziga olishi.

Menejer - doimiy ravishda boshqaruv lavozimini egallab turuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ayrim turlari bo'yicha qaror qabul qilish vakolati berilgan shaxs. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydilar (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h. k.), butunlay bir xilda bo'lmagan masalalarni hal qiladilar, har xil vazifalarni bajaradilar.

Menejerni o'zini o'zi nazorat qilishi – menejerni o'z faoliyati natijalari ustidan nazorat qilishi, shu tufayli mehnat jarayoni yaxshilanadi, qo'yilan maqsadga erishildimi yoki yo'qlgii tekshiriladi, hamda kerakli tuzatishlar kiritiladi.

Menejment – bu ishlab chiqarish yoki tijoratni boshqarish; ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish va foydani ko'paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan boshqaruv tomoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasidir.

Menejmentning samaradorligi – ijtimoiy–iqtisodiy kategoriya, boshqaruv faoliyatining natijaviyligi, moddiy, moliyaviy, mehnat va odam resurslaridan foydalanishning muvofiqlik darajasi. Boshqaruv natijalari va ularga erishishga sarflangan resurslarni solishtirish vositasida aniqlanadi. Menejment samaradorligining vazifaviy roli-uning rivojla-nishi darajasi va dinamikasini, ushbu jarayonning sifatiy va miqdoriy tomonlarini aks ettirishdir.

Mexanik tashkilot – quyidagilar bilan ta'riflanadi: egiluvchan bo'lmagan tuzilma, standartlashtirilgan barqaror vazifalar, o'zgarishlarga qarshilik, nazoratning ierarxik tizimi, kommunikatsiyalarning buyruqli turi bilan.

Mehnat jamoasi – xodimlarni birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi birlashmasi.

Motivatsiya - menejmentning, inson xulqining motivatsiyasidan uni faoliyatini boshqarish amaliyotida foydalanishni ko'zda tutuvchi vazifasi. Har bir kishining hulqi motivatsiya, ya'ni odamning ma'lum harakatlarni amalga oshirishga undovchi ichki kuchlar bilan belgilanadi. Motivatsiya uning ichki holatining omillari yoki atrof muhit, tashqi holat, vaziyat, sharoitlar ta'siriga javobi ko'rinishida namoyon bo'ladilar. Har bir odam motivatsiyaning shaxsiy tuzilishiga ega, bu uning rivojlanishi, o'z qobiliyatlari, qandaydir natijalarga erishishini namoyon qilish va o'zicha baholashi jarayonida shakllanadi. Motivatsiya odamning ehtiyojlari, ularni qanoatlantirilishi darajasi va imkoniyatlarini his qilish bilan belgilanadi.

Muvofiqlashtirish – boshqaruv vazifalardan biri bo'lib, uni amalga oshirish firmaning ichki holatini tashqi muhit sharoitlari bilan muvofiqlashtirish, tizimning barcha bo'g'inlari ishdagi muvofiqlikni ular o'rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar), tizimchalar o'rtasidagi o'zaro hamkorliklarni o'rnatish yo'li bilan ta'minlash, boshqaruvning barcha vazifalarining yagonaligi va muvofiqligini ta'minlashdan iborat bo'ladi.

Nazorat – menejmentning dasturlar, rejalar, vazifalar, boshqaruv qarorlarini bajarilishini ta'minlash bo'yicha vazifasi. U o'z ichiga boshqaruv ob'yektidagi jarayonlarni borishi orqasidan kuzatish, nazorat qilinayotgan parametrni berilgan dastur bilan solishtirish, dasturdan chetga chiqishlar, ularning sabablari va xarakterini aniqlashni oladi. Boshqarilayotgan ob'yektda sodir bo'layotgan jarayonlar nazoratning ob'yekti bo'ladilar. Nazoratni ikkita asosiy shakllari mavjud - faol va passiv. Passivi qandaydir jarayonni yanunlanishi bo'yicha diskretli amalga oshiriladi, faolda butun jarayon davomida boshqarilayotgan ob'yektga ta'sir ko'rsatiladi, bu chetga chiqishlarni bartaraf etish va jahl bilan ta'sir ko'rsatishni o'rnini qoplashga imkon beradi.

Nizo (janjal) – bu ikkita yoki ko'proq tomonlar, ya'ni aniq shaxslar yoki guruhlar o'rtasidagi ziddiyat bo'lib, bundan har bir tomon o'zining nuqtai nazari yoki maqsadi qabul qilinishiga harakat qiladi va boshqa tomonni shunday qilishiga halaqit qiladi.

Noverbal axborotlar – jo'natuvchi tomonidan so'zlardan foydalanmasdan yuborilgan axborotlar.

Norasmiy jamoa – bu odamlarning sirtqi ta'sir natijasida emas, balki ichki sabab natijasida vujudga kelgan guruhi, u ma'lum maqsadlarga erishish uchun vaqtinchalik o'zaro hamkorlikka kirishadi.

Organik (moslashuvchan) tashkilot – egiluvchan tuzilma bilan ta'riflanuvchi, maqsadlar, vazifalar, xizmatlarni o'zgarishlari, tashqi muhitdagi o'zgarishlar, faoliyat sharoitlariga tez maslashuvchi tashkilot.

Rasmiy tashkilot, guruh – ma'muriyatning istagiga ko'ra ma'lum vazifalarni bajarish uchun tashkil qilingan tashkilot, guruh.

Rahbarni o'zini o'zi boshqarishi – rahbar tomonidan kunlik amaliyotda ishning sinalgan usullaridan izchil va maqsadga qaratilgan holda foydalanilishi, uning o'zini o'zi rivojlantirishi.

Rejalashtirish – boshqaruvning tashqi muhitning vaziyatlari va omillarini tahlil qilish, maqsadlarga erishishning muqobil variantlarini bashoratlash, muvofiqlashtirish, baholash, tizimning bo'lg'uvsi holati, unga yetishish yo'llari, usullari va vositalarini belgilab beruvchi rejalarni ishlab chiqishdan iborat bo'lgan vazifalaridan biridir. Kompaniyalar darajasida rejalashtirish strategik va biznes–rejalar shaklida amalga oshiriladi. Umummilliy darajada u indikativ yo'naltiruvchi xarakterga ega. Rejalashtirishda iqtisodiy–matematik, muvozanatli usullar va ham ekspert baholaridan foydalaniladi.

Sinergetik samara – bu shundan iboratki, tashkilotning yagona bir butun sifatidagi salohiyati va imkoniyatlari uning alohida elementlarining salohiyatlari va imkoniyatlaridan oshib ketadi, bu narsa ularni o'zaro qo'llab-quvvatlanishlari va to'ldirilishlari bilan asoslangan.

Ijtimoiy–psixologik boshqaruv usullari – bu xodimlarning salomatligi va jamoadagi yaxshi ma'naviy-ruhiy holatni saqlash, qonunlar va me'yoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sharoitida qo'yilgan maqsadga erishish bo'yicha jamoa (xodim)dagi ijtimoiy–psixologik jarayonlarni boshqarishga qaratilgan usuldir.

Sotsiogramma – sotsiometriya ma'lumotlarini grafik tasvirlash usuli. Boshqaruv uchun guruhning sotsiogrammasini bilish majburiydir, chunki rahbar guruhli vazifalarni hal qilishi uchun birinchi uchta guruhlarning obro'sidan foydalanishi va keyingi guruhlarga bu xodimlarning psixologik statusini oshirish va uni rivojlanganligi darajasini oshirish maqsadida ta'sir ko'rsatishi kerak.

Tashkiliy madaniyat – bu tashkilotning ichida va uning chegarasidan tashqaridagi munosabatlar asosidagi tashkilotning kattaroq qismi tomonidan qo'llaniladigan falsafa, qadriyatli mo'ljallar, hulqning me'yorlari, qoidalar va muhitdir.

Tashkilot – odamlarning ma'lum maqsadlari: boshqaruv vazifalariga erishishni ko'zda tutuvchi tizimlashtirilgan, ongli birlashmasi.

Tashkilot(korxona)ni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi – tashkilotning maqsadlariga erishish uchun foydalaniladigan xizmat sohalari va boshqaruv darajalarining mantiqiy nisbati.

Tashkilotning missiyasi – tashkilotni mavjud bo'lishining ma'nosini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiq, unda ushbu tashkilotning boshqalardan farqi namoyon bo'ladi.

Tashkilotchilik qobiliyati – bu odamga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshiishga imkon beruvchi shaxsning shaxsiy–psixologik xususiyatlari.

Xarizma – yakka shaxsning xususiyatlariga asoslangan, unga payg'ambar, dohiy yoki islohotchi vazifasini amalga oshirishga imkon beruvchi, uning oldida ta'zim qilish va uning imkoniyatlariga so'zsiz ishonishni keltirib chiqaruvchi mutloq iste'dod, alohida sifatlar berilganligi. Xarizma – hukmronlikni tashkil qilishning alohida turi.

Xodimlar – ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanish bilan mehnat predmetini qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha xodimlar.

Xodimlarni boshqarish – insoniy tashkil qiluvchilarga xodimlar imkoniyatlari va tashkilot maqsadlari, strategiyasi, rivojlanishi sharoitlarini muvofiqlikka keltirishga yo'naltirilgan maksadga qaratilgan ta'sir.

Xodimlarni tanlab olish – bo'sh lavozimlarga nomzodlarni baholash. O'z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi: dastlabki suhbatlashish, anketa ma'lumotlarini tahlil qilish; nomzod haqida ma'lumotlarni to'plash; tekshiruvchi sinovlar, test o'tkazish, tibbiy ko'rikdan o'tkazish; asosiy suhbat; ekspertlar xulosasini tayyorlash.

Yumshoq tizimlar – bu tizimlarda insoniy omil gorizontal tuzilmalarning o'zining juftli deb ataluvchi resurslarni olib yuruvchi munosabatlari uzliksiz o'zgarib turuvchi kompozitsiyalari asosida vaqtincha o'zini o'zi tashkil qiluvchi orqali namoyon bo'ladi.

Yakka hukmronlik – boshqaruvni tashkil qilish shakli bo'lib, unda muassasa yoki tashkilot (uning tarkibiy bo'linmasi) boshqaruv idorasining boshida o'zining huquqiy doirasida yuridik majburiy qarorlarni qabul qilish vakolatiga ega bitta shaxs turadi. Yakkahukmronlik qarorlarni operativ qabul qilish imkoniyatini yaratadi, ushbu idora, tashkilot, muassasadagi ishlarning umumiy holatiga shaxsiy javobgarlikni oshiradi.

O'zini o'zi boshqarish – bu tashkilotning qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun amaldagi qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va amalga oshirish imkoniyati.

Hukmronlik – bu boshqa insonlar hulqiga ta'sir ko'rsatish imkoniyatidir.

ADABIYOTLAR

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент, "Матбаа" ижодий уйи, 2008 йил.

2. Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик Кодекси. Тошкент, "Иқтисодиёт ва хуқуқ дунёси" нашриёт уйи, 1997 йил.

3. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги "Мамлактимизда демократик ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси" маърузаси. //Халқ сўзи, 2010 йил, 13 ноябрь.

4. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг мажлисидаги "Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тарққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади" маърузаси. //Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

5. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2009 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2010 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги "Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир" маърузаси. // Ишонч, 2010 йил 30 январ, 13-сони.

6. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2009 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги "Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби" маърузаси. // Халқ сўзи, 2009 йил 14 февраль, 33-34-сони.

7. Каримов И.А. Жаҳон молиявий–иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этиш йўллари ва чоралари. – Т: Ўзбекистон, 2009.

8. Каримов И.А. Ўзбекистон Конституцияси - биз учун демократик тараққиёт йўлида ва фуқаролик жамиятини барпо этишда мустаҳкам пойдевордир. Президент И.Каримовнинг

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 17 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2009 йил 5 декабрь.

9. Алексеевский В.С., Коротков Э.М. Введение в специальность «Менеджмент организаций»: Учеб. Пособие для вузов – П.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

10. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд Стратегическое менеджмент / М., «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998.

11. Ансофф И. Стратегическое менеджмент / Питер 2009.

12. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

14. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спец. и направл. – Третье изд. – М.: Гардарика, 2008.

16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

17. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд./ Пер с англ. – СПб.: Питер,2007.

18.Lherth П. Практика менеджмента:/ Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.

19. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 7-е изд. – М.: Академический Проект; Альма Матер, 2008.

20. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер с англ. - М.: ИНФРА-М, 1999

21. Менар К. Экономика организаций: Пер. с франц./ Под ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1996.

22. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/ под ред. А.Г.Поршиева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировский. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС,2003.

23. Менеджмент: учебник/ под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Экономист. 2006.

24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2009.

25. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследования систем управления: Учебное пособие для вузов. – 4-е изд. – М.: Академический Проект; Трикста, 2006.

26. Общий менеджмент: Дайджест учебного курса/ Под ред. А.К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 2001.

27. Основы менеджмента: учебное пособие/ Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007.

28. Пикулькин А.В. Система государственного управления: Учебник для вузов. 3-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2004.

29. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.

30. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.

31. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Экзамен, 2005.

32. Русинов Ф.Н., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996.

33. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. – М.: ИТК «Дашков и К», 2010.

34. Теория управления: Учебник/ Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.Н.Ушвицкого. – М.: Дело, 2005.

35. Терминология менеджмента: Словарь/ Сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

36. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г Поршиева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999.

37. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под рад. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен,2008.

38. Файоль А., Эморсон Т., Тейлор Ф., Форд Т. Управление – это наука искусство. – М.: Республика, 1992.

39. Фатхутдинов Р.А. Понятийный аппарат по менеджменту– М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

40. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент– М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.

41. Гулин. В.Н. Информационный менеджмент: Учебный комплекс. - Минск: Соврем. шк., 2009.

42. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентирований на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под. ред. В.Б. Колчанова.- СПб.: Питер, 2008.

43. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.

44. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2008.

45. Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2009.

46. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009.

47. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009.

48. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.

49. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.

50. Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова.- СПб.: Питер, 2008.

51. Карлик А. Е., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Инвестиционный менеджмент: Учебник. СПб.: Вернера Регена, 2008.

52. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.

53. О.С. Виханский Стратегическое управление / М., Гардики, 2002.

54. Р.С. Галькович, В.И.Набоков Менеджмент / Пермь, 2002.

55. Н.Қ.Йўлдошев, О.С.Қозоқов Менежмент / Т, “Фан” 2004.

56. Н.Қ.Йўлдошев, М.Р.Болтабоев, О.Қ.Рихсимбоев, Б.О.Ғаниев Стратегик менежмент / ТДИУ, 2003.

N.Q. YO'LDOSHEV, V.I. NABOKOV

MENEJMENT NAZARIYASI

Darslik

"Iqtisodiyot" - 2013.

Muharrir
Vahobova M.M., Mirhidoyatova D.M.

Kompyuterda sahifalovchi
Tavakkalov J.T.

Bosishga ruxsat etildi 12.12.2012. Qog'oz bichimi 60x80 1/16.
Adadi – 100 dona. Shartli bosma tabog'i - 22,5.
"Timis New Roman" garniturasi.