438.24(07)
Ў-72

Н. Қ. Йўлдошев, О. С. Қозоқов

Менежмент

"Фан"

Ўзбекистон Республикаси Олий ва Ўрта
Махсус
Таълим Вазирлиги

Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети

Н.Қ. ЙЎЛДОШЕВ, О.С. ҚОЗОҚОВ

МЕНЕЖМЕНТ

Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси
"Фан" нашриёти
2004

Ушбу ўқув қўлланмада бошқарув илмининг назарий асослари ташкилотлар ва уларни бошқариш усуллари, бошқариш эволюцияси, ташкилотнинг ички ва ташқи мухитлари, бошқаришда ижтимоий масъулият ва этика, бошқарув жараёнида коммуникация, қарор қабул қилиш жараёни, бошқариш стратегияси каби масалалар ҳар томонлама чуқур ёритилган. Бу масалалар менежмент фанининг ўзагини ташкил қилади.

Ўқув қўлланма иқтисодий йўналишдаги махсус ўқув юртлари талабалари, магистрантлари, тадбиркорлар, раҳбар ходимларга мўлжалланган.

Масъул муҳаррир: Иқтисод фанлари доктори А.Э. Эшмухамедов

Тақризчилар: Иқтисод фанлари доктори А.А.Шокиров
Иқтисод фанлари номзоди Т.Ш. Шомансуров

М 0604000000-з-610 Рез.2004
М355(04)-2004

©Ўзбекистон Республикаси ФА "Фан" нашриёти, 2004 йил

2969

ISBN 5-648-02834-2

КИРИШ

Биз буюк ўзгаришлар даврида яшаяпмиз. Жамиятимиз қайта қуриш деб номланган мураккаб, қийин бир даврни бошидан кечирмоқда. Ижтимоий-сиёсий ҳаётда бу тоталитаризмдан демократияга, иқтисодда-маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозорга, алоҳида кишилар ҳаётида - хўжалик фаолиятининг мустақил субъектига айланишини билдиради. Жамиятдаги, иқтисоддаги ва бутун ҳаётимиздаги бу ўзгаришлар бизнинг ўзимизни ўзгаришимизни тақозо этмоқда.

Бундай шароитда жамиятнинг ҳар бир аъзоси янги билимларни эгаллаши ва ундан ҳаётда фойдаланиши зарур. Бу билимлар ичида менежмент муҳим ўринни эгаллайди. Ҳозирги кунда бу сўз кўпчиликка яхши таниш бўлиб қолди.

Менежмент - бу олдингизга қўйилган мақсадларга эришишдир.

Менежмент - бу бошқаришдир, турли ташкилотлардаги кишилар фаолиятини бошқаришдир.

Менежер - бошқариш ишларини амалга ошираётган ижтимоий қатламдир. 1930 йиллардан бошлаб бундай фаолият муҳим касблар категориясидан ўрин олди, билимлар мажмуаси-мустақил фанга айланди, ижтимоий қатлам эса жамиятдаги таъсирчан кучга айланди. Менежернинг қабул қилган қарорлари, давлат арбоблари қарорлари сингари мамлакатлар ва кишилар тақдирини ҳал қилувчи кучга айланди.

Менежерни бошқарувчи маъносида ишлатса бўлади. Менежер - бу бирон бир ташкилотда фаолият кўрсатаётган бошқарув субъектидир. Менежер - бу бошқарув билан шуғулланаётган муҳим касб эгасидир, малакали бошқарувчидир.

Менежментни бизнес тушунчаси билан аралаштириб юбориш мумкин эмас. Бизнес - маълум маҳсулот яратиб ёки хизмат тури кўрсатиш йўли билан фойда олишга каратилган фаолиятдир. Бизнесмен - бу мулк, капитал эгаси бўлиб, капиталдан фойдаланиб даромад олувчидир. Менежер эса бошқарув билан шуғулланишга ихтисослашган касб эгасидир.

Business menegement - хўжалик, тижорат ташкилотларини бошқаришдир, яъни бизнесни бошқаришдир.

Business administration - ишбилармон, маъмурий бошқарувчидир.

Public administration - давлатни бошқарувчисидир.

"Менежмент асослари" фанининг асосий мақсади ташкилотлар (катта ва кичик, тижорат, ишлаб чиқариш ва х.к. турдаги) тўғрисида асосий маълумотларни бериб, уларни самарали тарзда бошқаришни ўрганишдир. Самарали раҳбар ўз ишида ҳар хил ҳолатларни ҳисобга олади, келажакни олдиндан кўра билади, ҳар қандай ўзгаришга тез тайёрланади. Мана шундай ҳолатга тайёрлашни "Менежмент асослари" фани ўз олдига асосий мақсад қилиб қўяди.

TDIU
438501

I-ҚИСМ. БОШҚАРУВ ИЛМИНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ.

I-БОБ. ТАШКИЛОТЛАР ВА БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИ ЭЛЕМЕНТЛАРИ.

1.Ташкилотлар, менежерлар ва самарали бошқарув.

Фирмалар ўртасида рақобат кураши, кимнингдир ғолиб келиши, кимнингдир фирмасини синиши ва ҳ.к. битта хусусиятга эгадир. Улар барчаси ташкилотлардир. Менежерлар ҳаётининг асоси ташкилотлардир.

Ташкилот - бир мақсад, умуман мақсад йўлида бирлашган кишилар гуруҳидир.

30-40 йиллардаги менежмент классикларидан бўлган Честер Бернар таърифича "формал ташкилот икки ёки ундан ортиқ кишининг келишилган ҳаракатлари тизимидир".

Юқоридаги 2-таъриф формал ташкилотга тегишлидир. Ундан ташқари яна ноформал ташкилот мавжуддир. Ноформал ташкилот бирдан юзага келади, лекин кишилар бир-бирлари билан мунтазам мулоқотда бўладилар, унда раҳбар бўлмайди. Ташкилот деганда асосан формал ташкилот кўзда тутилади.

Мураккаб ташкилотлар. Ташкилот, барча аъзолари биладиган, тан оладиган бир умумий мақсадга эга бўлади. Формал бошқариш бундай бир мақсадгагина эга бўлган ташкилотларни ўрганмайди. "Менежмент"нинг предмети - мураккаб ташкилотларни бошқаришдир. Мураккаб ташкилотлар кўплаб, бир-бирига боғлиқ бўлган мақсадлар тўпламига эга бўлади.

Оддий бир мисол: "Мак Дональдс" ташкилоти 7 мингдан ортиқ мустақил корхоналардан ташкил топган. Булар магазин ва цехларни қуриш, реклама қилиш, маҳсулотларни (хомашёни) сотиб олиш, янги маҳсулот турларини яратиш, маҳсулот сифатини назорат қилиш ишлари билан банд бўлган ташкилотлардир. "Мак Дональдс"нинг ҳар бир корхонаси ўзининг мақсулот сотиш режасига ва фойда олиш режасига эга. Ҳар бир ёрдамчи ташкилот ҳам ўз мақсадига эга. Масалан, гўштни арзонроқ олиш, дастгоҳларни арзонроқ олиш, янги технологияни жорий этиш ва ҳ.к. Бу мақсадлар барчаси бир-бири билан боғликдир. Ресторан режадаги фойдани олиши учун, сотиб олиш хизмати керакли маҳсулотларни арзон баҳода етарли миқдорда сотиб олиш мақсадини амалга оширса, маркетинг хизмати харидорларни кўпроқ қизиктира олса ва уларни ресторанга келишини таъминласа, технологлар эса овқат тайёрлашнинг самарали усулларини излаб топишса мақсадга мувофиқ бўлади. "Мак Дональдс" корхонаси ўз бизнеси бўйича йирик корхонага айланишининг асосий сабаби ҳам юқоридаги мақсадларига эришиши билан бирга, кам ҳаражат қилиш орқали бу мақсадларни бир-бири билан самарали ҳолда боғланганлигидир.

1.1-жадвал. Мақсадлар ва ресурсларни бир-бирига боғлиқлиги

Ташкилот	Материаллар	Технология	Одамлар	Информация
"Ай Би Эм""Эппл" (ишлаб чиқариш)	Ярим ўтказгичлар металлар, пластмасса	Йиғув линияси, конструкция лаш	Муҳандислар, програм-мистлар, бошқарувчилар, йиғувчилар	Бозорни тадқиқот қилиш ва сотиш бўйича ҳисоботлар, дефектлар бўйича ҳисоботлар
"Мак Доналдс" (ишлаб чиқариш, хизмат)	Гўшт, картошка, нон, қоғоз	Ошхона асбоблари, овқат тайёрлашнинг механизацияла шган технологияси	Ресторан бошқарувчилари бухгалтериялар, кассоблар, сотувчилар	Сотиш бўйича ҳисоботлар, маҳсулот сотиб олиш ҳаражатлари бўйича ҳисоботлар
"Федерал Экспресс" (тижорат хизматлар)	Конвертлар манзил ёзиш учун ёрлиқлар	Компьютерлар машиналар, самолётлар	Етказиб борувчилар, шофёрлар, компьютер операторлари, учувчилар	Юкнинг турган жойи тўғрисида ҳисобот, етказиб бериш ҳаражатлари
Католик черков (нотижорат хизмати)	Шамлар, яхши хидли ароматли буюмлар, Библия	Телефонлар, транспорт, нусха кўпайтириш машиналари	Рухонийлар, епископлар, архиепископлар	Библиядан олинганлиги тўғрисида маълумот, черковга одам келиши тўғрисида ҳисобот, черков мактаблари ҳаражатлари

Изоҳ: Таги чизилган ресурслар шу ташкилот учун биринчи даражали аҳамиятга эга бўлган ресурслардир.

Ресурслар Ҳар қандай ташкилотнинг мақсади маълум натижага эришиши учун ресурслардан фойдаланиш ва уларни ўзгартириш (маҳсулот кўринишига келтириш). Асосий ресурсларга меҳнат (одамлар), капитал, материаллар, технология ва информация киради. 1.1-жадвалда барча турдаги ташкилотларда мавжуд ресурслар келтирилган.

Ташқи таъсирга боғлиқлиги. Ташкилотларнинг муҳим таърифларидан бири уларни ташқи таъсирга боғлиқлигидир. Ташкилотлар тўла ҳолда ташқи муҳитга боғликдир.

Бу боғлиқлик ўз ресурслари муносабатларида ҳам, истеъмолчилар муносабатларида ҳам, натижалардан фойдаланувчиларда ҳам ўз ифодасини топади.

Ташқи муҳит сўзи ўз ичига иқтисодий шароитларни, истеъмолчиларни, касаба уюшмаларини, давлат хужжатларини, қонунчиликни, рақобатдош ташкилотларни, ижтимоий қарашларни, техника ва технологияни ва бошқаларни олади. Ташқи муҳит омиллари ташкилот ичида кечаётган барча ишларга ўз таъсирини кўрсатади. Масалан, янги автоматлаштирилган технологияни жорий қилиш ташкилотни рақобатда енгиб чиқишга имконият яратади. Бу янги технологиядан фойдаланиш учун ташкилот маълум билимга эга бўлган кишиларни топиши керак. Агар иқтисодий конъюнктура ортса ёки мутахассислар (меҳнат) бозорида рақобат бўлса, ташкилот бундай мутахассислар иш ҳақини оширишга мажбур бўлади. Уларни ишга олганда, ташкилот давлат қонунчилигига риоя қилиши, ҳар хил чеклашларга: ёш жихатидан, миллатидан, рангидан қатъий назар қонунга эътибор бериши керак. Бу омиллар мунтазам ўзгариб туради.

Муҳим аҳамиятга эга томони шундаки, ташкилот тўла ҳолда ташқи муҳитга боғлиқ бўлган ҳолда, бу омилларга менежерлар таъсир ўтказа олмайдилар. "Ай Би Эм" компаниясининг энг кучли раҳбарлари ҳам кичик япон компаниясини бозорга чиқаришни ва "Ай Би Эм" маҳсулотининг ўрнига янги маҳсулот чиқаришни тўхтата олмайди. Ёки "Мак Дональдс" компанияси федерал ҳукуматни иш ҳаққини орттириш тўғриси қарор қилишига тўсқинлик қила олмайди ва оқибатда компаниянинг иш ҳаки бўйича ҳаражатлари бир канча марта ортиши мумкин.

Йилдан-йилга раҳбарият кўплаб ташқи муҳит таъсирларини ҳисобга олишига тўғри келмокда, ютукка эришиш учун фирмалар чет эл бозорларида рақобат қилишлари ва ўз мамлакатларидаги чет эл компаниялари рақобатига қарши туриши керак. Бу эса юриспруденцияда катта билимга эга бўлишни, янги маданий бойликларни яхши билишни тақозо этади. Япония бозорига "Кока-Кола" ва "Мак Дональдс"ни кириб бориши, Америка электроника ва автомобиль бозорига япон фирмаларини кириб келиши бу мамлакатларда рақобатни кучайтирмокда.

1.2.Горизонтал меҳнат тақсимоти.

Ташкилотнинг энг муҳим характерларидан бири меҳнат тақсимотидир. Агар, икки киши бир мақсад йўлида ишлаётган эканлар, улар ишни ўрталарида бўлиб олиб ишлайдилар. Агар икки киши елканли кемада саёҳатга чиққан бўлсалар, бири елканни бошқаради, иккинчиси эса рулни бошқаради. Барча ишни уни тузган компонентлари бўйича бўлиш, ажратиш меҳнатни горизонтал тақсимоти деб аталади. Кўп ҳажмли ишни кўплаб майда ихтисослаштирилган топшириқларга бўлиш, шунча киши

мустақил шу ишни бажарганда ишлаб чиқариладиган маҳсулот ишлаб чиқариш имкониятини беради.

Кичик ташкилотларда горизонтал меҳнат тақсимоти кўп кузатилмайди. Бундай корхона эгалари, кўп холларда бошқарувчилик фаолиятини ҳам ўзлари амалга оширадилар, керак холларда овқатни ўзлари тайёрламоқдалар ва тарқатмоқдалар.

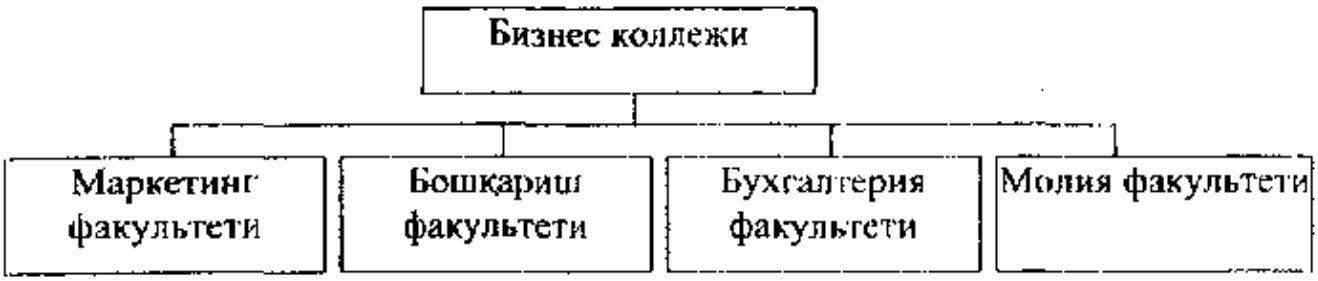
Кўплаб мураккаб ташкилотлар горизонтал меҳнат тақсимотидан фойдаланилади, чунки уларда функцияни ва фаолият максадларини аниқ ажратиш мумкин. Ишлаб чиқариш корхоналарида горизонтал меҳнат тақсимотининг классик намунаси сифатида ишлаб чиқариш, маркетинг ва молияга бўлишни кўрсатса бўлади. Булар асосий фаолият турлари ҳисобланади, фирма ўз олдига қўйган мақсадига эришиши учун самарали ҳолда бошқарилиши керак.

Бўлинмалар. Мураккаб ташкилотлар горизонтал меҳнат тақсимотини амалга оширишда бўлинмалар тузиш орқали ташкил этмоқдалар. Бундай бўлинмалар бўлимлар ёки хизматлар деб аталади. "Мак Дональдс" корпорацияси ташкилотнинг ҳар бир асосий функцияси учун махсус бўлинмалар: маркетинг, сотиб олиш бўлими, кўзғалмас мулк бўлими ташкил этилган. Бу "Мак Дональдс" бўлинмалари бошқа ташкилотларда ўзининг хусусий, майда, конкрет бўлинмаларига эгадир. Бу компания ўз бўлинмаларини географик тамойил билан ҳам, яна асосий фаолият турлари бўйича ҳам ташкил этган. Кўзғалмас мулк бўлими янги жойланиш ўринлари бўлими, мавжуд мулкларни бошқариш бўлимларига бўлинади. Бу ҳар бир бўлинма географик зоналар бўйича ҳам гуруҳларга бўлинади: Шарқий қирғоқ гуруҳи, Калифорния гуруҳи, Ғарбий Европа гуруҳи ва х.к.

Бундай бўлинмалар, худди ташкилотлар сингари умумий мақсад йўлида ишлаётган кишилар гуруҳларидан ташкил топган. Шундай килиб ҳар қандай ташкилот бир қанча махсус гуруҳлардан ташкил топган бўлиб, бу гуруҳлар бир-бири билан чамбарчас боғлангандир.

Масалан, менежмент ўрганаётган талабалар потоки коллежнинг бўлими ҳисобланади. Бундай бўлим ўз навбатида формал ва ноформал гуруҳларга бўлинади.

1.1-Расм. Бизнес коллежи бўлинмалари.



1.3.Вертикаль меҳнат тақсимоти.

Ташкилотларда ишлар бўлиниб, горизонтал меҳнат тақсимоти йўлга қўйилганлиги учун гуруҳнинг иши самарали бўлиши учун кимдир гуруҳдаги ишни тартибга солиб туриши керак. Елканли кемада руль ҳаракати билан елкани буриш бир-бири билан келишилган ҳолда амалга оширилиши лозим. Мана шу ишни капитан бажаради. У руль билан елкан ҳаракатини бир бирига мослаб туради, яъни вертикаль меҳнат тақсимотига мос равишда раҳбарлик ишини амалга оширади.

Шундай қилиб меҳнат тақсимотининг иккита органик усули мавжудлир. Биринчиси меҳнатни уни ташкил этувчиларга ажратиш, яъни горизонтал меҳнат тақсимоти. Иккинчиси ҳаракатларни ҳаракатларга мувофиқлаштириш ишларни ҳаракатлардан ажратиш, яъни вертикаль меҳнат тақсимотидир.

Бошқаришнинг зарурияглиги. Ташкилот ўз мақсадларини амалга ошириши учун, ишлар вертикаль меҳнат тақсимоти воситасида мувофиқлаштириши керак. Шунинг учун бошқариш ташкилот учун муҳим фаолият ҳисобланади. Лекин, кичик ташкилотларда кўп ҳолларда бошқарувчилар гуруҳи бўлмайди. Масалан: кичик магазинда 2 киши ишлайди. Биринчиси бир ҳафта давомида буюмлар сотиб олиш тўғрисида қарор қабул қилиш орқали бошқариш функциясини бажарса, иккинчиси худди шу ишларни иккинчи ҳафта давомида бажаради. Иккала ходим ҳам бошқарувга алоқаси бўлмаган ишларни ҳам бажаради, яъни маҳсулотларни териб қўядилар, харидорларга хизмат кўрсатадилар. Улардан бирортаси шеригини хўжайин ёки бошқарувчи ҳисобламайдилар. Бу мисолда бошқарув функцияси аниқ ажратилмаса ҳам, мувофиқлаштириш функцияси бажарилади.

Баъзи бир йирик ташкилотларда бошқарув иши, бошқаларни ишларини мувофиқлаштиришга боғлиқ бўлмаган ҳолда амалга оширилади.

"Ай Би Эм" компаниясида юқори бўғин раҳбарлари харидорларга қўнғироқ қиладилар ёки савдо залига чиқиб харидорлар билан учрашадилар, улар талабини ўрганадилар. Барча ташкилотларда (энг кичик ташкилотлардан ташқари) бошқариш кўп вақтни олади. Ташкилот ҳажми кенгайиб борган сари ишчилар кимдан қандай йўриқ ва топшириқ олишни билишга қийнала бошлайдилар. Бу даражада ташкилот самарали ҳаракатда бўлиши учун бошқарув ишлари бошқарувга алоқадор бўлмаган ишлардан ажратилади, яъни ташкилот раҳбарларни белгилайди, уларни мажбуриятларини ва маъсулиятларини белгилайди. Ҳақиқатда ҳам ҳозирги даврдаги йирик ташкилотларда бошқариш фаолиятини техникавий фаолиятдан ажратиш катта самара бермоқда.

Менежерлар кимлар ва улар нима иш қиладилар? Барча ташкилотлар бир қанча умумий характеристикага эга бўлиши мумкин, шундай характеристикалардан бири бошқаришдир. Бошқарув иши ҳам кўплаб умумий характеристикаларга эга. Ташкилот, ишлаб чиқариш, маҳсулотни ўзгаргани билан раҳбар раҳбарлигича қолади. АҚШ Президенти иши

билан Огайо штатидаги "Хонда" фирмасининг йиғув конвейеридаги уста ишлари бир-бирига ўхшашдир, кўплаб мос томонлари мавжуддир.

Раҳбарлар ишидаги умумий омиллар. Барча раҳбарлар ишидаги умуммийликни кўрсатувчи ишончли мисол кўрсатиш қийиндир. Бошқарув меҳнатини маъносига эътибор бериш лозим, яъни ҳар кунлик фаолиятда *бошқариш нима ишлардан* иборат эканлигини кўриш керак. Кўпчилик кишилар, шу жумладан раҳбарлар фикрича, цех бошлиғини иши, қўл остидаги ишчиларидан кам фарқ қилади. Улар ҳамма вақт алоқада бўладилар, ўз ишлари учун бир хил рағбат оладилар. Лекин тадқиқотлар шуни кўрсатадики, бошқарув иши ўз маъносига кўра бошқарувга боғлиқ бўлмаган фаолиятдан катта фарқ қилади. Ҳақиқатдан ҳам цех бошлиғининг иши билан компания президенти иши ўртасида кўп *умумийлик бор, лекин ўз қўл остидагилар иши ўртасида эса кам умумийлик мавжуд.*

Бу ҳолатни ўрганган ва олий бўғиннинг беш раҳбарлари меҳнатини ўрганиш бўйича тадқиқотлар олиб борган Минцберг ўзининг "Бошқарув меҳнатининг табиати" китобида шундай изоҳлайди: "Жамиятдаги ҳар қандай иш ихтисослашувни ва концентрациялашувни талаб қилади. Дастгоҳда ишловчилар ўз дастгоҳларида қандайдир детални тайёрлаш техникасини ўзлаштириб оладилар ва бир қанча ҳафта давомида шу иш билан шуғулланадилар, муҳандислар ва программистлар қандайдир кўприк лойиҳасини яратишга ёки компьютерга программа тайёрлашга ойлар давомида меҳнат қиладилар, савдогарлар эса ўз умрларини кўп қисмини бир хил маҳсулот сотиш билан ўтказадилар. Раҳбар эса ўз ишида бундай бир хилликни кутмайди. Унинг учун қисқа муддатли, турли-туман ва ўзгариб турувчи фаолият характерлидир." Гест ўз тадқиқотларида аниқлашича, усталар бир кунда бошқариш бўйича ўрта ҳисобда 583 турли-туман ишларни бажарар эканлар.

"Бажараётган иши турли-туман бўлган, ўз ичига ҳар хилликни *олган уста иши характеристикаси, вақтбай ишловчи механиклар ишига* нисбатан қарама қаршидир. Механиклар иши рационаллаштирилгандир, қайтарилувчи характерга эга, конвейернинг ўзгармас ҳаракат ритмига мос равишда қайтарилиб туради".

Раҳбарнинг вазифалари. Бошқарув иши мазмунини ўрганган Минцберг бошқарув ишидаги яна бир умумийликни аниқлади - раҳбарнинг бажарадиган роли. Унинг аниқлашича "Роль - конкрет муассасага ва конкрет даражага мос келувчи аниқ қобилият қонун-*қоидалари тўпламидир*". Спектаклларда маълум ролни ўйнаётган актрамонлар ўзларини маълум кўринишда сақлашга, тутишга мажбурлирлар. Менежерлар маълум ташкилий бўлинмаларда раҳбар сифатида маълум даражани эгаллаб турадилар. "Алоҳида шахс ўзи ўйнаётган роли характерига таъсир кўрсатиши мумкин, лекин уни мазмунига эмас. Актёрлар, менежерлар олдиндан белгиланган ролларни ўйнайдилар".

Минцберг ўз ишларида раҳбарнинг турли даврларда ва турли даражада ўзи қабул қиладиган 10 вазифани ажратади. Уларни у 3 та йирик категорияда классификация қилади: шахслараро вазифалар; информацион вазифалар ва қарор қабул қилиш бўйича вазифалар. 1.2 - жадвалда вазифалар ва мисоллар келтирилган. Минцберг фикрича, вазифалар бир-бири билан чамбарчас боғлангандир. Шахслараро вазифалар раҳбарнинг ташкилотдаги статусидан келиб чиқади ва кишилар билан ўзаро муносабатлари сферасини қамраб олади. Бундай шахслараро вазифалар раҳбарда информация тўпланишига олиб келади ва унда информацион вазифаларни бажаришга мажбурият юклайди. Бу икки вазифани олган раҳбар қарорлар қабул қилиш бўйича вазифаларни ҳам бажаради, яъни, ресурсларни тақсимлаш, зиддиятларни бартараф этиш, ташкилот учун имкониятлар қидириб топиш, ташкилот номидан музокаралар олиб бориш ва х.к. Бу 10 вазифа конкрет ташкилот характеридан қатъий назар, менежер ишининг хажми ва мазмунини аниқлайди. Масалан: магазиннинг секция мудири ҳар куни сотувчилар билан мулоқотда бўлади. Улар махсус йўл-йўрик олиш мақсадида, ўз муаммолари хусусида (ишга боғлиқ бўлган), мудир улардан кенг миқёсда информация олади (харидорлар маҳсулот тўғрисида), сотилган маҳсулот бўйича ҳисобот. Бу информациялар раҳбарга тўғри қарорлар қабул қилишда ёрдам беради, муаммоларни ечишда кўмаклашади.

1.4.Бошқарув функциялари. Бошқарувга таъриф.

Юқорида 1.2-жадвалда келтирилган вазифалар Минцберг тахминига биноан тузилган ва у раҳбар нима билан машғул бўлишини тушунтирадиган мазмунга эга. Аммо, баъзи бир тадқиқотчилар аниқлашда ва классификацияда Минцберг фикри билан келиша олмайдилар. Менежер ишида бошқарув меҳнатининг ўрни, мазмуни ва вазифалари тўғрисида ҳаммани қониқтирадиган йўналиш йўқдир. Ҳатто бошқарув тўғрисидаги тушунчада ҳам тайёр жавоблар йўқдир. 1.2-расм раҳбарнинг функцияларини бир вариантини кўрсатади.

Аммо, турли ташкилотларда мавжуд бўлган бошқарув жараёни тўғрисидаги қараш кенг ёйилди. Бунга мувофиқ ҳамма раҳбарлар ўз вазифаларини бажарадилар. Ҳозирги вақтда адабиётда бошқарувни вазифаларни амалга ошириш деб ҳисобловчи йўналиш пайдо бўлди. Шундай қилиб, ҳозирги вақтгача бошқарув ва бошқарув функциялари тўғрисида бир хил фикрга келинган эмас. Кўпчилик экспертлар қуйидаги тушунчани маъқуллайдилар.

1.2-Жадвал. Бошқарувнинг 10 та вазифаси (роли).

Роль	Мазмуни	Раҳбарлар фаолиятини тадқикот қилиш бўйича фаолият
Бош раҳбар	Шахслараро роллар Ҳуқуқий ёки социал ҳарактердаги олдий мажбуриятларни бажарувчи бошлиқ	Маросимлар, ҳаракатлар, оталикка олиш ва х.к.
	Қўл остидагилар фаоллиги учун масъул, ходимларни танлаш, тайёрлаш ва бошқа шу билан боғлиқ мажбуриятлар	Қўл остидагилар, билан биргаликда бошқарувнинг барча ҳаракатлари
Боғловчи бўғин	Ривожланаётган ташқи мулокотлар мажмуасини ва информация манбаларини (информ, етказиб берувчи ва хизмат кўрсатувчи) таъминлайди	ёзишмалар, жойлардаги йиғилишларда қатнашиш, ташқи ташкилотлар ва кишилар билан бошқа ишлар
Информацион роллар		
Информация қабул қилувчи	Махсус ҳарактердаги информацияни қидириб топади ва ундан ўз ишида фойдаланади, ташкилотга келаётган ташқи ва ички информацияни (марказий) нерв маркази сингари ҳаракат қилади	Информация олиш мумкин бўлган алоқаларни олиб бориш почта материалларини ишлаш (газета, журнал)
Информация тарқатувчи	Ташқи манбалардан олинган информацияни ташкилий аъзоларига етказиш, бир қисм информация тўғридан-тўғри берилса, бошқалари мослаштириб, интерпрентация қилиниб етказилади	Информация олиш мақсадида ташкилотлар буйлаб хатлар тарқатиш, қўл остидагилар билан мулокот орқали информацияни етказиш

Вакил	Ташкилот режалари, сиёсати, ҳаракати ва натижалари тўғрисида ташқи мулоқотда қатнашиш ва етказиш, тармоқан шу масалалар бўйича эксперти сифатида ҳаракат қилади	Йиғилишларда қатнашиш, почта орқали мурожат, сўзга чиқиш, орқали информацияни ташқи ташкилотларга етказиш
Қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ роллар		
Тадбиркор	Ташкилотдан ва ундан ташқарида имкониятларни қидиради, такомиллаштириш лойиҳаларини яратади ва ишлаб чиқаришда фойдаланади, лойиҳалар яратишни назорат қилади	Фаолиятни такомиллаштириш, лойиҳалар яратиш бўйича мажлисларда қатнашиш ва муҳокама қилиш
Камчиликни тўғриловчи	Ташкилот қийин холатга тушиб қолса ўзгартириш ҳаракатларини топади ва жавоб беради	Жорий ва келажак масалаларини муҳокама қилиш (муаммо ва кризис)
Ресурсларни тақсимловчи	Корхона барча ресурсларини тақсимлаш бўйича масъул. Ташкилотдаги муҳим қарорларни қабул қилиш	Графиклар тузиш, бюджетлар, балансдар тузиш, қўл остидагилар иш вақтини программалаштириш
Мулоқотлар олиб борувчи	Мухим йиғилишларда, мулоқотларда ташкилот вакили сифатида масъул	Мулоқотлар олиб бориш

Бошқариш - ташкилот мақсадини аниқлаш ва унга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил этиш ва назорат жараёнларидир.

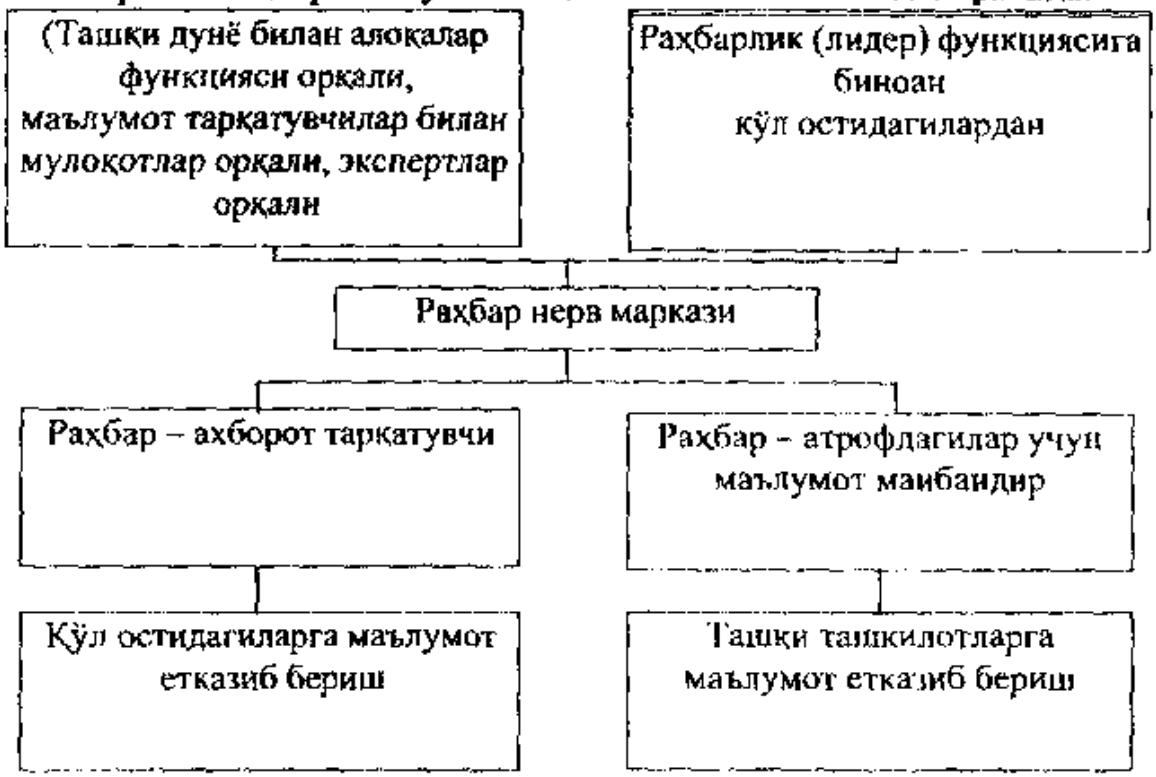
Жаҳондаги бошқарув ва ташкил этишнинг назариётчиларидан бири бўлган Питер Ф. Друкер бошқача таъриф беради. Уни куйидаги мисолда кўрамиз:

Друкер бошқарув хусусида. Бошқарув-алоҳида фаолият тури бўлиб, ташкил этилмаган, бетартиб оммани, бир мақсадга йўналтирилган, самарали ва унумли гуруҳга айлантиради. Бошқариш социал ўзгаришларни рағбатлантирувчи элементдир.

Асримизнинг муҳим социал ўзгариши бўлган "таълимни кенгайиши" ("таълим портлаши")ни бошқариш орқали тушунтирилади. Юқори маълумотли кишилар қанчалик кўп бўлса, улар ташкил этишга кўпроқ боғлиқ бўладилар. Ўрта мактаб даражасидан юқори даражадаги маълумотга эга бўлганлар (Қўшма Штатларда улар 90 фоиздан юкорини ташкил этади) ўз хаётларини асосий қисмини бошқариладиган ташкилотлар хизматчиси сифатида ўтказадилар. Ўз ташкилот ларидан

ташқарида эса зарур ҳақни ола олмайдилар. Шу жумладан уларнинг ўқитувчилари ҳам.

1.2.расм. Раҳбар маълумотни қайта ишловчи тизим сифатида.



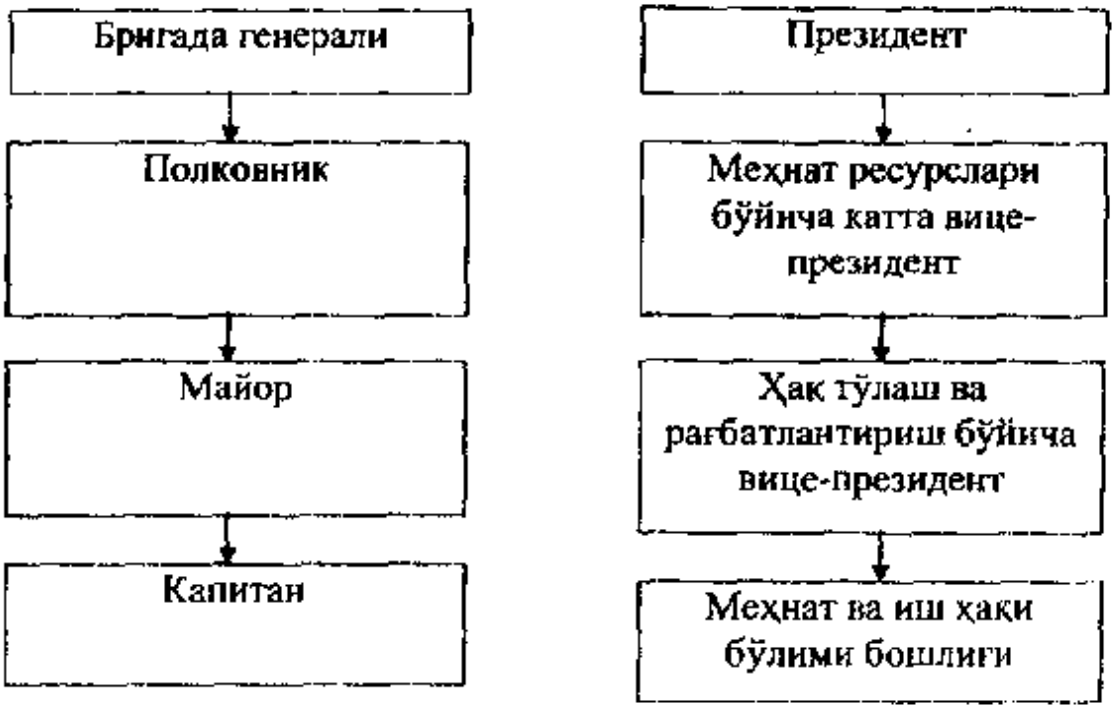
1.5.Бошқарув даражалари.

Барча раҳбарлар маълум ишларни бажарганликлари, бошқарув функцияларини бажарганликлари билан, йирик компаниядаги барча раҳбарлар бир хил иш билан банд эмаслар. Йирик ташкилотларда жуда катта ҳажмда бошқарув ишлари мавжуддир, бу ишларни тақсимлаш зарурияти туғилади. Бошқарув меҳнатини тақсимотининг усулларидан бири горизонтал йўналишга эга: алоҳида бўлинмаларга маълум раҳбарларни қўйиш. Масалан, кўплаб корхоналарда молия бўлими, ишлаб чиқариш бўлими, маркетинг хизмати бошлиқлари мавжуддир. Горизонтал меҳнат тақсимотига мос ҳолда горизонтал бўлинган бошқарув иши ташкилотни ўз мақсадига етишиши, мувоффақиятга эришишини таъминлашга йўналтирилгандир. Баъзи раҳбарлар ўз вақтларини қўл остидаги раҳбарлар ишини тартибга солишга сарфлайдилар, улар ҳам ўз навбатида пастдаги раҳбарлар ишини назорат қиладилар, тартибга соладилар ва ҳ.к., то бошқарув меҳнати билан боғлиқ бўлмаган меҳнат тури билан банд бўлган, яъни маҳсулот ишлаб чиқараётган ёки хизмат кўрсатаётган кишиларга раҳбарлик қилаётган бошлиққача. Бундай вертикаль меҳнат тақсимоти бошқариш даражасини ташкил этади.1.3-расмда бошқарув даражаси келтирилган.

Ташкилотда бир раҳбар иккинчи бир раҳбарга нисбатан қандай даражада турганлигини аниқлаш мумкин. Бу бажариб турган вазифасини

номи орқали амалга оширилади. Ташкилотдаги даражалар турлича бўлади. Баъзи ташкилотлар жуда содда бошқарув даражасига эга бўлсалар, баъзилари эса мураккаб бошқарув даражасига эгадирлар, бошқариш даражаси корхона ҳажмига ҳамма вақт ҳам боғлиқ бўлавермайди. Масалан, Рим католик черкови миллионлаб аъзога эга.

1.3 - расм. Бошқариш даражалари.



Вертикаль меҳнат тақсимотига биноан бошқарувнинг вертикаль даражалари юзага келади. Бу расмда ҳарбий ташкилот билан бизнес ташкилоти таққосланган дир.

Рим папаси билан черков ўртасида тўртта бошқарув даражаси бор холос. "Мицукаси" фирмаси ҳам йирик ташкилот бўлгани билан жуда кам бошқарув даражасига эгадир.

Раҳбарларни бошқарув даражаларига боғлиқ бўлмаган ҳолда анъанавий тарзда 3 категорияга бўладилар. Социолог Талкотт Пирсонс фикрича, раҳбарни ташкилотдаги бажарадиган функциясига мос ҳолда 3 гуруҳга бўлади. Маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат тури кўрсатиш самарасини ошириш, тўхтовсиз ишни таъминлашдаги кунлик операциялар ва ҳаракатлар билан техник даражадаги кишилар шуғулланадилар. Ташкилотдаги турли бўлимлар ишинч тартибга солиш, турлича фаолиятларни келиштириш ва бошқариш ишлари билан бошқарув даражасидаги кишилар шуғулланадилар. Институтционал даражадаги раҳбарлар эса узоқ муддатга мўлжалланган режалар тузиш, мақсадларни шакллантириш, ташкилотни ўзгаришларга мослаштириш, ташкилотлар ўртасидаги муносабатларни бошқариш, ташқи корхоналар ва жамият билан алоқаларни ташкил этиш ва бошқариш ишлари билан шуғулланадилар. Институтционал даража деганда давлат, бизнес, дин ва корпорация сингари йирик даражада тушунилади.

Бошқарув даражаларини яна бир кенг тарқалган номлаш усули раҳбарларни қуйи бўғин, ўрта бўғин ва юқори бўғин раҳбарларига бўлишдир. 1.4-расм бу икки хил бошқарув даражаларини таққослайди.

1.4-расм. Бошқарув даражасини кўрсатишнинг икки тури (*ҳар бир кейинги даражада, олдинги даражадагидан камроқ кишилар борлигини билдириш мақсадида пирамидадан фойдаланилади).*



Қуйи бўғин раҳбарлари. Бевосита ишчиларга раҳбарлик қиладиган ташкилий даража бошқарувнинг қуйи бўғини (биринчи бўғини) ёки оператив раҳбарларни кичик бошлиқлар деб ҳам аталади. Кичик бошлиқлар ишлаб чиқариш ишлари топшириқларини бажариш устидан назоратни амалга оширадилар ва бу тўғрисида маълумот тайёрлайдилар. Бу бўғин раҳбарлари ўзларига берилган дастгоҳлар ва ҳомашё сингари ресурслардан фойдаланишга маъсулдирлар. Бу даражадаги вазифанинг номи: уста, смена устаси, сержант, бўлим бошлиги, кафедра мудири ва ҳ.к. Қуйи бўғин раҳбарлари умуман раҳбарларнинг энг кўпчилигини ташкил этади. Юқори бўғин раҳбарлари, барчалари шу боскичдан ўтиб чикадилар.

Қуйи бўғин раҳбарларининг иши жуда тиғиз ва турли ҳаракатларга тўла эканлигини тадқиқотлар кўрсатмокда. У кўп танаффуслар билан, бир ишдан иккинчи ишга ўтиш билан характерланади. Ўрта ҳисобда бир ишни бажариш учун уста 48 секунд вакт сарфлайди. Қарор қабул қилишнинг ва уни жорий этишнинг вақтли даври ҳам жуда киска, 2 ҳафталан кам вақтни ташкил этади. Усталар ўз иш вақтларини деярли ярмини мулоқотга сарф этадилар. Улар ўз қўл остидагилар билан кўпроқ мулоқотда бўладилар, ўзга усталар билан мулоқотда камроқ ва бошлиқлари билан мулоқотга яна ҳам кам вақт сарф қиладилар.

Ўрта бўғин раҳбарлари. Кичик бошлиқлар иши ўрта бўғин раҳбарлари томонидан назорат қилинади ва тартибга солинади. Кейинги ўн йилда бошқарувнинг ўрта бўғини сон жихатидан ҳам, аҳамият

жихатидан ҳам ўсди. Йирик корхоналарда ўрта бўғин раҳбарлари жуда кўпайиб кетса бу бўлимни ҳам бўлишга зарурат юзага келади, яъни ўрта бўғиннинг юқори даражаси, ўрта бўғиннинг қуйи даражаси. Бу даражада амаллар: бўлим мудири, декан, филиал директори ва б. Лейтенантдан Полковникгача бўлган армия офицерлари ҳам ўз ташкилотларида ўрта бўғин бошқарувчилари ҳисобланадилар.

Ўрта бўғин раҳбарларк иши ҳам анча мураккабдир. Баъзи ташкилотлар ўз ўрта бўғин раҳбарларига кўплаб маъсулиятли ишларни топшириб қўядилар. Тадқикотлар кўрсатишига 8 та компаниядаги 190 раҳбарнинг иши қарор қабул килишнинг чамбарчас қисмидир. Улар муаммоларни аниқлайдилар, муҳокама киладилар, тасвия этадилар ва х.к. ишларни бажарадилар.

Ўрта бўғин раҳбари йирик бўлим ёки таркибий қисмни бошқарадилар. Унинг иши бўлим иши мазмунига боғлиқ бўлади. Масалан, ишлаб чиқариш бўлими бошлиги асосан қуйи бўғин раҳбарлари ишини бошкариш ва тартибга солиш, меҳнат унумдорлиги кўрсаткичларини таҳлил қилиш, янги маҳсулот турини ишлаб чиқариш бўйича муҳандислар билан ҳамкорлик қилиш каби ишлардир. Ташқи алоқалар бўлими бошлиги эса асосий иш вактини қоғоз тайёрлаш, ўқиш, суҳбатлар ўтказиш ва турли кўмиталар йиғилишларида қатнашиш ишларига сарф қилади.

Ўрта бўғин раҳбарлари юқори ва қуйи бўғинлар ўртасида боғловчи бўғин вазифасини бажаради. Улар қарорлар тайёрлаш учун маълумот тайёрлайдилар. Юқори бўғин томонидан қарор тайёрлангач, бу қарорларни энг кулай кўринишда ва аниқ топшириқ шаклида қуйи бўғин раҳбарларига етказадилар. Ишлаб чиқариш корхонасидаги ўрта бўғин раҳбари иши тадқиқ қилинганда, уларнинг 89фоиз вақти оғзаки суҳбатларга сарф қилиниши аниқланган. Яна бир тадқиқотда аниқланишича, ўрта бўғин раҳбари 34фоиз вақтни яккаликда ўтказиши таъкидланади ва қўл вакти оғзаки мулокотга сарфланади.

Ўрта бўғин раҳбарлари 80-йиллар давомида ишлаб чиқаришдаги иктисодий ва технологик ўзгаришлар таъсирида бўлдилар. Компьютерлар уларнинг кўп функцияларини ўзлаштирди, юқори бўғин раҳбарлари маълумотларни биринчи манбадан олиш имкониятига эга бўлдилар. Мана шулар натижасида ўрта бўғин раҳбарлари сони қисқарди. "Крайслер" да - 40фоиз, "Краун Зеллербэх" ва "Файерстоун"да 20фоизга қисқарди.

1.6.Юқори бўғин раҳбарлари.

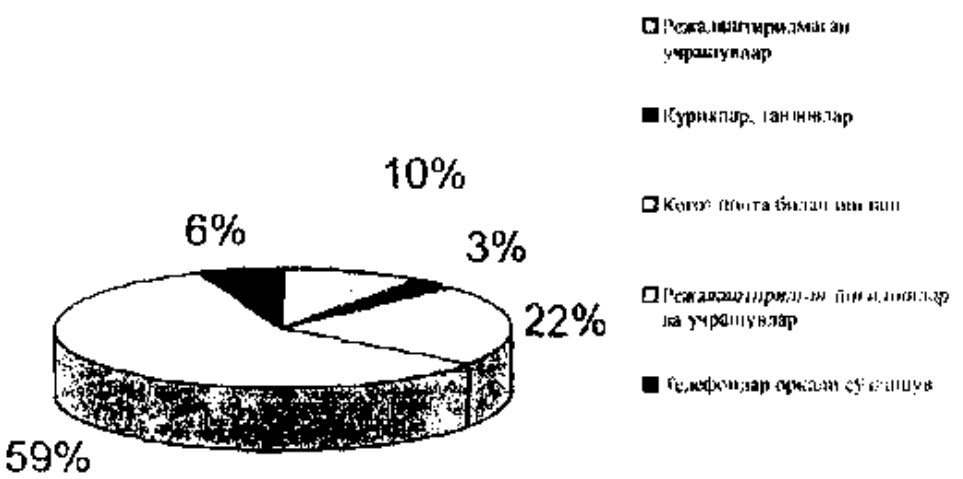
Юқори бўғин раҳбарлари сони бошқа бўғин раҳбарлари сонидан анча камчиликни ташкил этади Энг йирик ташкилотларда ҳам улар озчиликни ташкил этади.

Юқори бўғин раҳбарлари бажарадиган вазифалар: кенгаш раиси, президент, вице-президент ва х.к.лар. Армияда уларни генераллар билан, давлат арбоблари фаолиятида эса - министрларга, университетларда ректорлар билан тенглаштириса бўлади.

Юқори бўғин раҳбарлари ташкилотнинг асосий қисми учун ёки тўлиқ ташкилот учун қабул қилинган қарорларга масъулдирлар. Кучли раҳбарлар ўз шахсиятлари билан ташкилотларда из қолдирадилар. Фирма ва компаниялар иши кўп ҳолларда юқори бўғин раҳбарларига боғлиқ. Яхши фаолият кўрсатаётган юқори бўғин раҳбарлари ташкилотларда қадрланади ва улар меҳнати юқори даражада баҳоланади.

Шу билан биргаликда бу вазифадаги киши ўзини якка хис қилади, унга жуда оғир ва масъулиятли иш топшириб қўйилган. Юқори бўғин раҳбарларидан бештасини фаолиятини ўрганган Минцберг қуйидаги хулосага келди: Шундай қилиб йирик ташкилотни бошқариш иши жуда оғирдир, кишини толиктиради. Кун давомида бажариладиган ишлар хажми жуда катта, иш сурьати эса жуда жадалдир, тиғиздир. Раҳбар ўз иш кунидан сўнг на жисмоний жихатдан, на маънавий жихатдан, тўхтовсиз холда янги маълумотни олишга йўналтирилган ўй-фикрларидан четга чика олмайди.

Юқори бўғин раҳбари ишининг кенглиги ва мураккаблигининг сабаби уни тугал характерга эга эмаслигидир. Маҳсулот сотиш бўйича ходим маълум жойларга телефон орқали гаплашиб олса, ёки ишчи ишлаб чиқариш меъёрини бажариб бўлса уларни иши тугайди. Юқори бўғин раҳбари иши эса, корхона тўлиқ тўхтаган ҳолдан ташқари холларда, тугалланмайдигандир. Шунинг учун, юқори бўғин раҳбари ҳеч қачон ўз фаолиятини самарали тугатган деб ҳисобламайдилар. Хирург бир операциядан сўнг ўз ишини тугатган деб ҳисобласа, юқори бўғин раҳбари бир ишдан сўнг, яна янги, янада кенг кўламли ишни режалаштиради. Ҳафтасига 60-80 соатлик иш унинг учун янгилик эмас.



1.5-расм. Вақтни сарфи тўғрисида маълумотлар

43855-1

1.7.Менежер ва тадбиркор.

Француз иқтисодчиси Ришар Кантиллон (XVII аср боши) томонидан тадбиркор тушунчаси киритилган. Шу вақтдан бери бу сўз, ўз устига янги корхонани ташкил этиш, янги гояни тузиш, янги маҳсулот ёки хизмат турини жорий этиш каби таваккалчиликни олган кишини билдириб келмоқда, "Менежер" ва "Тадбиркор" бошқа-бошқа тушунчалардир, синоним эмас. Америка саноати тадбиркорлар томонидан яратилгандир. Мана улар: Джон Д. Рокфеллер (нефть), Дж. П. Морган (пўлат ва банк иши), Эндрю Меллон (аллюминий), Эндрю Карнеги (пўлат), Генри Форд (автомобиллар), Дж. Пол Гетти (нефть), Х.Л. Хант (озиқ-овқат саноати) ва х.к.

Ҳар йили бизнесни бошлайдиган минглаб кишилар ҳам тадбиркорлардир, уларнинг исмлари тарих китобларига кирмаслиги хам мумкин, лекин бу кишилар иқтисодда асосий вазифани бажарадилар, Несбит маълумотларига кўра Америкадаги 11млн корхоналардан 10,8 млн ни кичик бизнесдир. Ҳозирги кунда АҚШ да 20 млн корхона мавжуд (кишлок хужалигидан ташқари) бўлиб, уларнинг 99,6фоиз 500 кишидан кам киши ишлайдиган кичик корхоналардир. Ялпи миллий махсулотда улар ҳиссаси 40фоизни, ишловчилар сонининг ярмидан кўпрогини ташкил киладилар.

Мисол учун, "Мен шундай бир махсулот яратайки, уни ҳеч бир гумонсиз, сифатидан ажратиб олиш мумкин бўлсин" - дейди 44 ёшли тадбиркор Амос.

У шоколадли конфетлар тайёрлаш сохасида иш олиб борди ва 5 млн. долларлик ҳажмда пулни айланишига эришди. "Амоснинг машхур арзон шоколадли бисквитлари" корпорацияси тезда шухрат козонди. Амос ўзига ярашган чиройли кўйлак ва костюмда, кенг шимда ва шляпа кийиб савдо киларди. Булар ҳаммаси унинг ўйлаган стратегиясининг бир қисми эди, ҳамма вақт ёш, келишган киши сифатида шоколадни таъмини, мазасини синаб кўришга истеъмолчиларни қизиқтирар эди.

Кўпчилик унга шоколадли бисквит ишлаб чикарувчи корхона куришни маслаҳат берар эди, лекин у кулок солмас эди. Ўнинг танишларидан бири биргаликда магазин очишни таклиф қилганида, у қизиқиб колди.

Вальд ва унинг рафиқаси 10 минг долл беришди. Агар, хозирги кунда "Амоснинг машхур арзон шоколадли бисквитлари" корпорацияси сотилганда Вальднинг ҳиссаси (10фоиз дан кўпрок) 1млн доллардан кўпрок бўлар экан. Қўшикчи Мервин Гей ҳам 10 минг долл., "Юнайтед Артист Рекордс"нинг собик президенти Арти Могулли 4 минг долл берди. Бу маблағлар ҳисобига Амос қарзларидан қутулди ва ўзининг биринчи магазинини очди. Корпорация акцияларининг 43фоизи Амосга қарашли, у асосий акциялар сохибидир. Амоснинг дўстлари унинг гоясини кўллаб-кувватлашди. Қўшниси рассом Тони Кристиан, биринчи магазинга чиройли кўриниш чизиб берди, бутун интерьерни дизайнини яратди.

Одамларни, истеъмолчиларни ўзига жалб қилувчи, чиройли зал тайёр бўлди.

1.8.Тадбиркорлар бошқарувчи сифатида.

Тадбиркорлар корхона ёки ташкилот мақсадларини шаклланишида, ташкилотни бошқаришда, айниқса фаолиятни бошлаётган вақтда фаол қатнашишади. Шунинг учун уларни барчаларини менежер деб ҳисобласа бўлади. Уларнинг баъзилари нафақат иш бошлашда, балки корхона бутун фаолият даврида самарали бошқарув фаолиятини олиб бордилар.

ХХРнинг асосчиси бўлган Мао Цзедун мамлакатни юкори даражада бошқарди ва жаҳондаги йирик мамлакатлар қаторига олиб чиқди. "Ай Би Эм" (IBM) компанияси асосчиси Томас Уотсон бошқариш амалиётида кўплаб усулларни тузиб ва жорий этди ва шу сабабли IBM компанияси компьютер саноатида биринчилар сафига чиқиб олди. Рей Крюк янги фирма ташкил этмаган бўлса ҳам, у "Мак Дональдс" номини сотиб олиб, ўзининг тадбиркорлик қобилияти билан хизмат кўрсатиш соҳасида ҳақикий революция қилди. Фредерик Смит ҳам бошқарув соҳасида ўз қобилиятини намоиш этди ва шу сабабли "Федерал Экспресс" катта муваффақиятга эришди.

Тадбиркорлар кўпинча тавакқал қилсалар ҳам, молиявий имкониятларни яхши билсалар ҳам, дам олмасдан узоқ вақт жиддий ишласалар ҳам, баъзида улар ташкилотни самарали бошқара олмасликлари ҳам мумкин, айниқса ташкилот кенгайиб борган сари улар қийналиб қоладилар. Баъзи тадбиркорлар умуман бошқарув функцияларини бажаришга лаёқатсиз бўладилар, айниқса ташкил этиш, режалаш ва назорат соҳаларида. Самарали тадбиркор ва самарали менежер характеристикаларини ўрганган тадқиқотчи қуйидаги хулосага келади: "Самарали раҳбарлар ҳар хил ҳолатларда ташкилотчилик қобилиятини намойиш этадилар ва ўз ташкилотини ҳолатини жуда яхши биладилар. Бундай раҳбарлар қарор қабул қилиш қобилиятига эга бўладилар.

Тадбиркорларда эса бундай ҳолат кузатилмайди. Самарали раҳбар ҳокимиятга нисбатан яхши муносабатда бўлади. Тадбиркорлар эса ўз ҳарак-терига кўра ҳокимиятни тан олмайди ва бўйсунишни хоҳламайди. Бир кишги раҳбарлиги остида ишлашни хуш кўрмайдилар".

Кўзга кўринган тадбиркордан самарали менежер чиқмаса, бунга ажабланмаса бўлади. Тадбиркор тузган ташкилот, кейинчалик таркаб кетиши ҳам мумкин. Давлат томонидан ўтказилган тадқиқотларда кўрсатилишича, бизнесда кўплаб корхоналар ёмон раҳбарлик натижасида инкирозга учраб турмокда.

Ташкилотнинг омади чопса, инкирозга учрашдан аввал, яхши раҳбарга эга бўлади. Масалан, "Сирс" фирмасига яхши раҳбарлар келмасидан аввал, у чакана савдода йирик фирмалар қаторида эмас эди. Жулиус Розенвальд ва Роберт Е. Вуд "Сирс" фирмасини жуда оғир ҳолатда сотиб олдилар ва уни тезда тармокнинг энг илғор корхонаси қаторига олиб чиқдилар. Бунинг асосий сабаби уларнинг маркетинг ва бошка сиёсатидаги

билимдонлигидир. Худди шундай холат "Эпил" компаниясида ҳам кузатилган. Жон Скапли фирмани асосчиси ва бош раиси Ситивен Жабсдан оғир ахволда олди ва тезда маҳсулот сотиш ҳажми бўйича катта натижаларга эришилди.

1.9.Тадбиркорларча бошқарув.

Ўзгариб турган муҳит шароитида ҳаракат қилаётган ташкилот ўзгаришларни кутиши ва ундан сўнг муносабат билдириши мумкин эмас. Уларнинг раҳбари тадбиркор сингари ўйлаши ва ҳаракат қилиши лозим. ҳаракатчан менежер фаоллик билан имконият қидиради, таваккал қилади, ўзгаришларга ва такомиллаштиришга эришади.

Ташкилот учун таваккал билан боғлиқ бўлган йирик тадбиркорлик ҳаракатлари, бошқарувнинг юқори даражасига олиб чиқиш лозим бўлган қарорни талаб қилди. Бу қарор ўрта бўғин раҳбарлари томонидан етказилган маълумотлар, гояларга асосланади. Агар ўрта бўғин раҳбарлари янгиликка қизиқмаса, янги ғояларни таваккал қилишга интилмаса - корхонанинг тадбиркорлик фаолияти чекланиб қолади.

Турли даражалардаги раҳбарлар, ҳатто кичик бошлиқлар ҳам ўз ташкилотларини самарадорлигини орттириш ва ишни такомиллаштириш имкониятларини қидиришлари лозим. Қандайдир бир операцияни бажариш усулини тузган уста ҳам тадбиркордир, янги маҳсулот ишлаб чиқаришга 10 млн. долл. сарфлашга қарор қилган корхона раҳбари ҳам тадбиркордир.

Тадбиркор бўлиш кийиндир. Ташкилот ҳам, жамият ҳам ўзгаришларга қаршилик қилади, улар фойдали бўлган тақдирда ҳам. Кейинги бўлимларда жамиятни ўзгариб турган эҳтиёжига жавоб берувчи ташкилот имкониятларини кенгайтиришда раҳбарлар фойдаланадиган усуллар билан танишамиз ва раҳбарларга тадбиркорлик қарорларини қабул қилиш имкониятини енгиллаштиришни кўриб чиқамиз.

Тадбиркорлик ташкилоти бўлмаганлиги учун "Ар Си Эй" компанияси компьютер бизнесида муваффакиятсизликка учради.

Бу компания асосан телевидениянга суянган эди, аммо телевидения рангли телевизорлар қўлланган вақтдан буён жиддий ўзгаришлар рўй бермаётган эди. Компания ўзининг етакчи муҳандисларига

"Ай Би Эм" компанияси ўз муҳандисларига берган ижодий эркинликни бера олмади ва бунинг оқибатида у ўзининг етакчи муҳандисларини сақлаб қола олмади, шу сабабли янги маҳсулот ярата ва сота олмади. У ўз мижозларига хизмат кўрсатишининг "Ай Би Эм", "Эппл", "Компак" компаниялари таклиф этган даражасида таклиф эта олмади, яъни тадбиркор бўла олмади. "IBM" компаниясининг муваффакияти эса, унча катта бўлмаган ҳажмларига қарамасдан тадбиркор бўла олганлигидир.

1.10.Муваффақиятга йўналтирилган бошқарув йўллари.

Муваффақиятга эришишга интилиш кўпчиликка характерлидир. Муваффақиятга эришишни мақсад қилишдан олдин муваффақият нимани билдиришини аниқлаш зарур. Самарали ташкилот тўғрисида сўралганда, кўпчилик номи яхши таниш бўлган гигант корхоналарни кўрсатадилар. Корхона ҳажми ва фойдаси даражаси ҳамма вақт ҳам муваффақиятга эришишнинг белгилари эмасдир. Ташкилот, маълум мақсадга эришиш мақсадида ҳаракат қилади. Кичик бизнес ҳам катта бизнес сингари муваффақиятли ишлаши мумкин. Ташкилот ўз мақсадига етишса, бу ташкилотни муваффақиятга эришган деб ҳисобланади.

Ташкилот муваффақиятининг ташкил этувчилари. Яшаб қолишга ҳаракат. Баъзи ташкилотлар ўзлари белгилаган мақсадларига етишгандан сўнг, ташкилотни тарқатиб юборишни режалаштирадилар. Масалан, маълум мақсадга етишиш вазифасида тузилган давлат комиссияси. Масалан, Дж. Кеннеди ўлими сабабини аниқлаш мақсадида тузилган Уоррен комиссияси. Шундай ташкилотлар бўлишига қарамасдан, кўп ташкилотлар учун яшаб қолишга ҳаракат, кўп вақт ҳаракатда бўлишга интилиш асосий масаладир. Ташкилот чекланмаган муддатга ҳаракат қилишни ўз олдига мақсад қилиб қўяди. Бу соҳада Рим католик черкови ўзига хос рекорд ўрнатди, яъни 2000 йил давомида ҳаракатда бўлди. "Француз вино корхонаси" номли машҳур фирма сал кам бир асрдан бери шуғулланиб келмоқда ва ҳозир ҳам бақувват корхона ҳисобланади. Узоқ вақт яшаб қолишга ҳаракат қилаётган фирма вақти-вақти билан ўз мақсадларини ўзгартириб туришга тўғри келади. Барча ташкилотлар, истеъмолчилар эҳтиёжига мослаб турли маҳсулотлар ишлаб чиқаришга ихтисослаштирилгандир.

1.11.Аёллар қаерда муваффақиятга эришадилар.

Меҳнат Вазирлигининг статистика бюроси маълумотларига кўра, АҚШда турли ташкилотлар ва ҳукуматнинг 12,6 млн. раҳбарлик лавозимидаги раҳбарларнинг 35фоизи аёллар ташкил этади. Бу рақам 1972 йилга нисбаган 2 баравар ортди. Ташкилотлар кимга раҳбарлик ишларини топширишни ўзлари ҳал қиладилар. Бошқа бир маълумотга қараганда, яъни "Хайдрик энд Страггэз" фирмаси маълумоти бўйича 1986 йили барча раҳбарлик лавозимидаги аёлларнинг 83фоизи вице-президент ва ундан юқори амалда турган аёллардир. 1980 йили бу рақам 35фоизни ташкил этган эди. 1980 йили аёл-раҳбарларнинг 11 фоизигина йилига 90 мингдан юқори иш ҳақи олар эдилар, 1986 йили эса рахбарликдаги 60фоиз аёллар шундай миқдорда иш ҳақи олдилар, улар учун умумий тўловлар ўртача 117 минг долларни ташкил этди Ғарбий ва Шарқий қирғоқларда (АҚШда) аёл-раҳбарларни, бутун мамлакатдагига қараганда юқори даражада қадрлашади, уларни ҳаққоний равишда юқори баҳолашади. Техасдаги ("Эй энд Эм" университети) тадқиқотчилари аниқлашича Ғарбда 65фоиз эркаклар (раҳбар эркаклар) раҳбар - аёлни яхши, иссиқ кутиб олишади. Шарқий қирғоқда эса 57фоизэркаклар шундай кутиб олишади.

Жанубий ва Ўрта Ғарбдаги штатларда 48 ва 40фоиз эркаклар шундай фикрдалар. "Хейдрик энд Страггльз" таъкидлашича, вице-президент ва ундан юқори амалдаги аёллар Ўрта Ғарб ва Ғарбда Мейсон-Диксон жанубий линиясидагидан анча кўп иш ҳақи олишга муяссар бўлдилар. Шарқда эса Жанубдагига нисбатан салкам икки маротаба баланд даражада иш ҳақи олдилар, яъни ўртача тўловлар 113 минг долларга тенг бўлди.

Аёлларнинг бизнесдаги бу муваффақиятларини аниқлаш мақсадида барча географик омилларни ҳисобга олмаганда, эътиборни бизнес характеристикасининг бетартиб ҳаракатига ва жадал ўсишига қаратиш керак. Аёллар бизнесда мансаб поғоналаридан тез кўтарилади.

Мичиганлик профессор Юджин Дженнингс уларни "ўткир пичоқ устида турганлар" деб атайди. Дженнингс 30 йил давомида юзлаб америка компанияларидаги раҳбар аёлларни ўрганди, 70-йиллар ўрталаридан бошлаб эса раҳбар аёлларни кузатди. Унинг аниқлашича, бизнесни анъанавий секин ривожланаётган тармоқларда, яъни пўлат қуйиш, тоғ-кон саноати, темир йўл сингари тармоқларда аёллар мансаб пиллапоясидан секинлик билан кўтариладилар. Кейинги вақтлар кўп компаниялар бошқарув бўғинларини камайтиришга эътибор бермоқдалар, "Дженерал Моторс" компанияси 18 бўғинли бошқарув даражасини сақлаб қолди. "Анъанавий маҳсулот ишлаб чиқарувчи тармоқларда психологик масофа узоқ туюлади, айниқса аёллар учун" хулоса қилади автор. Кўп аёллар буни ўз тажрибаларида синаб кўрдилар. Ишга жойлаштириш учун имкониятлар тенглиги бўйича комиссиянинг 1986 йили ўтказган тадқиқотида аниқлашича, аёллар амал поғоналарининг ҳамма бўғинларида, иш ҳақининг турли даражаларида тез ривожланаётган тармоқларда (чакана савдо ва банк иши сингари) умумий хизматчилар сонига нисбатан унчалик кўп кўтарилмаганлар. Тамаки саноатида эса умуман аёллар ишламайдилар.

Телекоммуникация саноати техник тараққиёт ва корпорацияларни қайта қуриш билан биргаликда қарашлар ва нигоҳларни тубдан ўзгартиришга эришган тармоқларга мисол бўла олади. "Эй Ти энд Ти" номли компаниянинг (Нью-Йорк) вице-президентларидан бири бўлган 48 ёшли Мерилин Лори фикрича,аёллар бизнес структурасида бундан 15 йил аввалроқ ҳам тез кўтарилишлари мумкин эди. "Компания келажакга интилса раҳбарликда ҳар хил қобилиятли кишилар тез ўсиб чиқиши мумкин".

Натижалар ва самарадорлик. Узоқ вақт мобайнида муваффақиятли ишлаш учун, яшаб колиш ва ўз мақсадига эришиш учун ташкилот самарали бўлиши билан бирга яхши натижага эришиши лозим. Тадқиқотчи Питер Друкер фикрича, яхши натижаларга эришиш "зарур, керакли буюмлар яратилиши" билан боғликдир. Самарадорлик эса "бу буюмлар тўғри яратилгани" билан боғликдир. Бу икки тушунча мухим кўрсаткичдир.

Аввалги мисолларда келтирилган компаниялар дунёдаги мухим истеъмол эҳтиёжига мос келадиган мақсадни танлаганлар, яъни "тўғри,

зарур буюмлар" тайёрлаганлар ва шу туфайли катта муваффақиятга эришгандар. "Федерал Экспресс" бандеролларни тез ва ишончли етказиш, "Эппл" эса арзон ва сифатли компьютерни тайёрлаганлар. Бундан ташқари бу ташкилотлар ўз буюмларини "тўғри тайёрлаган"лар. "Федерал Экспресс" бандеролларни самарали ҳолда етказишни таъминлаган. "Мак Дональдс" эса овқатларни арзон ва сифатли тайёрлашни ўзлаштирди. "Ар Си Эй" эса талаб ортиб кетган компьютерни ишлаб чиқди, аммо юқори малакали мутахассисларни жалб қила олмагани ва бозорда ўз ўрнини топа олмагани учун IBM компаниясидек самарага эриша олмади.

Унумдорлик. Агар ташкилот ички жиҳатдан самарасиз бўлса яхши натижаларга эришиш "тўғри зарур буюмлар" яратилгани билан боғлиқ бўлмайди. Лекин самарадорликни миқдорий жиҳатдан аниқласа бўлади, чунки ишлаб чиқаришга кириш ва чиқишларни пулдаги қийматини аниқлаш мумкин, яъни ишлаб чиқаришга келадиган ресурсларни ва тайёрланадиган маҳсулотларни қийматини аниқлаш имконияти бор. Ташкилотнинг нисбий самарадорлиги унумдорлик деб аталади. Унумдорлик миқдорий кўрсаткичларда ифодаланади.

Унумдорлик - бу чиқишдаги маҳсулот, чиқишдаги маҳсулот бирлигини киришдаги маҳсулот бирлигига нисбатидир.

Ташкилот қанчалик самарали бўлса, унумдорлик шунчалик юқори бўлади. Бир ресторан таннархи 60 центлик овқат тайёрлаб 1 доллардан сотса, 2-ресторан эса шу овқатни 80 центдан тайёрлаб 1 долларга сотаяпти. 1-ресторан 2-ресторанга нисбатан юқори унумдорликка эга. Бир кунлик харажати 100 долл. (киши бошига) бўлган касалхона кунлик харажати 125 долл. касалхонадан кўра унумлирокдир.

Қўшимча харажатлар қилмасдан маҳсулот ҳажмини ошираётган ва фойдани кўпайтираётган маркетинг бўлими ўз унумдорлигини оширмокда.

Йигув бригадаси бир соатда тайёрлаётган маҳсулоти миқдорини оширса ҳам унумдорлик ортади. Агар маҳсулот миқдори ортса-ю, сифат даражаси камайса унумдорлик камайиши мумкин. Унумдорликни муҳим ташкилий қисми сифатдир, сифат билан боғликдир.

Ташкилотнинг турли даражаларида унумдорлик жуда муҳим омил хисобланади, айникса, рақобат шароитида муваффақиятга эришиш ва яшаб колишга ҳаракат учун. Танлов эркинлиги бўлган истеъмолчи юкори унумдорликка эга бўлган ташкилот маҳсулотини афзал кўради, чунки у юқори қимматга эгадир. Катта ҳажмда маҳсулот сотиш унумли ташкилотга кўп пул тушумини таъминлайди, бу пулларни ресурсларга сарфлаб, янги техника ва технология олишга сарфлаб унумдорликни янада ошириш имкониятига эга бўладилар. Орадаги фарқ кескин ортиб кетса, унумдорлиги паст ташкилотлар синиш хавфи остида қоладилар. "Уотсон" корпорацияси юкори унумдорликка эга бўлган "Мак Дональдс" ва "Бюргер Кинг" компаниялари рақобатига бардош бера олмади ва натижада муваффакиятсизликка учради.

Ҳозирги вақтгача Америкада унумдорлик дунёда энг юкори даражани ташкил этарди. Унумдорлик юкори эканлиги ҳисобига импортга қараганда катта миқдордаги маҳсулотни экспорт қилар эди. Ҳукумат фаолиятидаги унумдорлик инфляцияни паст даражасини таъминлайди, америкаликлар кам пул сарфлаб, давлат томонидан кўп хизматлар олдилар. Ҳозирги вақтда эса, Япония сингари мамлакатлар унумдорликни орттиришга эришдилар ва АҚШ даги электроника ва автомобиллар бозорини катта қисмини эгаллашга эришдилар, ҳатто импортга катта солиқлар белгиланган шароитда ҳам улар муваффақиятга эришдилар.

Ўз тарихларида биринчи марта америкаликлар солиқларни орттиришга қарши бош кўтардилар, чунки улар давлат бўғинларининг паст самарадорлиги учун кўп пул сарфлаб, кам хизмат тури ва маҳсулот олмоқдалар. Техникадаги муҳим муваффақиятларга қарамасдан, унумдорликни камайиши Америка ва Европада муҳим муаммо бўлиб қолди.

Рақобат ортиб бораётган бир даврда унумдорликни пасайиши муҳим оқибатларга олиб келмоқда. Йилдан-йилга техника ривожидаги муваффақиятлар, сиёсий омиллар ва бошқалар маҳаллий бизнесни ташқи рақобатдан ҳимоя қилишни қийинлаштирмоқда. "Дженерал Моторс" мижози "Крайслер"га ўтса, бундан америкаликлар ҳеч нарса ютқазмайдилар. Мижоз "Тайота" ёки "Датсун" автомашинасини сотиб олса, америкадаги иш жойлари камаяди. Америка саноатини ва давлатини яшаб қолиши кўп жихатдан ижтимоий ва хусусий ташкилотлардаги унумдорликни ортишига боғликдир.

Ташкилотларда унумдорликни ортиши фаолияти қандай мақсадларда бўлишини Менежерлар ҳал қилишади. Ташкилотда маҳсулот олишнинг қандай усулда бўлишини менежерлар ҳал киладилар. Унумдорликни ошириш мақсадида ташкилотдаги рагбатлантириш усуллари қандай бўлишини менежерлар ҳал қиладилар. Ташкилот сиёсатини юргазиш орқали, ўз шахсий ўрнаклари орқали рахбарлар ташкилотда асосий ўринни эгаллайдилар. Улар ташкилотда сифатни оширишга, истеъмолчиларга эътибор беришга муносабатларини аниклайдилар. Бу китобда унумдорлик масалаларига жуда катта ўрин берилади.

Амалий жорий этиш (IMPLEMENTATION). Бошқариш тўғрисида гапирганда, жуда муҳим ҳолат кўпчиликни ҳаёлидан кўтарилади. Шу ҳолатни тадқиқотчилар ҳам, талабалар ҳам эсдан чиқарадилар. Бошқарув қарорлари назарий жихатдан канчалик асосланмасин тадқиқотларда мустаҳкамланмасин, улар ўй-фикр, ғоядирлар холос. Бошқариш мақсади эса-реал одамлар орқали реал ишларни бажаришдир. Ишлаб чиқаришда амалий жихатдан қўлланиладиган, ҳаракатга айланадиган, самарали ва натижа берувчи қарор самарали қарор ҳисобланади. Қарор қабул қилиш ва уни қўллашнинг турли усуллари мавжуддир. Муваффақиятларни ўлчовларидан бири ўз шериклари томонидан компанияни баҳоланидир.

Қўшма Штатлардаги энг оммавий компаниялар. "Форчун 500" рўйҳатини тузган "Форчун" журнали мамлакатдаги йирик компаниялар ва Америкaнинг энг оммавий компаниялари тўғрисида маълумотлар нашрлайди. Бу журнал раҳбарлардан, молиявий аналитиклардан, бошқа компания директорларидан 8200 тасига мурожаат қилиб, саноатнинг 33 тармоғидаги махсус ажратиб олинган 300 компания рейтингини аниқлашни сўради. Муҳим характеристикалардан саккизтаси (жуда ёмон) 10 гача (аъло) бўлган шкалада баҳоланади. Бу характеристикалар: бошқариш сифати, маҳсулот ёки хизмат кўрсатиш сифати, янгиликларни ўзлаштиришга қобилият, узоқ муддатли инвестициялар самараси, молиявий барқарорлик, истедодлик кишиларни таклиф қилиш ва ушлаб қолиш қобилияти, уларни ривожига ёрдам бериш, корпорация активларидан фойдаланиш ва жамият олдидаги масъулиятдир. Журнал томонидан таклиф этилган бу кузатиш турли нуқтаи назардан олганда қизиқарлидир. Биринчидан, ташкилот муваффақияти белгилари қандай характеристикалардан иборат эканлиги, иккинчидан, тажрибали раҳбарлар ва аналитикларни бошқарув фаолияти ҳақидаги фикрларини кўрсатади. Учинчидан, ўзгаришлар таъсирини кўрсатади. 1986 йилги рўйхатдаги 10 та компаниядан IBM ва "Мерк" бу рўйхатда беш йил муттасил қолди. Ўтган йилдаги биринчи ўринни эгаллаган IBM 7-ўринга тушиб қолди.

Ранги	Компания номи	Баҳоси
	Энг оммавий компаниялар	
1	"Мерк" (фармацевтика)	8,38
2	"Лиз Клейборн" (кийим)	8,02
3	"Беинг" (авиация ва космонавтика)	7,99
4	"Дж. П. Морган" (тижорат банклари)	7,95
5	"Раббермейд" (резина ва пластик маҳсулотлар)	7,94
6	"Шелл Ойл" (нефтни қайта ишлаш)	7,91
7	"Ай Би Эм"(компьютерлар, муассасалар учун асбоб-анжомлар)	7,91
8	"Джонсон энд Джонсон" (фармацевтика)	7,86
9	"Доу Джоунс" (нашриет иши)	7,84
10	"Герман Миллер" (мебель)	7,84
	Оммавийлиги кам компаниялар	
300	"Эл Ти Ви" (металлар)	3,11
299	"Бэнк Америка" (тижорат банклари)	3,28
298	"Америкен Моторс" (автомобиллар ва қўшимча қисмлар)	3,45
297	"Файненшел Корпорейшен оф Америка" (омонат банклари)	3,46
296	"Менвилл" (ойна, қурилиш материаллари)	3,64
295	"Бетлехем Стил" (металл)	3,69
294	"Пан Ам" (автотранспорт)	3,73
293	"Юнион Карбайд" (химиявий маҳсулотлар)	4,16

292	"Манхеттен Индастриз" (кийимлар)	4,30
291	"Транс Уорлд Эйрлайнз" (автотранспорт)	4,31

1.12.Муваффақиятга йўналтирилган бошқарув йўллари.

Қандай қилиб ташкилотни самарали ҳолатга келтириш мумкин?

Раҳбарлар қандай қилиб ғоя ва уни тадбиқ қилишни амалга оширадилар, бошқа кишилар кучи билан яхши натижага эришиб ва самарали ишлашни қандай ташкил қилиш мумкин? Унумдорликни ошириш учун раҳбар нима қилиши мумкин? Аввал айтилганидек, муваффақиятни оддий ва ишончли формуласи йўқдир., Лекин, биз назариётчи ва амалиётчилар аниқлаган, ташкилотни муваффақиятга олиб борувчи имкониятларини билиб олишимиз мумкин. Кейинги бобларда берилган йўналишлар, фикрлар, бошқарув масалалари билан шуғулланган кўп кишиларнинг ижодий ҳиссаларига асослангандир. Қуйида келтирилган учта асосий тамойил мавжуддир.

1.13.Раҳбарнинг ишидаги муваффақиятсизликнинг бешта сабаби.

Беш йил давомида 2500 раҳбарнинг тажрибасини ўрганган Сьюзен Даниелл баъзи раҳбарларнинг ташкилотлардаги раҳбарлик пиллапояларидан тушишнинг беш сабабини аниқлади.

Уларни юқорига катта иш ҳақи олиш мақсади ундайди. Муваффақиятсиз раҳбарлар юҳори хак ва шахсий комфорт олишга катта хохиш билдирадилар. Уларнинг асосий мақсади, корхонани гуллаб-яшнаши эмас, балки катта иш ҳақи олишдир. Уларни ўз ҳолатлари кўпроқ қизиқтиради. Иш столи, кабинет, машина ва уй қизиқтиради. Унинг кабинети эшигидаги ёзув буидан мустасно. Бундай ёзув керак, аммо хонани безаш - ақлсизлик белгисидир.

Ёмон раҳбарда ишлаётган бир хизматчи шундай дейди: "Биз йўлакка бир телефон қўйишни илтимос қилдик. Кўп оналар ишлагани учун, улар болаларидан хабар олиш мақсадида тез-тез уйларига телефон қилиб туришлари лозим эди. У эса сейф калитини сўрагандай, эси оғиб қолди".

Ўзига ёки қўл остидаги кишини рағбатлантириш имконияти туғилса, муваффақиятсиз рахбар ўзига мақбул кўради. Улар ажраладилар. ёмон раҳбар эрта ёки кеч бошкалардан ажралиб қолади. Уни ўз шахси қизиқтиради, якқаликни хуш кўради, атрофдагилар билан мулоқот йўқолади. Агар раҳбар ҳар кунлик жорий информация олишни йўқотса - бу ёмон белгидир.

У ўз хис-хаяжонини ва ўй-фикрларини беркитади. Кўл остидагиларни раҳбарларининг ўй-фикри қизиқтиради. Одамларни ўзидан бездиришнинг усули, уларга "Бу хусусда менда фикр йўк. Ўзингиз хохлагандек килаверинг, бирон нарса чиқиб колар" дейишдир.

Муваффақиятсиз раҳбарлар ўз эмоцияларини беркитишга ҳаракат қиладилар. Ўз жаҳлларини ва кўркувларини хам беркитадилар.

Якунлаш. Ташкилотни бошқаришда ечиш лозим бўлган биринчи муаммо , ташкилотлар ҳақиқатда мураккабдир. Ташкилот ичида ва ташқарисида, ташқи муҳитда, ҳатто менежер нима билан бандлигини кўз олдига келтириш қийиндир. ҳаммага мос бўлган умумий характеристикаларни ўрнатиш катта ташкилотда фавқулодда мураккаб бошқариш масалаларидаги қийинчиликларни камайтиради. Якун қилиш бизга раҳбарларни ишини бутунликда ва тузувчиларнинг ўзаро ҳаракатида *қуришга имкон беради.*

Ҳамма ташкилотлар кўплаб умумий характеристикага эга бўлгани учун, биз ташкилот самарасига, муваффақиятига таъсир этувчи омиллар диаграммасини ва моделини тузишимиз мумкин. Бу моделлар жуда тўғри бўлмаса ҳам, ташкилотдаги, ташкилотлар ўртасидаги ва ташқи дунёдаги мураккаб муносабатларни ўрганишда фойдадан холи эмас. Барча *ташкилотлар учун мос бўлган бошқарув жараёнини аниқлаш мумкин.* Китобнинг учинчи қисмида бошқариш - режалаш, ташкил этиш, мотивация ва назорат жараёни эканлиги тўғрисида тушунча берилади. Коммуникациялар ва қарор қабул қилиш барча бошқарувчилар бажарадиган функциялардир. Бу ҳақда 2-қисмда ёритилган.

1.14.*Ситуацион йўналишнинг зарурлиги.*

Фойдали ва ҳаққоний бўлган умумлашган концепция сўзсиз барча ҳолатларда ишлатиш учун ярамайди. Бошқарув функцияларини бажаришда ташкилотлар ўртасидаги фарқга эътибор бериш керак. Ташкилотлар ўртасидаги бу муҳим фарқлар ҳолатий (ситуацион) ўзгарувчилар деб аталади ва 2 асосий категорияга бўлинади: ички ва *ташқи ўзгарувчилар.*

Ички ўзгарувчилар ташкилотни характеристикасидир. Ички муҳит ўз ичига ташкилотнинг мақсадларини, ресурсларини, ҳажмини, горизонтал ва вертикаль меҳнат тақсимотини ва одамларни олади.

Ташкилотлар ўртасидаги ички фарқлар, бинолар ўртасидаги фарқга ўхшаш, ҳамма бино ҳам бино. Аммо баъзи бино омбор бўлиб хизмат қилса, баъзилари *яшаш учун жойдир.* Бунинг сабаби архитектура, материаллардаги, ҳажмлардаги фарқлардир. Ташкилотнинг ички ўзгарувчилари ҳам худди шундайдир: баъзилари компьютер яратиш учун тўғри келса, бошқаси овқат тайёрлаш учун ва ҳ.к.

Бу ўзгарувчиларни турли даражада назорат қилиш мумкин. Бу ташкилот *нима қилиши ва зарур ишни ким қилиши билан боғлиқ* бошқарув қарорларини *натижасидир. Ички ўзгарувчилар тўғрисида* раҳбарият қабул қилган қарорлар бу ташкилотни бошқа ташкилотларга қараганда кончалик самарали, натижали ва унумли эканлигини аниқлайди.

Масалан, ташкилотнинг юқори раҳбарияти ташкилотнинг асосий ресурслари қандай бўлишини аниқлайди. Биринчи қарашда, "Федерал Экспресс" *компанияси учун материаллар: конвертлар ва ёнилғи* ёки техника: автомашина ва самолёт асосий ресурс ҳисобланиши мумкин. Аммо, ҳақиқатда эса информация: маълум вақтда бандеролларни турган

жойи, эртага қаерда бўлиши керак сингари маълумотлар ташкилот муваффақияти учун муҳимдир. Бу маълумотлардан яхши фойдаланиш ҳисобига самолётлардан (техника) ва ёнилғидан (материаллар) самарали усулда фойдаланиш ва юкларни бир кеча мобайнида етказишни йўлга қўйган Фредерик Смит ва унинг командаси "Федерал Экспрессни" самарали ташкилотлар каторига олиб чикди.

Ички фарқларни бошқаришга таъсир этишини яна бир мисоли сифатида ташкилотнинг ўлчамларини қуриш мумкин. Ташкилот кенгайиб борган сари унинг ишини мувофиклаштириш қийинлашиб боради. Ўн минглаб хизматчилари бор йирик ташкилотлар кичик ташкилотларга қарағанда бошқача даражада бошқаришни талаб этади. Ўз мижозлари билан яхши алоқани йўлга қўйган, бир текис, ҳамма омилларни ҳисобга олган ҳолда бошқаришни йўлга қўйган IBM компанияси самарали ташкилотдир. IBM сингари кўп ташкилотлар истеъмолчига яхши хизмат кўрсатганлиги учун, ўз мижозларини сақлаб қолганлиги учун самарали компаниялар ҳисобланади.

Ташқи ўзгарувчилар ташкилотдан ташқаридаги муҳит омилларидир ва улар ташкилот муваффақиятига муҳим таъсир кўрсатади. Ташқи ўзгарувчиларга: йирик рақобатчиларни, техника ва технология олишнинг майбалари, социал омиллар, давлат томонидан тартибга солиш ва бошқа ўзгарувчиларни киритиш мумкин. Бу ўзгарувчилар компания раҳбарияти назоратидан ташқарида бўлса ҳам, раҳбарият бу омилларга эътибор бериши, ўзгаришларни ҳисобга олиши зарурдир. Бу омилларга тўғри мослашиш учун, ташкилот раҳбарияти ташқи муҳитни ташкилотга турлича таъсир этишини яхши тушуниши керак.

Турли ўзгаришларни турли даражада таъсир этиши, корхонани ташқи муҳитини ўзгариш тезлиги ва ҳоказолар билан ташкилотлар фарқ қилади.

Масалан, 1973 йилги нефть нархини ўзгариши турли ташкилотларга турлича таъсир этди. "Федерал Экспресс" банкротга учраш чегарасига бориб қолди, сабаби, хизматлар учун нархни тез кўтариши керак эди. "Эппл" ва IBM бунга кўп эътибор бермадилар, чунки улар учун компьютерни ишлаб чиқариш ҳаражатлари олдида, уни ташиш ҳаражатлари аҳамиятсиз улушни ташкил этарди. Аммо "Ай Би Эм" бари-бир маблағларини йўқотди, чунки баъзи компанияларни компьютер сотиб олишга маблағлари етишмай қолди. "Эппл" компаниясининг янги компьютерига бўлган талаб компания таклифидан ортиб кетди, шунинг учун компьютерлар сотиб олишдаги пасайиш "Эппл" компаниясига таъсир этмади. Баъзи ташкилотлар учун ташқи таъсир жуда тез ўзгаради. Фан билан боғлиқ янги технологияда ишловчи "Ай Би Эм" ва "Эппл" сингари ташкилотлар йилига юзлаб янги маҳсулот турларини ишлаб чиқарадилар, тармоқ ривожида катта тараққиётга эришадилар, йилига ўртача 25фоиз даражада нархларни камайтирадилар. Буларга ташқи таъсир тез ўзгаради. "Сирс" ва "МакДоналдс" учун ташқи таъсир жуда секинлик билан ўзгаради, чунки улар кўп йиллар давомида қилган савдолари

сингари савдо қиладилар, гамбургер йиллар давомида гамбургерлигича қолади (овқат тури). Бундай ташкилотлар муваффақиятининг асоси ташқи муҳитни секин ўзгариши ва суст рақобатдир.

Боғланганликка асосланган йўналишнинг зарурлиги(INTEGRATION). Компания мақсадларига эришиш учун қандай қарор яхши эканлигини аниқлаш учун, қайси ўзгарувчи муваффақиятга қандай таъсир этишинигина билиш камлик қилади. Ҳақикий оғирлик шундаки, кўплаб ситуатцион ўзгарувчилар ва ташкилотдаги бошқарув бир-бири билан мустахкам алоқададир, уларни алоҳида-алоҳида қуриш мумкин эмас.

Сувга ташланган тош бутун сув юзаси буйлаб тўлқин хосил қилгани каби, ҳар қандай муҳим омилни ўзгариши бутун ташкилотга таъсир этади. Ўзгарувчиларни биринчи реакцияси, кейинги ўзгарувчиларга олиб келади ва х.к.

Бошқарув жараёни функцияси, яъни раҳбар бажараётган иш ситуатцион ўзгарувчиларга алоқадордир; Раҳбарлар бошқарув жараёни орқали ички ўзгарувчилар тўпламини тузишади ва фойдаланишади. Бошқарув жараёни ташкилот самарасини баҳолайди ва ташқи ўраб турган омилларни ҳисобга олишда муҳим восита бўлиб хизмат қилади.

Раҳбарият режалаштириш жараёнида ташкилот мақсадларини, қандай эришиш йўлларини аниқлайди. Ташкил этиш жараёни ишни *тартибга солади, бўлимларни ташкил этади. Бунда ташкилот ҳажми,* мақсади, технологияси ва ходимлари, яъни ўзгарувчилари ҳисобга олинади. Мотивация эса - кишилар яхши, самарали ишлаши учун раҳбарлар амалга оширадиган жараёндир. Ташкилот ўз олдига қўйган мақсадини, режани бажаришни, ташқи оламдаги эҳтиёжларини кондирилишини раҳбарият назорат орқали аниқлаб олади.

"Тўғри" жавобларнинг йўқлиги. Ички ва ташқи омилларни динамик равишда богликлигининг муҳим окибатларидан бири шуки, раҳбар ҳеч қачон энг "тўғри" усулни ёки йўлни топдим деб ҳисоблай олмаслигидир. Бир корхона маҳсулот тайёрлашнинг янги технологиясини жорий этди, бунинг эвазига унумдорлик ортди, маҳсулот сифати яхшиланди.

Лекин бу усул эски усулдан кўп фарк қилмайди. Иккинчи бир ташкилот эски технология бўйича ишлаб чиқаради, маҳсулот сифати аъло даражада. Биринчи корхона жорий этган технологияни "энг яхши, тўғри" усул деб бўлмайди.

Худди шунингдек, ўзгаришларга ҳам "тўғри" жавоб бўлмайди, ҳозирги фан-техника тараққиётининг юқори суръатли даврида, бунга тез мослашаётган корхоналар ҳар қанча мақтовга лойиқдир. "Ай Би Эм" ва "Эппл" янги усуллар орқали ўзларининг муваффақиятларига, мақсадларига эришган бўлсалар ҳам, бу усулни энг "яхши, тўғри" усул деб бўлмайди. ҳозирги вақтда ўз мақсадларига етишишнинг бирдан-бир йўли техника ва технологияни замонга мослаб туришдир, технологик янгиликларни тез жорий этиш яхши самара беради, лекин қўлланган энг янги технология ҳам "энг яхши, тўғри" ҳисобланмаслиги мумкин.

Кўп бошқарув қарорлари турли оқибатларга олиб келиши мумкин (яхши ва ёмон). Яхши бошқариш - бу мураккаб актдир, баъзида умум иши учун қурбонлар талаб қилиши мумкин. Масалан, раҳбар ўз ташкилотида ишлаш учун энг талантли, энг тажрибали кишиларни шунчаки олиб қола олмайди. Раҳбар ўз хоҳлаганчалик ҳолда кишилар билан муомила қила олмайди. "Мак Дональдс" корпорациясининг раҳбарияти овқат тайёрлаш жараёнини шундай лойиҳалаштирдики, бунда малакасиз ишчилар билан ишлаганда ҳам сифатли маҳсулот тайёрлаш мумкин.

Мана шу нарса "Мак Дональдс"нинг муваффақияти сабаби бўлиши мумкин, ҳар бир ишчи жорий этилган технологияни сўнгги ҳарфигача аниқ бажаришларига ресторан Менежерлари ишонишлари керак эди, шундагина "Мак Дональдс" самарага эришиши мумкин. "Мак Дональдс" атайлаб ёш, тажрибасиз одамларни ишга солар эди, улар фирманинг "йиғув линияси" номли усулига тўғри келар эдилар. Бунинг салбий оқибатлари ҳам бор эди, масалан, яхши қобилиятли кишиларни ишдан кетиши, кўнгилсизликнинг юқори даражаси ва х.к. Аммо, холатни тўлиқ таҳлил қиладиган бўлсак, ижобий оқибатлар салбий оқибатлардан кўпроқ эди. Бундан ташқари, камчиликларни энг минимум даражага келтириш мумкин. Булар ҳаммаси энг содда мисол-лардир. Қарор қабул қилишда эса бошқа кўплаб омиллар ҳам ҳисобга олиниши лозим. Катта ишларни қилиш ва муваффақиятга етишиш учун раҳбар бутун холатни бир бутун ҳолда кўриши лозим. Муваффақиятга йўналтирилган бошқариш ҳамма нарсани ҳисобга олишни талаб қилади. Агар раҳбар бир дарахтни қулатмоқчи бўлса, бутун боғни яхши билиши керак. Раҳбарлар ўз ташкилотлари мақсадига мос келувчи усулларни танлашн керак. Конкрет, муайян, аниқ холат талаб қилган даражада бошқариш туфайли "Ай Би Эм", "Сирс", "Мак Дональдс", католик черков ва бошқа ташкилотлар узоқ вақт мобайнида яхши ишлаб келмоқдалар.

Ушбу китобнинг тузилишини асослаш. Ташкилотлар ва раҳбарлар муваффақиятига таъсир этувчи ички элементлар алоқалари бу китобни тузилишида асос бўлиб хизмат қилди. Раҳбар ҳамма соҳани боғлаб (интеграция) олиб бориши тўфайли, асослар даражасидаги концепцияларнинг шарҳи таклиф килинаяпти. Кейин эса биз бошқарув қарорларини тузишда асосий функцияларни янада юқорирок даражада ўрганишга қайтамиз. 2-бўлимда бошқарув назарияси ва амалиёти эволюцияси кўриб чиқилади. Асосий ички ва ташки ўзгарувчилар бошқариш жараёнидан аввал кўриб чиқилади, бошқарув функцияларини бажаришда бу ўзгарувчилар ҳисобга олинади. Бошқарув функциялари коммуникацияларни ва қарор қабул қилишни билдиради. Шунинг учун уларни 2-қисмда кўриб чиқилади.

Биринчи, иккинчи ва учинчи бўлимларнинг мухим концепцияси тўртинчи қисмни асосини ташкил қилади. Ҳамма мавзулар ўрганилиши тугаган-дан сўнг, "Гурухлар динамикаси ёки лидерлик" мавзусини ўрганиш мумкин. Бу мавзуни ўрганиб, биз бошқаришнинг ҳозирги "реал"

холатини биламиз, фаолиятни кўриб чиқамиз ва х.к. Бундан ташқари, бошқарувни амалга оширишнинг муаммолари билан танишамиз.

Ҳар бир ўтилган бўлим, бизни 5-бўлимга тайёрлайди. Бошқарув функциялари тўғрисида билиб олгандан сўнг, ўзаро алоқалар ва келишилган ҳаракатлар тўғрисида сўз боради. Буларни бошқарув характерларига таъсири кўрсатилади.

Китоб унумдорлик тўғрисидаги бўлим билан тугатилади, чунки ҳар қандай бошқаришнинг мақсади - ташкилотни унумли, натижали ва самарали бўлиши унумдороликка боғликдир.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Формал ташкилотга тушунча беринг.
2. Қачон ташкилотни самарали деб ҳисоблаш мумкин?
3. Горизонтал ва вертикаль меҳнат тақсимоти ўртасидаги фарқни аниқланг.
4. Нима учун бошқариш зарур?
5. Нима учун раҳбар учун ташқи муҳит зарур?
6. Менежер ва тадбиркор орасидаги фарқ.
7. Бошқарувнинг уч асосий даражасини тушунтиринг.
8. Ташкилот муваффакияти учун нима зарур?
9. Унумдорликка тушунча беринг.
10. Нима учун раҳбар барча нарсага комплекс назар билан қараши лозим?

1.15.Мухокама учун саволлар.

1.Ҳам самарали, ҳам яхши натижали ташкилотларга бир неча мисол келтиринг.

2.Бошқарувнинг "энг тўғри" усули йўқлигини исботловчи бир неча мисоллар келтиринг.

3.Тадбиркор, менежер ва самарали ташкилотга мисол келтиринг.

4.Қуйи, ўрта ва юкори бўғин раҳбарлари ташкилотда қандай вазифаларни бажарадилар?

II-БОБ. БОШҚАРУВНИНГ ЭВОЛЮЦИЯСИ (РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ)

2.1.Қадимий амалиёт ва янги фан.

Ташкилот муваффақиятга эришиши учун бошқарув функцияларини бажариши шартдир. Бошқарув амалиёти, уни ташкил этиш сингари жуда қадимгидир. Эрамиздан аввалги даврларнинг топилган археологик қолдикларида тижорат битимлари тўғрисида, қадимги давлатлар қонунлари ҳақида ёзилган. Ибтидоий жамоа одамлари ҳам ташкилий гуруҳлар холида яшашган.

Аммо бошқариш ҳам, ташкилотлар ҳам қадимги бошқариш ва ташкилотдан жуда катта фарқ қилади. Бошқариш жуда қадимий бўлгани билан, бошқариш ғояси илмий фан сифатида, касб сифатида ва тадқиқотлар маркази сифатида 20-асрда тан олинди. Бунинг сабаби кейинроқ очиб берилди. Ҳозир эса қадимда ташкилот ва бошқариш қандай бўлганлиги хусусида сўз юритилади. 1900 йилгача бўлган даврда шу нарса маълум бўлдики қадимги вақтдаги ташкилотларда бошқарув даражасини кўрсатувчи формал структура мавжуд эди. Вавилондаги боғлар, Миср Эхромлари фақат ташкилий ҳаракатлар натижаси бўлиши мумкин. Буюк Александр давридаги Македония, Эхрон, кейинроқ Рим ва х.к. Бу ташкилотларнинг раҳбарлари шюхлар ва генераллардан иборат эди.

Йиллар ўтгани сари баъзи ташкилотларни бошқаруви мураккаблашиб ва аниқланиб борди, ташкилотлар эса кучлироқ ва бақувватроқ бўлиб борди. Масалан, 100 йил фаолият кўрсатган Рим империяси генерал ва зобитлардан иборат бўлган. Рим легионлари аник бошқариш структурасига эга бўлиб, уларда интизом ва режалаштириш юқори даражада эди. Улар унча кучли ташкил этилмаган Европа мамлакатлари ва Ўрта Шарқ мамлакатларини бирин-кетин эгалладилар. Бу жойлар губернаторларга берилиб, уларни Рим билан боғловчи йўллар қурилди. Ташкилотнинг муваффақиятини таъминловчи муҳим воситалардан бири алоқадир. Машҳур йўллардан солиқлар йигилиб, император хазинасига етказиларди. Агар бирон чекка вилоятда императорга қарши қўзгалон бўлса, тезда боғланиш имконияти йўллар орқали амалга оширилар эди.

Ўша вақтдаги бошқарув усулларини ҳозирги даврдаги усуллар билан солиштирсак кўплаб ўхшаш томонлари борлигининг гувохи бўламиз, аммо фарқлари ҳам мавжуд. Масалан, раҳбар ва уни қўл остидагилар нисбати жуда кам бўлган, ўрта бўғин раҳбарлари сони ҳам кам эди. Ўша вақтдаги ташкилотлар кам сонли юқори бўғин раҳбарларига эга бўлиб, бу раҳбарлар барча муҳим масалаларни ҳал қилар эдилар. Кўп холларда раҳбарлик, бир актёр театридек, бир киши томонидан амалга оширилар эди. Ана шу рахбар ишбилармон бўлса, мамлакат ишлари бир текис кетарди, агар нощуд раҳбар келиб колса мамлакат иқтисоди оғир ахволга тушарди (масалан, Нерон).

Тарихда шундай ташкилотлар бўлганки, уларда бошқариш ҳозирги вақтдаги ташкилотни бошқаришга ўхшашдир. Рим католик черкови (ибодатхонаси) бунга яққол мисол бўлади. Ҳозирги ҳарбий ташкилотлар кўп муносабатларда қадимги Рим ташкилотларига жуда ўхшашдир. 2.1-жадвалда қадимги ва ҳозирги бошқаришлар ўртасидаги фарқ келтирилган.

2.2.Бошқарувга бўлган қизиқишнинг йўқлиги.

XX - асргача бўлган даврда бир тизимга солинган бошқарувга қизиқиш бўлмаган. Кишиларни ташкилотдан фойдаланиб кўпроқ пул топиш қизиқтирган, сиёсий ҳокимиятга эга бўлиш қизиқтирган, аммо уларни қандай бошқариш қизиқтирмаган.

Бошқариш орқали кўпроқ фойда олиш имконияти ҳам катта қизиқиш уйғотмаган. XIX аср бошида Роберт Оуэн бошқа кишилар орқали ташкилот мақсадига эришиш муаммоларига кўп вақтини сарфлади. У кишиларга яшашга яхши жойлар берди, уларни иш шароитини яхшилади, ишчиларни баҳолашнинг очиқ ва ҳаққоний тизимини яратди, моддий қизиқишни уйғотиш орқали қўшимча ҳақ беришни йўлга қўйди. Бу ислоҳотлар, янгиликлар раҳбарлар вазифаси ва ўрнига борликни қабул қилиш маъносида нодир ишлар бўлди. Бу "янги социал эксперимент" (тажриба)ни кўргани унинг Нью-Ланаркдаги, Шотландиядаги фабрикасига узоқлардан кишилар кела бошлади. Ўша вақтда барча фабрикалар фақат фойда олганликлари учун бизнесменлар Оуен ислоҳотларига қизиқмадилар. Улардан биронтаси ҳам Оуен тажрибасига ўрганмади.

2.1-жадвал. Қадимги ва ҳозирги ташкилотларнинг фарқлари

Қадимги ташкилотлар	Замонавий ташкилотлар
1.Йирик ташкилотларнинг камлиги, писанг ташкилотларнинг йўқлиги	1.Жуда йирик, бақувват ташкилотларнинг кўплиги
2.Раҳбарлар сонининг жуда камлиги, ўрта бўғин раҳбарларининг деярли йўқлиги	2. Раҳбарлар, шу жумладан ўрта бўғин раҳбарларининг кўплиги
3.Бошқарув ишини, бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлмаган ишлардан ажратмаганлиги	3.Бошқарув гуруҳларининг алоҳидалиги, бошқарув ишини бошқа ишлардан тўла ажралганлиги
4.Ташкилотдаги раҳбарлик лавозими тугиналарга қолдирилади, ёки куч ишлатиш йўли билан эгалланади	4.Ташкилотдаги раҳбарлик лавозимлари кўпинча тартибга ва қонунчиликка бўйсунган ҳолда мос ва лойиқ (компетент) кишиларга берилади
5.Ташкилот учун мухим карорлар қабул қилувчи кишиларнинг камлиги	5.Ташкилот хусусида муҳим қарор қабул қилувчи кишиларнинг кўплиги
6.Буйруққа эътибор. Буйруқ орқали ишлаш.	6. Коллектив ишга эътибор бериш

2.3.Бошқарувга бўлган тизимланган қараш.

Бошқарувга бўлган биринчи қизиқиш 1911 йилда юзага келди. Ўша вақтда Фредерик Тейлор ўзининг "Илмий бошқарув тамойиллари" номли китобини чиқарди. Шу вақтдан бошлаб бошқариш фан сифатида ва мустақил тадқиқот объекти сифатида тан олина бошланди. Лекин, ташкилотни тизимли бошқариш орқали уни мақсадига етиш мумкинлиги тўғрисида тушунча юзага келмади. Бу концепция узоқ вақт мобайнида, яъни XIX аср ўрталаридан ҳозирги асрнинг 20 - йилларигача ривожланди. Англияда бўлган саноат революцияси бошқаришга бўлган қизиқишни уйғотишда асосий куч бўлди. Бошқариш орқали ташкилотнинг муваффақиятига эришиш ғояси Америкада юзага келди. Америка нима учун замонавий бошқаришнинг ватани бўлганини бир неча омиллар асослайди. XX - аср бошларидаёқ Қўшма Штатлар, инсон ўз келиб чиқиши, миллати билан боғлиқ қийинчиликларни ўз уддабуронлиги орқали бартараф қилиши мумкин бўлган биргина мамлакат эди холос. Миллионлаб европаликлар ўз тақдирларини яхшилаш мақсадида XIX асрда Америкага келиб ишлай бошладилар, шу сабабли меҳнаткаш кишилардан иборат катта ишчи кучи бозори юзага келди. Қўшма Штатлар ташкил топган вақтдан бери билим, таълим олиш ғоясини қўллаб-қувватлаб келмоқда. Билим эса бизнесда ва бошқаришда муҳим вазифаларни бажарувчи кишилар сонини ортишига олиб келади.

XIX - аср охирида қурилиши тугалланган континентлараро темир йўллар Американи жаҳондаги энг йирик бозорга айлантирди. Ўша вақтда давлат томонидан бизнесни назорат қилиш йўлга қуйилмаган эди. Аралашмаслик сиёсати тадбиркорларни ўз бизнесларини ривожида муваффақиятга эришишларига, монопол мавқени эгаллашларига имкон яратди. Бу ва шунга ўхшаган омиллар йирик корхоналарни юзага келишига имкон берди. Йирик ташкилотлар тизимли бошқарув усулларини қўллашни талаб қилди.

Бошқаришни фан сифатида тадқиқотлар объекти сифатида юзага келиши, қисман катта бизнес талабларига жавоб тариқасида бўлди.

Бошқаришни илмий фан сифатида тараққиёти (эволюцияси). Бошқаришни фан сифатида ривожланиши қандайдир кетма-кет босқич, қадам сифатида эмас, балки бир-бирига тўғри келган йўналишлар холида ривожланди. Одамлар ва техника-бошқариш объектларидир. Шунинг учун бошқариш назариясининг муваффақиятлари бошқаришга алоқадор фанлар: математика, муҳандислик фанлари, психология, социология, антропология сингари фанлар муваффақиятига боғлиқдир. Бу фанлар ривожланиб борган сари бошқариш билан шуғулланаётган тадқиқотчилар ташкилот муваффақиятига таъсир этувчи омиллар тўғрисида кўпроқ билимга эга бўла бошладилар. Мутахассислар шу билимлар орқали назарияни нима учун амалиётга тўғри келмагани сабабини била бошладилар ва бошқаришга бўлган янги-янги қоидаларни яратдилар.

Жаҳонда фан-техника тараққиёти катта аҳамият касб эта бошлади ва бизнесга нисбатан ҳукуматни муносабати ўзгарди. Ҳукумат бизнес

билан қизиқа бошлади. Бу ва бошқа омиллар бошқарув назарияси вакилларини кўпроқ ўйлашга мажбур этди. Шу мақсадда янги йўналишлар яратилди.

2.4.Бошқаришдаги йўналишлар.

Ҳозирги вақтда бошқарув назарияси ва амалиётига катта таъсир кўрсатган тўртта муҳим йўналиш мавжуддир (2.1-жадвал). Бошқаришга бўлган муносабати бўйича турли мактаблар мавжуд, шунинг учун ҳар хил қарашлар мавжуд. Бу мактабларда бошқариш турли нуқтаи назардан қаралади. Бу мактаблар: *илмий бошқариш мактаби*, маъмурий бошқариш, қобилият тўғрисидаги фан ва кишилар муносабатлари, бошқариш фани ёки миқдорий усуллар.

Жараён йўналиши бошқаришни бир-бири билан боғлиқ узлуксиз оқим сифатида ўрганади.

Тизимли йўналишда эса раҳбарлар ташкилотни бир-бирига боғлиқ элементлар мажмуаси сифатида ўрганишлари лозимлиги таъкидланади. Бундай элементларга одамлар, структура, мақсадлар ва технология сингарилар киради.

Ситуацион йўналиш бошқарувнинг турли усуллари яроқлилиги ситуация (холат) бўйича аниқланишига эътиборни қаратади. Ташкилотнинг ўзида ҳам, ташқи муҳитда ҳам кўплаб омиллар мавжудлиги туфайли ташкилотни бошқаришнинг энг "яхши" усули йўқдир. Маълум бир холатда энг яхши усул, шу холатга мос усулдир.

Турли мактабларга бўлиниш асосида йўналишлар. Йигирманчи асрнинг биринчи ярмида бошқарув бўйича 4 мактаб ривожланди. Улар: илмий бошқариш мактаби, маъмурий мактаб, инсон муносабатлари ва психологияси мактаби, бошқариш фани мактаби. Бу йўналишларнинг вакиллари ташкилот мақсадларига эришишнинг энг самарали йўлини топишганини таъкидлашган. Кейинги тадқиқотлар бошқариш масалаларини у ёки бу мактабда топилган ечимлари айни бир холат (ситуация) учун тўғрилигини кўрсатди. Шундай бўлса ҳам, хар бир мактаб бошқариш муаммоларини ечишда, муаммоларни ўрганишда катта ҳисса қўшдилар. Ҳозирги энг замонавий ташкилотлар ҳам бу мактабларнинг баъзи бир усуллардан фойдаланиб келмоқдалар.

Бошқарув ғоясининг эволюцион характери, баъзи бир усуллар бир холатда самара бериб, бошқа турли холатлар учун тўғри келмаслигини тушунтириб бериш фаннинг мақсадларидан биридир.

Назария ва амалиётда бу мактабларнинг баъзи масалалари тўқнашади, шунинг учун баъзи бир ташкилотларда турли йўналишларнинг элементларини учратиш мумкин.

2.5.Илмий бошқарув (1885-1920).

Илмий бошқариш Ф.У.Тейлор, Френк ва Лилия Гилбрет ва Генри Гантта ишлари билан чамбарчас боғлангандир. Бу илмий бошқариш мактаби асосчилари кузатишлар, ўлчашлар, мантиқ ва таҳлил орқали кўл

меҳнати жараёнларини такомиллаштириш мумкин ва бу орқали уларни самарали тарзда бажаришга эришиш мумкинлигини қайд қилдилар. Илмий бошқарув услубиётининг биринчи босқичи ишнинг мазмунини таҳлил қилиш ва унинг асосий бўлакларини аниқлашдир. Тейлор, ишчи бир белкуракда кўтариши мумкин бўлган темир рудаси ва кўмир миқдорини аниқлади. Гилбрет ускуна яратди ва уни микрохронометр деб номлади. Уни кинокамера билан биргаликда ишлатиб маълум ишлар қандай ҳаракатлар орқали бажарилиши ва ҳар бири қанча вақт олишини аниқ ҳисобланди.

Гилбретлар ва Терблиг. Ғишт терувчининг шогирди бўлган Гилбрет ғиштни териш учта асосий ҳаракат орқали бажарилишини кузатди. У бу ҳаракатларни пухта ўрганиб, энг асосийсини, самаралисини топишга ҳаракат қилди, услубий жихатдан бу ҳаракатларни ўрганди, шу билан бирга фойдаланадиган асбоб-ускуналарни ўрганди. Натижада такомиллашган усул ҳосил бўлди, яъни ғишт теришдаги ҳаракатлар сони 18 тадан 4-5 га камайди, бунинг самараси сифатида унумдорлик 50 фоизга ортди.

1900 - йилларда Френк ва унинг рафиқаси Лилиан иш усулларини ўрганишда кинокамера ва микрохронометрдан фойдаланишди. Микрохронометр - соат бўлиб, уни Френк ўйлаб топган эди. Унинг ёрдамида жуда қисқа оралиқлардаги ҳаракатларни ёзиш мумкин эди, яъни 1/2000 секундгача стоп-кадр ёрдамида Гилбретлар қўл бармоқларининг 17 асосий ҳаракатини аниқлашди ва бу ҳаракатларни терблиглар деб аташди. Бу сўз Гилбрет сўзидан келиб чиққан, тескарисига ўқилса терблиг бўлади.

Олинган маълумотлар асосида иш усулларини бажаришни ўзгартиришди, ортиқча самарасиз ҳаракатлардан воз кечишди, иш самарасини оширишга эришдилар. Иш асбобларини ҳам энг қулай ва самарали турлари ва ҳажмлари тўғрисида маълумот бердилар.

Илмий бошқариш инсон омилини ҳам эсдан чиқармади. Ишлаб чиқариш ҳажмини ва меҳнат унумдорлигини оширишда ишчиларни қизиқтириш, рағбатлантиришни мунтазам ўрганиш бу мактабнинг катта ҳиссасидир. Бундан ташқари қисқа дам олиш ва ишлаб чиқаришдаги мажбурий тўхташлар ҳам ҳисобга олинди. Маълум ишни бажариш учун зарур бўлган вақт ҳаққоний ва реал ўрнатилганлиги ҳам ўрганилди. Бу раҳбариятга ишлаб чиқариш меъёрларини ўрнатишга, ким бу меъёрни бажарса қўшимча ҳақ беришга имконият берди. Бу йўналишда асосий нарса шу эдики, ким кўп ишласа, шунча кўп рағбатлантирилган.

Илмий бошқариш муаллифлари физик ва интеллектуал жихатдан бажарадиган ишга мос келувчи кишини танлашга ва тайёрлашга катта аҳамият бердилар.

Илмий бошқариш ва режалаш функцияларини асосий иш бажаришдан ажратишни ҳимоя қилдилар. Тейлор ва унинг ҳамкасблари бошқариш иши -алоҳида касб эканлигини ва ташкилотнинг ҳар бир ишчиси ўзи учун самарали ишни бажарса, бундай ташкилот фақат

ютишини тан олдилар. Бу йўналиш билан эски тизим ўртасида катта фарқ бўлди, эски тизимда ишчилар ўз ишларини ўзлари режалаштирар эдилар.

Илмий бошқариш концепцияси катта бурилиш босқичи бўлди. Бошқариш илмий тадқиқотларнинг мустақил бўлими сифатида тан олинди.

Олимлар ва раҳбарлар фан ва техникада фойдаланилган усул ва йўналишлардан ташкилот мақсадига эришиш йўлида самарали фойдаланиши мумкинлигини кўрдилар.

2.6.Классик бошқарув.

Илмий бошқариш асосчилари ўз тадқиқотларини асосан ишлаб чиқаришни бошқаришга қаратдилар. Улар бошқариш билан қуйи даражада самарадорликни ошириш учун шуғулландилар. Маъмурий мактаб юзага келиши билан мутахассислар ташкилотларни бошқаришни такомиллаштириш йўналишларини ишлаб чиқара бошладилар.

Тейлор ва Гилбрет оддий ишчидан етишиб чиққан олимлардир, бу корхонани бошқариш тўғрисидаги уларнинг тушунчаларига таъсир этди. Маъмурий бошқарув мактаби яратувчилари эса булардан фарқлироқ, яъни катта бизнесни бошқариш ишида тажрибага эга эдилар. Анри Файоль кўмир қазиб олувчи йирик Француз компаниясини бошқарар эди, уни менежмент отаси деб атайдилар, у бу мактабни яратишдаги асосчилардандир. Линдалл Урвик Англиянинг бошқариш масалалари бўйича консультанти эди. Джеймс Д. Муни ва А.К. Рейли Алфред П. Слоун раҳбарлигида "Дженерал моторс" компаниясида ишлаган эдилар. Уларнинг асосий ҳаракатлари бутун ташкилотнинг самарадорлиги билан боғлиқ эди.

Классик мактаб намоёндалари ҳам илмий бошқариш мактаби намоёндалари каби бошқарувнинг социал томонларига эътибор бермадилар. Бундан ташқари, уларнинг ишлари асосан шахсий кузатишлар асосида ёзилди, илмий асосланмаган эди. "Классиклар" ташкилотларнинг қонуниятларини ва характеристикасини аниқлашда келажак нуқтаи назаридан ёндошишди. Классик мактабнинг мақсади бошқаришнинг универсал тамойилларини яратиш эди. Бу тамойилларга суяниш ташкилотни муваффақиятга элтади деган ғоядан келиб чиқдилар.

Бу тамойиллар икки йўналишни ҳисобга олар эди. Биринчиси, ташкилотни бошқаришнинг рационал тизимини яратиш эди. Бизнеснинг асосий функцияларини аниқлаган назариётчи - "классиклар" ташкилотни бўлимларга ёки ишчи гуруҳларга бўлишни энг яхши усулини аниқлашларига ишонар эдилар. Молия, ишлаб чиқариш ва маркетинг анъанавий функциялар ҳисобланар эди. Бошқаришнинг асосий функцияларини аниқлаш шу билан боғланган эди. Файолнинг бошқариш назариясидаги катта ҳиссаси шу эдики, у бошқаришни универсал жараён деб кўриб чиқди ва бир-бири билан боғлиқ бир нечта функциядан иборат деб ўрганди, яъни режалаштириш ва ташкил этиш. Бу китобнинг кейинги бўлимларида бошқариш функцияларини кўриб чиқамиз.

Классик тамойилларнинг иккинчи категорияси ишчи, хизматчиларни ташкил этиш ва бошқариш структурасининг тузилишига тааллуқлидир. Якка ҳокимлик тамойили бунга мисол бўла олади, яъни киши фақат бир кишидан буйруқ олади ва ўша одамга, бошлиққа бўйсунади.

2.7.Анри Файолнинг бошқарув тамойиллари.

Анри Файолнинг бошқарув тўғрисидаги 14 та тамойили жуда қисқа ҳолда келтирилган. Кўп ўзгаришлар бўлишига қарамай бу тамойиллар ҳозирги вақтда ҳам амалий томондан фойдалидир.

1.Меҳнат тақсимоти. Ихтисослашув табиий ҳолдир, меҳнат таксимотининг мақсади бир хил куч сарфлаб ҳажм жихатдан катта, сифат жихатидан яхши иш бажаришдир. Бу диққат ва кучни сарфлаш лозим бўлган мақсадлар сонини камайтириш орқали амалга оширилади.

2.Мухторият ва маъсулият. Мухторият - бу буйруқ бериш хуқуқидир, маъсулият эса бунга қарама-қарши, яъни мухторият бор жойда маъсулият юзага келади.

3.Интизом. Фирма ва унинг хизматчиси ўртасидаги келишилган битимга - ҳурмат ва қулоқ солишни назарда тутади. Фирма ва унинг хизматчиси ўртасидаги бу битимнинг тузилиши саноат раҳбарларининг асосий масалаларидан биридир.

4.Яккаҳокимлик. Хизматчи фақат ўз раҳбаридан буйруқ олиши лозим.

5.Йўналишининг бирлиги. Бир мақсад йўлида ҳаракат қилаётган гуруҳ бир хил режага ва бир раҳбарга эга бўлиши лозим.

6.Шахсий мақсадларни умумий мақсадларга бўйсуниши. Бир киши ёки гуруҳ мақсади компания ёки йирик ташкилот мақсадларидан устун бўлмаслигидир.

7.Ходимларни мукофотлаш. Ишчи-хизматчиларнинг содиқлиги ва қўллаб-қувватлашига эришиш мақсадида уларни қилган хизматига яраша иш ҳақи бериш лозим.

8.Марказлаштириш. Марказлаштириш ҳам меҳнат таксимоти сингари табиий ҳолдир. Аммо, марказлаштиришнинг мос даражаси конкрет шароитларга мос ҳолда аниқланади. Шунинг учун марказлаштириш ва индивидуаллаштиришнинг пропорциясини аниқлаш масаласи юзага келади. Бу муаммо - яхши натижаларга эришишни таъминлайдиган тадбирларни аниқлашдир.

9.Узлуксиз занжир. Узлуксиз занжир - бу энг юкори раҳбардан тортиб энг қуйи даражадаги раҳбаргача бўлган амалларда ишлаётган кишилар - раҳбарлар қаторидир. Зарур бўлмаган ҳолда бундан воз кечиб бўлмайди ва аксинча бизнесга фойда келтирилмаса ушлаб туриш хато бўлар эди.

10.Тартиб. Ҳамма нарсанинг жойи ва ҳамма нарса ўз жойида бўлиши.

11.Ҳаққонийлик. Ҳамма нарса ҳаққонийлик асосида, тўғри ҳукм ва мулойимлик асосида аниқланиш керак.

12.Ходимлар иш жойининг қўнимлилиги. Юқори қўнимсизлик самарадорликни пасайтиради. Бир жойда узоқ вақт ишлаётган ўртача раҳбар, жойини тез ўзгартираётган қобилиятли менежердан яхшироқдир, афзалдир.

13.Ташаббус, янгиликни таклиф қилувчи. Режа тузиш ва уни самарали бажарилишини таъминлаш.

14.Ҳамкорлик. Иттифоқлик - бу кучдир. Ходимлар ўртасидаги иттифоқни яхшилиги натижани яхшилайди.

Кишилик алоқалари мактаби 1930-1950 йилларда юзага келди. Илмий бошқариш мактаби ва классик мактаб ташкил топганда, психология энди туғилаётган давр эди. Бундан ташқари, психология билан шуғулланганлар бошқаришга қизиқмас эдилар, меҳнат фаолияти муаммолари билан бу янги фан боғланмаган эди. Илмий бошқарув ва классик мактаб вакиллари инсон омилини тан олсалар ҳам, уларни фикри ҳаққоний ҳақ тўлаш, иқтисодий рағбатлантириш ва функционал муносабатларни ўрнатиш билангина боғлиқ эди. Кишилар ўртасидаги муносабатлар учун ҳаракат, инсон омилини самарадорликнинг асосий элементи ҳисоблай олмайдиганларга жавоб тариқасида юзага келди.

Классик усул камчиликларига қарши чиққани учун бу мактабни *баъзи неоклассик мактаб деб ҳам атайдилар.*

2.8.Кишилик муносабатлари учун ҳаракат.

Бошқаришда кишилар муносабатлари мактабининг йирик намоёндалари Мери Паркер Фоллетт ва Элтон Мэйолардир. Фоллет менежментга таъриф берган биринчи аёлдир, яъни унинг фикрича "менежмент - бошқа кишилар ёрдамида иш бажаришни таъминлашдир". Элтон Мэйо томонидан "Уэстерн Электрик" заводида ўтказилган машҳур *кузатишлар натижасида* бошқариш назариясида янги йўналиш очилди. Аниқ тузилган иш усуллари ва яхши иш ҳақи, илмий бошқарини вакиллари ҳисоблаганидек, ҳамма вақт ҳам меҳнат унумдорлигини оширишга олиб бормаслигини Мэйо аниқлади. Кишилар ўртасидаги муносабатлар натижасида юзага келадиган кучлар кўп холларда раҳбарнинг ҳаракатидан ҳам кучлироқ аҳамият касб этади. Баъзида ходимлар ўз шерикларини таъсирига кўп аҳамият беришади. Абраҳам Маслоу ва бошқа психологлар томонидан ўтказилган тадқиқотлар бу ходисани сабабини аниқлашга *ёрдам берди. Маслоу фикрича* кишилар характерининг сабаблари, илмий бошқариш мактаби вакиллари ҳисоблаганчалик иқтисодий кучлар эмас, балки пул ёрдамида қисман ва қиёсий қониқтириладиган турли эҳтиёжлардир.

Психологик мактаб тадқиқотчилари бу фикрларга асосланиб қуйидаги хулосага келдилар: агар раҳбарият ўз ходимлари тўғрисида кўпроқ қайғурсалар, ишчиларни қониқтирилиш даражаси юқори бўлади.

Улар бевосита бошлиқларнинг самарали ҳаракатларини ходимлар билан суҳбатлар, ишдаги мулоқотларга кенг имконият беришни ўз ичига оладиган муносабатларни бошқариш усулларида қўллашни таклиф қилдилар.

2.9.Қобилият тўғрисидаги фанларнинг ривожланиши.

Психология, социология сингари фанларнинг ривожи, тадқиқот усулларининг такомиллашиши, айниқса иккинчи жаҳон урушидан сўнг, иш жойидаги қобилиятни ўрганиш катта илмий янгиликларга олиб келди. Қобилиятни ўрганиш - бихевиористик йўналиш ривожининг кейинги даврининг йирик намоёндалари қаторида Крис Арджирисни, Ренсис Лайкертни, Дуглас Мак Грехорни, Фредерик Грецбергни алоҳида таъкидлаб ўтиш зарур. Булар ва бошқа тадқиқотчилар социал ҳамкорликни турли йўналишларини, мотивацияни, рағбатлантиришни, шахсий қобилият ва ҳокимият, ҳарактерини, ташкилот структурасини, ташкилотлардаги коммуникацияларни, илғорликни, меҳнат сифатини ва иш мазмунини ўзгартиришни ўргандилар. Биз бу мавзуларни кейинги бўлимда ўрганамиз.

Қобилият фанлари мактаби кишилар муносабатлари мактабидан анча ўзиб кетди. Булар асосан шахслараро муносабатларни йўлга қўйиш усулларига эътибор бердилар. Бу янги йўналиш ишчига, ходимга қобилият фанлари қоидаларидан фойдаланиш асосида ташкилотни тузилиши ва бошқаришни ўрганишда ўз имкониятларини билишда ёрдам берди. Умумий қилиб айтганда, бу мактабнинг асосий мақсади меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш ҳисобига ташкилотнинг самарасини оширишдир. Қобилият йўналиши шунчалик оммалашиб кетдики, у 60 - йилларда бошқаришни турли жабҳаларини қамраб олди. Ўзидан аввалги мактаблар сингари, бу йўналиш ҳам бошқарув муаммоларини ечишда "энг тўғри йўл" эканлигини ҳимоя қилдилар. Унинг асосий фарази: қобилият тўғрисидаги фанларни тўғри қўллаш ходимни ҳам, ташкилотни ҳам самарасини орттиришга олиб келади. Аммо, иш мазмунини ўзгартириш ва бошқарув ишларида ходимни қатнашиши фақат баъзи ходимларни ва баъзи ҳолларгагина самара беришини биз кейинги бўлимларда ўрганамиз. Шундай қилиб бихевиористик йўналиш кўплаб ижобий натижалар бериш билан бирга, баъзи ҳолларда яхши натижа бермаслиги мумкин.

2.10.Бошқариш фани ёки миқдорий йўналиш (1950 йилдан ҳозирги вақтгача).

Математика, статистика, муҳандислик фанлари ва шу билан боғлиқ фанлар бошқариш назариясига катта ҳисса қўшди. Уларни таъсирини Фредерик У. Тейлор томонидан қўлланган ишни таҳлил қилишдаги илмий усулда кўриш мумкин. Иккинчи жаҳон уруши вақтигача бўлган даврда бошқаришда миқдорий усуллардан кам фойдаланилган.

Инглизлар немисларни оммавий равишдаги ҳаво ҳужумларини (кўп сонли) қайтариш учун ўзларининг чекланган (кам сонли) жанговор

самолётларидан ва ҳаво хужумига қарши воситалардан самарали фойдаланиш усулларини топишга мажбур эдилар. Кейинчалик Европадаги иттифоқчилар учун ҳарбий ёрдам бериш самарасини орттиришни аниқлаш лозим бўлди. Шу ва шунга ўхшаш холатларда миқдорий усуллардан кўп фойдаланилган ва бу усулни операцияни тадқиқот қилиш усули деб номланган.

Операция ва моделларни тадқиқот қилиш. Операцияларни тадқиқот қилиш - ташкилотнинг операцион муаммоларига илмий тадқиқот усулларини қўллашдир. Муаммо Қўйилган, мутахассислар холат моделини яратишади. Модель - реалликни, бор нарсани кўрсатиш усулидир. Модель реалликни соддалаштиради ёки уни абстракт ҳолатда кўрсатади. Модель реалликни мураккаблигини тушунишни енгиллаштиради. Жойларни, йўлларни қийинлигини йўл картаси енгиллаштиради. Бундай картасиз манзилга етиб олиш мушкулдир. Бу картасиз тахмин ва хато усулига суянилади. Операцияларни тадқиқот қилишдаги шундай модел қийин муаммоларни енгиллаштиради, ўзгарувчилар сонини камайтиради ва х.к.

Модель тузилгандан сўнг ўзгарувчиларга миқдорий аҳамият берилади. Бу ҳар бир ўзгарувчига ва улар ўртасидаги боғлиқликни аниқлаш имконини беради. Бошқарув фанининг муҳим томони шундаки, бу усулда турли фикрларга миқдорий жиҳат, аҳамият берилади. Бошқарувда миқдорий усулни қўлланилишига компьютерларни ривожи катта туртки берди. Компьютер ёрдамида тадқиқотчилар турли мураккабликдаги масалаларга математик моделларни лойиҳалаштирдилар ва бу орқали ҳақиқатга яқинлашдилар.

Миқдорий йўналишнинг таъсири. Бошқарув фани ёки миқдорий йўналишнинг таъсири бихевиористик йўналишга қараганда камроқ эди, чунки кўп раҳбарлар кишилар ўртасидаги муносабатлар билан, уларнинг қобилияти билан, операцияларни тадқиқот қилиш билан боғлиқ муаммоларга қараганда кўпрок дуч келар эдилар. Бундан ташқари 60-йиллардаги кўпчилик раҳбарлар да миқдорий усулларни тушуниш ва ундан фойдаланишга оид маълумот кам эди. Аммо, ҳозирги кунда аҳвол ўзгармокда, яъни бизнес-мактабларда миқдорий усуллар ва компьютерларни қўллаш бўйича курслар ташкил этилди.

2.2 - жадвалда бошқарув ғоясини ривожланишида тўрт мактабнинг ўрни ва ҳиссаси тўғрисида маълумотлар келтирилган.

2.2 - жадвал.Турли йўналишларнинг ҳиссаси.

Илмий бошқариш мактаби.
1.Масалаларни ечишнинг яхши усулларини аниқлашда илмий таҳлилдан фойдаланиш. 2.Ишни яхши бажаришга лойиқ ходимларни топиш ва ўқитиш. 3.Ишни самарали бажариш учун ходимларни ресурслар билан таъминлаш. 4.Унумдорликни ошириш мақсадида моддий рағбатлантиришдан фойдаланиш. 5.Режалаштиришни ажратиш.
Классик мактаб.
1.Бошқариш тамойилларининг ривожи. 2.Бошқариш функцияларини аниқлаш. 3.Ташкилотни бошқаришга умумий тизимлашган қараш.
Кишилар муносабатлари ва қобилият фанлари мактаби.
1.Унумдорлик ва қондириш даражасини оширишда кишилар ўртасидаги муносабатларни бошқарув усулларидан фойдаланиш. 2.Ҳар бир ходимдан ўз имкониятига мос ҳолда тўлиқ фойдаланиш мақсадида бошқаришда кишилар қобилияти тўғрисидаги фанлардан фойдаланиш ва ташкилотни шакллантириш.
Бошқарув фани мактаби
1.Моделлар тузиш ва улардан фойдаланиш орқали мураккаб бошқарув муаммоларини тушунишни чуқурлаштириш. 2.Мураккаб ҳолларда раҳбарларга қарор қабул қилишда ёрдам берадиган миқдорий усулларни ривожлантириш.

2.11.Жараён йўналиши.

Бошқарув ғояларининг тарқалишида катта бурилиш бўлган бу концепция ҳозирги вақтда кенг қўлланилади. Жараён йўналиши бошқаришнинг маъмурий мактаби намоёндалари томонидан таклиф этилган.

Улар менежернинг функцияларини ёритишга ҳаракат қилишган. Аммо бу авторлар функцияларни бир-бирига боғлиқ ҳолда ўрганмаганлар.

Жараён йўналиши бу функцияларни бир-бирига боғлиқ ҳолда ўрганади. Бошқариш жараён сифатида кўрилади, шунинг учун бошқалар ёрдамида мақсадга эришиш қандайдир вақтли ҳаракат эмас, балки узлуксиз бир-бирига боғлиқ ҳаракатлар мажмуасидир. Ҳар бири алоҳида жараён бўлган бу ҳаракатлар ташкилот муваффақияти учун жуда муҳимдир. Уларни бошқарув функциялари деб атайдилар. Ҳар бир бошқарув функция алоҳида жараёндир, чунки улар бир-бирига боғлиқ

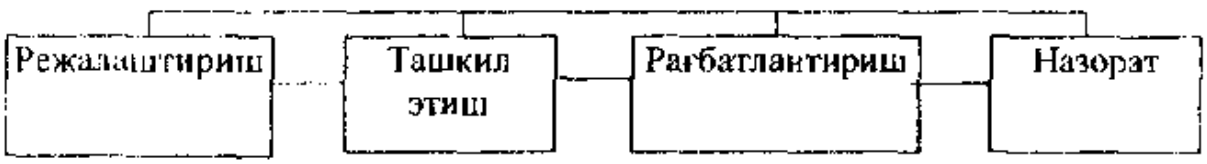
ҳаракатлар мажмуасидан иборатдир. Бошқарув жараёни барча функциялар йиғиндисидир.

Бу концепциянинг асосчиси Анри Файоль фикрича бешта функция мавжуддир. Унинг фикрича, "бошқариш - бу олдиндан аниқлаш ва режалаш, ташкил этиш, фойдаланиш, мувофиқлаштириш ва назорат қилишдир". Бошқа авторлар эса бошқа функциялар рўйҳатини келтиришган.

Замонавий адабиётларда қуйидаги фикрлар келтирилган - режалаш, ташкил этиш, фойдаланиш ёки буйруқ бериш, мотивлаштириш, раҳбарлик қилиш, назорат, коммуникация, тадқиқот қилиш, баҳолаш, қарорлар қабул қилиш, ходимларни танлаш,вакиллик қилиш ва учрашувлар олиб бориш ёки шартномалар тузиш. Бошқарув бўйича берилаётган мақолаларда олдингиларидан бир оз бўлсада фарқ қиладиган бошқарув функциялари рўйҳати келтирилмокда. Ушбу китобда ҳозирги вақтда барча ташкилотларда қўлланиладиган бошқарув фаолиятининг турларини *маълум категорияларга бирлаштиришга асосланган йўналиш* қабул қилинган. Бизнинг фикримизга, бошқарув жараёни режалаштириш, ташкил этиш, кизиқишни йўлга қўйиш ёки рағбатлантириш (мотивация) ва назорат функцияларидан иборатдир. бошқарувнинг бу тўртта бошланғич функцияси коммуникация жараёни ва қарор қабул қилиш билан боғлангандир. *Раҳбарлик (лидерлик) мустақил фаолият сифатида* курилади. Раҳбарлик ташкилотни муваффақияти учун зарур бўлган мақсадларга эришиш йўналишида ишлаши лозим бўлган ходимларга таъсир кўрсатиш имконнятини назарда тутади. Барча категориялар китобнинг турли бўлимларида кўриб чиқилади. Қуйида эса ҳар бир функцияга шарх берилади.

1.12.Бошқарув жараёни функциялари.

Бошқарув жараёни тўртта бир-бирига боғлиқ функциялардан иборат: режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш ва назорат (2.2-расм).



2.2-расм. Бошқарув функциялар

Режалаштириш. 1-бўлимда бир мақсад йўлида ҳаракат қилаётган кишилар гурухини ташкилот деб аталишини аниқладик. Режалаштириш функцияси ташкилот мақсадлари қандай бўлишини ва аъзолар бу мақсадга эришиш учун нима ишлар қилиши кераклигини назарда тутади.

Режалаштириш функцияси ташкилот мақсадлари қандай бўлишини ва аъзолар бу мақсадга эришиш учун нима ишлар қилиши кераклигини назарда тутади. Режалаштириш функцияси қуйидаги учта саволга жавоб беради:

1.Ҳозирги вақтда қандай холатдамиз? Раҳбарлар ташкилотнинг молия, маркетинг, ишлаб чиқариш, илмий тадқиқотлар, меҳнат ресурслари сингари муҳим соҳаларнинг кучли ва кучсиз томонларини баҳолашлари лозим.

2.Қандай ҳаракат қилишимиз керак? Раҳбарлар ташкилотга таъсир этувчи ташқи мухит, яъни рақобат, мижозлар, қонунлар, сиёсий омиллар, иқтисодий шароитлар, технология, таъминот, социал ва маданий ўзгаришлар сингари омилларни таъсирини аниқ билган ҳолда ташкилот мақсадини аниқлайди ва бу мақсадга етишишга тўсиқ бўладиган ғовларни аниқлайди.

3.Қандай қилиб амалга ошириш керак? Раҳбарлар ташкилот мақсадларига эришиш учун ташкилот аъзолари алоҳида ва умуман нима ишлар қилишлари кераклигини ҳал қилишлари лозим.

Режалаштириш ёрдамида раҳбарият ташкилот аъзолари учун мақсадлар бирлигини таъминлашга доир ҳаракатлар ва қарорлар қабул қилишга ҳаракат қилади. Шундай қилиб режалаштириш - ташкилот мақсадига эришиш учун аъзоларнинг ҳаракатларини бир йўналишга тўғрилашни таъминлайдиган усулларнинг биридир.

2.13.Бошқариш: фанми ёки санъатми?

ХХ асрдаги бошқарув ғоялари уни фанга айлантиришга астойдил ҳаракат қилди. Бу йўлда кўплаб тортишувлар бўлди. Бошқарув соҳасидаги назариётчилардан бири бўлган Лютер Гьюлик бошқарув фанга айланмоқда деб таъкидлайди, чунки у турли назариялардаги ходисаларни тизимли тарзда ўрганади, яъни "кишилар ўзлари учун самарали ҳамкорлик тизимига айлантириш учун, аниқ мақсадга эришиш учун тизимли ишлаш каби асосларни тушунишга ҳаракат қилади".

Бошқа бир гуруҳ мутахассислар фикрича, бошқариш санъатдир, буни маълум қобилиятга эга бўлган кишилар маълум тажрибага эга бўлиши орқали амалга ошириш мумкин дейдилар. Баъзи амалиётчи - раҳбарлар бошқарувнинг илмий назарияларини фил суягидан ясалган академик устунга қиёс қиладилар, улар ташкилотнинг реал ҳаётидан йироқдир деб ҳисоблайдилар.

Ҳар қандай фаннинг асоси - ўрганиладиган ходисани объектив равишда ҳисобга олишдир. Бошқарув мустақил фанга айланган вақтдан бошлаб бу масалани мураккаблигини хис қилиб келмоқда. Ташкилотдаги баъзи ходисаларни аниқ ўлчаш ва таҳлил қилиш мумкин. Масалан, механик топшириқни бажаришнинг самарали усулларини аниқлаш унчалик қийин эмас. Илмий бошқарув соҳасидаги омиллар бундай ишларни жуда самарали ҳолда таҳлил қиладилар. Бу эса бошқарувни фан сифатида тан олинишини билдиради. Ҳар қандай ишни самарали бажаришни лойиҳалаштириш мумкинлигини кўрган амалиётчи - раҳбарлар, барча мўлжалланган ишларни аниқ бажаришга ходимни мажбур қилиб бўлмаслигини билдилар. Одамлар машина эмас. Унинг онгида счётчикни ўрнатиб бўлмайди. Бунинг устига раҳбарлар аниқ

ходимлар биланмас, бутун гуруҳлар билан шуғулланадилар. Катта гуруҳларда кўплаб социал омиллар мавжудки, уларни катталиги ва аҳамиятини аниқ ўлчаш мумкин эмаслигидан ташқари, уларни оддий аниқлаш ҳам қийиндир.

Худди шу фикрни ташкилотга таъсир қиладиган ташқи муҳит омиллари тўғрисида ҳам айтса бўлади. Булар ўртасидаги муносабатни ҳам тўғри аниқлаш қийиндир. Бизнинг фикримизча, қисман бўлса ҳам бошқариш санъатдир. Бошқарувчилар тажриба орқали хўп нарсани ўрганишлари лозимдир. Назария хулосаларига асосланган ҳолда кейинги амалиётни шакллантириш керак. Раҳбар назария ва илмий тадқиқотларни чекланганлигини билиш ва зарур бўлиб қолган холларда улардан фойдаланиши керак.

Бошқарув назариялари ва илмий тадқиқотлар натижаларига абсолют нарса эмас, балки ташкилотларни мураккаб дунёсини тушунишга ёрдам берадиган восита сифатида қараш керак. Илмий тадқиқотлар натижаларидан ва назариядан тўғри фойдаланиш раҳбарга нима содир бўлиши эҳтимолини олдиндан билдиради, тўғри қарор қабул қилишда ёрдам беради ва хатоларни олдини олишда кўмаклашади.[1]

Қуйидаги икки сабаб режалаштиришни бир мартагина бўладиган ходиса эмаслигини кўрсатади. Биринчидан, баъзи ташкилотлар мақсадларига эришгандан сўнг ўз иш фаолиятини тўхтатса, баъзилари ҳаёт фаолиятини узоқроқ сақлаб қолишга ҳаракат қиладилар. Шунинг учун, улар бир мақсадга эришгандан сўнг олдиларига янги мақсадни қўядилар. Бунга "ўн центликлар ҳаракати" мисол бўла олади. Бу ҳаракат полиомиэлит касаллигига қарши ташкил этилган эди. Сэлк вакцинаси болалар ўртасида полиомиэлит касаллиги хавфини тугатгандан сўнг ҳаракатнинг вазифаси тугади, ташкилот ўз мақсадини ногирон болаларга ёрдам томонига бурди.

Режалаштиришни узлуксиз жараёнлигини иккинчи мақсади - келажакни ноаниқлигидир. Атроф - муҳитдаги ўзгаришлар натижасида ёки фикрлашдаги хатолар сабабли режа тузиш вақтида раҳбарият мўлжалланган ходисалар бошқачароқ тарзда амалга ошиши мумкин. Шунинг учун режаларни воқеликка мос равишда қайта кўриб чиқиш зарур. Масалан, фирма ортиб бораётган фойда ҳисобига беш йилдан сўнг янги штаб-квартира қурилишни режалаштирган эди. Агар, фирманинг фойдаси кўзланган тартибда кўпаймаса ёки маблағи бошқа заруррок эҳтиёжга сарфлаш лозим бўлса, бу штаб-квартира қурилишини кейинроқ муддатга суриш керак бўлади. Қуйидаги мисолда иш ўрганувчи қизлар ташкилотдаги ўзгаришлар тўғрисида сўз юритадилар.

Ўрганувчи қизлар ўзгаришларга мослашмоқдалар. Иш ўрганувчи қизлар ҳаракати, яъни скаут ҳаракати кейинги вақтларда ўзгарди. Бу ташкилотга узоқ вақт мобайнида шаҳар атрофидаги мавзелардан қизлар

---

[1] Манба: Luther Gulick, " Manegement is a Science", Academy of Menegment Journal, vol.8, no. 1 (1965), pp. 7-13.

аъзо бўлиб, уй бекасининг ҳаёт йўлига тайёрланишар эди. Бу ташкилот 70 йил давомида ҳаракат қилиб келмоқда. Ташкилот фаолиятида кўплаб ўзгаришлар содир бўлмоқда, у 13 ёшли Лиза Бартоломео (Бруклиндик) сингари қизлар ҳаракатига айланди.

Лизанинг сўзига қараганда, бу ҳаракат "вақт давомида ўзгариб бормоқда", аммо кўпчилик қизлар буни яхши билмайдилар. Кўпчилик фикрича, дейди Лиза, скаутлар "мисс Маффитс сингари кичик қизлар яшил кўйлакларни кийиб олиб печенье сотишади холос".

Ҳақиқатан ҳам бу қизлар печенье сотишади. Бу йили улар 125-миллион қути ёки 219 млн. долларга тенг суммадаги печеньени сотишади. Уларни одам яшайдиган жойдаги лагерда ҳозир ҳам учратиш мумкин. Уларнинг шиори ҳозир ҳам "Бўл тайёр"дир. Аммо, яшил кўйлаклар ўрнига қизлар хоҳлаган кўйлак-шимлар кийишмоқда.

Қизлар ўз мустақилликларини ва онглилигини яхши ҳис қилганликлари учун "Тайёрлаймиз" деган нишон (значок) жорий қилинди. Бу нишон сохибидан уй таъмирлаш бўйича қандайдир иш бажаришни талаб қилинар эди. Бу ҳаракат раҳбарининг фикрича, аёлларни оммавий равишда меҳнат фаолиятига чиқиб кетиши ташкилотга таъсир кўрсатади.

Ҳозир ва келажакда иш жойига эга бўлиш, бу жамият сафига аҳолини социал ҳимоя қилинмаган қатламларидан кўплаб қизларни жалб қилади. Индиана штатидаги Блумингтондаги скаут ҳаракати кенгаши ҳуқуқбузар ёки шунга яқин қизлардан отряд ташкил қилади ва қизларга касб маҳоратини эгаллашга ва ўз-ўзини ҳурмат қилишга ўргатмоқда.

Ўзгаришлар ўз натижасини бермоқда. Катталарни ҳисобга олганда умумий аъзолар сони 1969 йилга (рекорд йиллиги) нисбатан 28фоизга камайган бўлса ҳам, ўтган 1980 йилга нисбатан 1,6фоизга ортди. Бу хол кейинги 12 йил давомида биринчи марта бўлди.[1]

Ташкил этиш. Ташкил қилиш - қандайдир структурани тузишдир. Структура тузиш учун зарур бўлган бир қанча элемент мавжуддир, бу элементлар асосида ташкилот ўз мақсадига эришиш режаларини тузади. Бундай элементлардан бири ишдир, ташкилотнинг аниқ топшириғидир, масалан уй қуриш ёки радиони йиғиш ёки ҳаётни суғуртасини таъминлаш. Саноат революцияси ишни ташкил этиш орқали бошланди. Ташкил этилган ишда бир киши, ташкил этилмаган ишга қараганда кўпроқ маҳсулот чиқаради. Ишни ташкил этиш илмий бошқарув ҳаракатини диққат марказида бўлади.

Ташкилотда нишни одамлар бажарсалар, ташкил этиш функциясини муҳим томони ташкилотдаги мавжуд ишларни ким бажаришини аниқлашдир. Раҳбар аниқ ишлар учун одамларни танлайди, уларга топшириқ беради, Ташкилот ресурсларидан фойдаланишни топширади.

Бу субъектлар ўз мажбуриятларини самарали бажариш маъсулиятини оладилар. Улар раҳбарга нисбатан бўйсинувчи ҳисобланишга рози бўладилар. Ўз вазифасини топшириш (делегация

[1] Манба: Maria Shao, "Be Prepared", The Wall Street Journal, July 15, 198[illegible], p. 1

қилиш) - раҳбариятни ишни бажаришни бошқа кишилар ёрдамида амалга ошириш воситасидир. Ишни ташкил этишни тизимтик тарзда киритиш концепцияси ташкилотни структураси тузилгунга қадар кенгайтирилиши мумкин (кейинрок кўриб чиқамиз).

1.14.Мотивлаштириш.

Кимдир ташкилотни асосий ишини бажармаса энг яхши тузилган режалар ҳам, энг такомиллашган структура ҳам ҳеч қандай аҳамиятга эга эмаслигини раҳбар яхши билиши керак. Мотивлаштириш функциясига биноан ҳар бир киши ўзига топширилган ишни, мажбуриятни яхши бажариши керак.

Раҳбарлар, ўзлари билиб-билмай, ўз ходимларининг мотивлаштириш функциясини бажарадилар. Қадимги вақтларда қўрқитиш орқали, жазо орқали, баъзилар учун эса - мукофотлар орқали таъсир қилинар эди. XVIII аср охиридан ва XX асргача кўп иш ҳақи олиш имконияти мавжуд бўлган одамлар ҳамма вақт кўп ишлашлари мумкин деган ақида кенг тарқалган эди. Шундай қилиб, мотивлаштириш - кўп куч сарфлаб яхширок ишлагани учун бериладиган пул мукофоти деб ҳисобланар эди. Илмий бошқарув мактабининг мотивлаштиришга бўлган йўналиши шунга асосланган эди.

Қобилият тўғрисидаги фанлар соҳасидаги тадқиқотлар соф иқтисодий йўналишни тўғри келмаслигини кўрсатди. Мотивлаштириш, яъни ҳаракатларга ички ҳиссиётни уйғотиш мунтазам ўзгариб турадиган мураккаб эҳтиёжлар мажмуаси натижаси эканлигини раҳбарлар билдилар. Ҳозирги вақтда биз, ходимларни самарали тарзда мотивлаштириш учун раҳбарлар уларни эҳтиёжларини аниқлашлари ва яхши ишлаш орқали бу эҳтиёжларни қондиришни таъминлашлари лозимлигини тушунамиз.

Назорат. Раҳбарларнинг барча қилаётган ишлари келажакка йўналтирилган бўлади. Раҳбар мақсадга эришишнинг аниқ вақтини, куни, ҳафтаси, ойи, йили ёки келажакдаги аниқ вақтини режалаштиради. Бу вақт орасида кўп нарса ўзгариши, ҳатто ноқулай ўзгаришлар бўлиши мумкин. Раҳбарият танлаган йўналишни ман қилувчи қонунлар қабул қилиниши мумкин. Бозорда ташкилотнинг мақсадга эришишини қийинлаштирувчи кучли рақобатчи пайдо бўлиши мумкин ёки одамлар ўз мажбуриятларини бажариш вақтида хатога йўл қўйишлари мумкин.

Бундай кўзда тутилмаган холатлар, ташкилотни, раҳбарият аввалдан белгилаган асосий йўналишни ўзгартиришга мажбур этади. Агар, бундай ўзгартириш ишига раҳбарият қобилиятли бўлмаса ва мос келувчи ўзгаришни аниқлай олмаса, ташкилотга катта зарар етади, мақсадга эришиш оғирлашади, ҳатто яшаб қолиш ҳам хавф остида қолади.

Назорат - бу ташкилотни ўз мақсадига эришишини таъминлаш жараёнидир. Мана нима учун 2.2-расмда назоратдан чиқаётган чизиқ режалаштиришга бормокда. Бошқарув назоратининг ўз боскичи мавжуддир. Стандартларни (андоза) ўрнатиш - маълум вақтда бажарилиши керак бўлган мақсадларни аниқ белгилашдир. Бу режалаштиришда

тузилган режаларга асосланади. Иккинчи босқич - бу маълум вақтда ҳақиқатда эришилган натижаларни аниқлаш ва кўпгина натижалар билан солиштиришдир. Агар бу икки босқич тўғри бажарилган бўлса, раҳбар тадқиқотдаги мавжуд муаммони ҳам, бу муаммонинг ечимини ҳам аниқ билади. Бу билимлар учинчи босқични самарали амалга ошириш учун зарурдир. Учинчи босқичда, аввал қабул қилинган режага муҳим ўзгартиришлар киритиш лозим бўлса, шу билан боғлиқ ҳаракатлар амалга оширилади. Шу ҳаракатлардан бири - мақсадларни ҳолатга мослаш ва ҳаққонийроқ қилиш мақсадида қайта кўриб чиқишдир. Масалан, сизнинг ўқитувчингиз тест тизими орқали билимингизни синаб кўриб, сизни билимингизни ўрнатилган меъёрлардан юқорилигини билса, у ўқув режасига ўзгартириш киритиши ва бериладиган маъруза матнини кенгайтириши мумкин.

2.15.Боғловчи жараёнлар.

Бошқарувнинг тўрт функцияси – режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат-икки умумий характеристикага эга: қарор қабул қилишни талаб қилади ва тўғри қарор қабул қилиш учун зарур бўлган информация олиш ва қарорни барча ходимлар учун тушунарли бўлиши учун информация алмашуви, коммуникациялар зарурдир. Шунинг учун ва икки характеристика бошқарувнинг тўртта функциясини боғлагани учун, коммуникацияни қарор қабул қилишни кўпинча боғловчи жараёнлар деб аталади.

Қарор қабул қилиш. Бошқарув нима - бу асосан интелектуал ишдир. У бир қутига бир неча хил кўринишдаги майдалаб ташланган манзаралар ичидан керакли манзарани ажратиб олиб теришни эслатади. Раҳбар айрим ҳолат ва вақт учун тўғри келадиган ҳаракатни топиш учун кўплаб вариантларни кўриб чиқиши лозимдир. Ташкилотнинг иши бир текис кетиши учун раҳбар бир неча имкониятлардан энг мақбулини *топиши керак. Ана шундай танлаш* - қарордир. Шунинг учун, қарор қабул қилиш - бу қандай қилиб ва нимани режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат қилишни танлашдир. Умуман олганда ана шу раҳбарнинг фаолиятини асосий мазмунини ташкил этади.

Самарали, объектив қарор қабул қилиш учун ёки ҳатто муаммонинг ҳақикий кўламини тушуниш учун аниқ информация бўлиши зарур. Бундай информация олишнинг бирдан-бир усули коммуникация ҳисобланади.

Коммуникация. Абстракт ғояларни узатиш қобилияти инсониятнинг ўзига хос муҳим қобилиятларидан биридир. Коммуникация - икки ва ундан ортиқ кишилар орасидаги информация алмашуви жараёнидир. Одамлар ўртасидаги муносабатларнинг сифати ва мустаҳкамлиги (хатто дўстлар, оила аъзолари ва ҳамкасблар ўртасидаги) уларнинг шахслараро муносабатларини аниқ ва тўғрилигини кўрсатувчи *функциядир.* Ташкилотлар одамлар ўртасидаги муносабатларнинг мушфиқлашган турли бўлганлиги учун, у самарали фаолиятни таъминлайдиган коммуникациялар сифатига боғлиқ бўлади.

Одамлар орасидаги коммуникациялар самарасиз бўлса, улар умумий мақсад тўғрисида келиша олмайдилар. Коммуникация жараёнида информация шунчаки қарор қабул қилиш учун узатилмайди, бу қарорни бажарилиши учун ҳамдир. Режалар ўз эгаларига узатилмаса, улар ҳеч қачон бажарилмайди. Раҳбарият, *ўз қарорларини асослаган ҳолда қўл* остидагиларга етказса, уларни бажаришга имконият яратган бўлади. Ишчилар яхши бажарилган иш учун қандай даражада тақдирланишларини билмасалар улар астойдил ишламайдилар. Назорат функциясида ҳам коммуникациялар муҳимдир. Раҳбарлар учун информация: уларни бажарилиши, тўғри баҳоланиши, ташкилот мақсадига эришишда кўмаклашиши билан муҳимдир.

"Хьюлетт-Паккард" компанияси 1979 йилдан бери ўн йилга қўйилган мақсад асосида ишланмокда, яъни ишлаб чиқаришдаги сифатсиз маҳсулот ҳажмини ўн фоизга камайтиришни мақсад қилиб қўйган ва шуни бажариш асосий вазифа қилиб белгиланган. Бу иш таъминланиши учун раҳбарият режа тузиб олиши лозим. Сўнгра корхонада сифат учун курашувчи одамлар гуруҳини ташкил этиш лозимдир. Бу гуруҳни "сифат гуруҳи" ёки маҳсулотни биринчи топширишдаёқ сифат кўрсаткичларини яхшилаб топширишга эришувчи гуруҳ деб аталади. Бу гуруҳ аъзоларини Японияга сафари ҳам яхши самара берди. Бу ишда компаниянинг барча аъзолари қатнаша бошладилар. Бу ҳаракатни оммалаштириш учун бир неча усуллардан фойдаланилди. Бу усулларга қуйидагилар киради: мухокама, ўқитиш, ёзма информация тарқатиш ва ҳ.к. Қисқа танаффусларда ҳам, кофе *ичишларда ҳам асосий суҳбат маҳсулот* сифати ва унумдорлик хусусида бўлди. Натижалар эса ижобий бўлди. "Хьюлетт-Пакаррд"нинг ўн йилга мўлжалланган режасида бошқа ўзгаришлар ҳам ўрин олди. Бошқарув жараёни бошқарув функцияларининг ўзаро муносабатларини таъкидлайди, бу эса тизимли йўналишдан фарқ қилади (у қуйида кўриб чиқилади) ва унда ташкилотни алоҳида қисмлари *муносабатлари*, шунингдек ташкилот ва уни ўраб турган муҳит муносабатлари таъкидланади.

2.16.Тизимли йўналиш.

Ташкилотнинг структураси кўп ҳолларда текис икки ўлчовли ташкилий блок схема кўринишида тасвирланади. Буни биз 8-бўлимда кўриб чиқамиз. Бу блок-схемалар ушбу ташкилотдаги одамлар, структура бирликлари ва алоҳида бўлимлар ўртасидаги мураккаб муносабатларни куришга имкон беради. Агар блок-схема ўрнига ҳаракатдаги тасвир орқали ифодалаш мумкин бўлганда, ташкилотнинг структураси янада яхшироқ кўринган бўлар эди. Ҳаракатдаги структуранинг бирон-бир қисмига таъсир этсангиз, у ўзгариши мумкинлигини кўпчилигингиз ўз тажрибангиздан биласиз. Бошқа қисмлари эса аста-секин ҳаракатга келишини ҳам биласиз. Уларни ҳаракатга келиш вакти эса сизнинг таъсирингиз кучига боғлиқдир. Худди шунингдек, агар раҳбар, ташкилотнинг бирон-бир қисмига таъсир кўрсатса, бошқа қисмлари бу

таъсир натижасида ҳаракатга келади. Бундай ўзгаришлар ташкилотнинг келажакдаги самарасига таъсир қилади. Бундай самара, янги ишчиларни ишга жалб қилиш, янги дастгоҳларни сотиб олиш орқали технологияни ўзгартириш сингари бошқарув функцияларини ўзгартирадиган ҳолларда юзага келиши мумкин. Масалан, агар раҳбарият ўз қўл остидаги раҳбарлардан бирортасига кенгроқ ҳаракатлар эркинлигини берса, бу ходимни рағбатини оширади, унинг ўз қўл остидагилари билан муносабатлари ўзгаради. Бошқа раҳбарларни (ўша даражадаги) рағбати камайиши мумкин, чунки улар кўпинча эркинлик, ҳуқуқ олмайдилар. Улар ўзларини камситилган хис қилишлари мумкин, бу эса уларнинг ишига таъсир этмасдан қолмайди. Бу барча ўзгаришлар турли вақтларда содир бўлади. Натижада ташкилот ўз мақсадига эришиш йўлидаги позицияни ўзгартириши мумкин.

Ушбу ўзгаришларни ва унинг оқибатларини яхши билиш учун раҳбарлар, ташкилотни келажагини ва уни ташқи муҳит билан алоқасини яхши кўра олишлари зарурдир. Раҳбар нафақат ўз вазифасини яхши билиши, балки ўз ишлари билан ташкилотни мақсадига қандай таъсир қилишларини билишлари керак. Раҳбарлар ўзлари қабул қилган қарорларини ташкилот фаолиятига таъсирини билишлари керак. Улар ташқи муҳитни ташкилотга ва ташкилотни ташқи муҳитга таъсирини хис қилишлари зарур.

Ташкилотларни бугунги мураккаб холатида "ўрмонни" яққол кўриб бўлмайди, чунки бу "ўрмонда" кўплаб турли "дарахтлар" бўлиб, улар тўсиб қолади ва холатни яққол кўришга ҳалақит беради. Бошқарувдаги мактаблар камчилиги шу эдики, улар асосий диққат-эътиборни қандайдир муҳим элементга қаратар эдилар, бошқарувни бир бутун ҳолда ўрганмас эдилар.

2.17.Дж. Пол Гетти бошқарув хусусида.

Қўшма Штатлар иккинчи жаҳон урушига кирганидан бир оз кейинроқ мен АҚШ ҳарбий-денгиз фаолиятидан буюртма олишга ҳаракат қилдим. 1942 йилнинг 20 февралида ХДФ бошлиғи полковник Френк Нокс билан Вашингтонда учрашдим. Мен "Спартан Эйрекрофт" ва "Астронавтика бўйича Спаритан мактаби" корпорациялари акцияларининг назорат пакетига қиёсий тарзда эга эдим. Буни билган полковник Нокс мени ўз режамдан воз кечишга ундади. Бунинг ўрнига, бу компанилар бошқарувида фаол қатнашишга даъват этади.

"Бу иш, сизни ўз мамлакатингиз ва ХДФга қилишингиз мумкин бўлган энг фойдали ишдир, - деди у. - Бизга самолётлар ва улар учун қўшимча қисмлар, яхши тайёргарликка эга учувчилар жуда зарур. Бу ишлар учун бизга тажрибали бизнесменлар зарур, улар ишлаб чиқаришда ва ўқитишда бизни режаларимиз устида ишлайдилар. Улар ёрдамида ишлаб чиқариш қувватлари кенгаяди, моддий-техника базаси ривожланади ва унумдорлик мисли кўрилмаган даражагача кўтарилади".

Ўша вақтда мен самолётлар ишлаб чиқариш тўғрисида тушунчага эга эмас эдим. Мен самолётда қанот ва двигатель борлигини, улар яхши созланса ва бошқарилса самолётлар учишини билар эдим. Мен бизнесмен сифатида нефтни топиш, қазиб олиш ва сотиш билан шуғулланар эдим. Менга бу соҳадаги ташкилотчилик ишлари, тамойиллар, бошқа соҳалардагига ўхшашдай туюлди.

Қисқа қилиб айтганда, ҳар қандай соҳадаги бизнес бир-биридан фарқ қилмайди ва бизнес билан шуғулланиш, маълум тижорат аҳамиятига эга бўлган хизматни бажариш сингари туюларди.

"Спартан" компаниясидаги ишлаган икки йиллик фаолиятим билан фахрланаман. Цехларни ишлаб чиқариш майдони 65 минг кв. футдан 300 минг кв. футга ортди. Озгинагина одам ишлаган заводда эндиликда 5500 та меҳнатсевар, ўз ишини севувчи эркак ва аёллар ишламоқда. Улар АҚШ ҳукумати ва компаниянинг мукофотига сазовор бўлдилар. Завод эса ҳукуматдан рағбатлантириш олди.

Нима учун мен буларни гапиряпман? Бизнес - бу бизнес. Бизнес тамойиллари ҳеч қаерда ва ҳар қандай шароитда ҳам ўзгармайди. Ҳар қандай шароитда ҳам бизнес асослари ўзгармайди.[1]

Бошқарувда тизимлар назариясини қўлланилиши раҳбарга ташкилотни ташқи олам билан боғланган ташкилий қисмларини қуриш масаласини енгиллаштиради. Бу назария, бошқарув назарияси ва амалиётида турли вақтларда хукм сурган турли мактаблар ҳиссаларини бирлаштиришга ёрдам берди.

Тизимлашган концепция. Тизимлар назарияси биринчи марта аниқ фанлар ва техника соҳасида қўлланилди. 50-йиллар охирида бошқарувда тизимлар назариясини қўлланилиши бошқарув фанлари мактаблари қўшган муҳим ҳисса бўлди. Тизимлашган йўналиш - бу бошқарувчилар учун қандайдир йўриқлар ва қоидалар тўплами эмас, балки ташкил этиш ва бошқарувга нисбатан фикр юритиш усулидир. Тизимли йўналиш раҳбарга ташкилотни яхши тушунишни билиш учун тизимни нималигини аниқлаш даркор.

Тизим - бу бир-бирига боғлиқ бўлимлардан иборат қандайдир бир бутун нарсадир. Ҳар бир бўлим, бутун характеристикага ўз ҳиссасини қўшади.

Тизимларга мисоллар: машиналар, компьютерлар, телевизорлар ва ҳ.к. Булар ҳар бири турли қисмлардан иборатдир. Ҳар бир қисм маълум ишни бажаради ва бир бутунга ўз ҳиссасини қўшади. Бу қисмлар бир-бири билан боғлиқдир. Агар у қисмлардан бирортаси яхши ишламаса, бутун тизим ҳам ёмон ишлайди ёки умуман ишламайди. Агар, телевизор бирорта каналга созланмаса, телевизор умуман кўрсатмайди. Барча биологик организмлар ҳам тизимдир. Сизнинг ҳаётингиз ҳар бир бўғинларингиз (кўл, оёқ) иши билан боғлиқдир.

---

[1] Манба: J. Paul Getty. How to Be a Successul. Executive (Chicago: Playboy Press, 1971), pp. 8-11.

Барча ташкилотлар ҳам тизимдир. Ташкилотда техника билан бирга одамлар биргаликда иш бажарадилар, уларни социотехник тизимлар дейилади. Биологик организмдагидек, ташкилотнинг ҳам барча қисмлари бир-бири билан боғликдир. Агар, техник бўлим томонидан яратилаётган конструкциялар яроқсиз бўлса ёки "Ар Си Эй" конвейеридаги одамлар маҳсулот ишлаб чиқаришдан бош тортсалар ёки компания қўшимча мижозларга ҳақ тўлашга кодир бўлмаса, "Ар Си Эй"нинг маҳсулот сотиш бўлими бошқарувчиси ҳар қанча яхши ишлагани билан ҳеч қандай аҳамияти йўқдир.

Кейинги бўлимда биз беш асосий бўлимдан, яъни структура, топшириқ, технология, одамлар ва мақсадлардан иборат ташкилот тўғрисида сўз юритамиз. Врач сизга ташхис қўйиш мақсадида нафас олишингизни, юрак уришини, босимингизни, овқатланиш тартибингизни ва бошқа муҳим ҳаётий функцияларни ўрганган каби, яхши раҳбар ҳам ташкилотдаги муаммони ўрганиш ва чора-тадбир кўриш учун, ташкилотнинг барча бўғин ва қисмлари тўғрисида информацияга эга бўлиши керак.

Очиқ ва ёпиқ тизимлар. Тизимларнинг икки тури мавжуд: очиқ ва ёпиқ тизимлар. Ёпиқ тизим аниқ белгиланган чегараларга эга бўлади, унинг ҳаракати ўраб турган муҳитга боғлиқ бўлмайди. Масалан: соатлар ёпиқ тизимга мисол бўлади. Соатнинг мурватини бураб қўйсангиз бас, ташқи муҳитнинг таъсирисиз ҳаракатланади.

Очиқ тизим эса ташқи муҳит билан муносабатда бўлади. Бундай тизим ўзига ташқаридан энергия, қувват, информация, материал олади. Бундай тизим ташқаридан олинган энергия, информация ва материал ҳисобига ҳаракат қилади, ўзини-ўзи таъминлай олмайди. Бундан ташқари очиқ тизимлар ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослашиш қобилиятига эга бўлади.

Раҳбарлар асосан очиқ тизимлар билан шуғулланадилар, чунки барча ташкилотлар очиқ тизимдир. Ҳар қандай ташкилотни яшаб қолиши ташқи оламга боғликдир. Ҳатто мадраса ва мачитлар ҳам ташқи оламга боғликдир -- одамлар келиб туриши, қўллаб-қувватлаши зарурдир. Биринчи бошқарув мактабларининг тўтган йўллари барча ҳолатларга тўғри келавермайди, чунки, улар ташкилотларни ёпиқ тизим кўринишида тасаввур қилганлар. Улар муҳитни бошқарувдаги муҳим ўзгарувчи эканлигини тан олмаганлар.

Майда тизимлар. Мураккаб тизимларнинг йирик ташкил этувчилари ҳам тизимдир. Бу тизимлар майда тизимлар деб аталади. Бу тушунча бошқарувда муҳим аҳамиятга эгадир. Раҳбарият, ташкилотни бўлимлари асосида майда тизимлар (подтизимлар)ни ташкил этадилар. Сизнинг баданингиздаги қон айланиши, овқат хазм қилиш, скелет ва нерв тизимлари сингари бошқарув, бошқарувнинг турли даражалари, бўлимлар сингари тизимлар ташкилотда муҳим ўрин эгаллайди. Ташкилотнинг ижтимоий (социал) ва техникавий ташкил этувчилари ҳам майда тизимлардир. Майда тизимлар ҳам ўз навбатида янада майдароқ

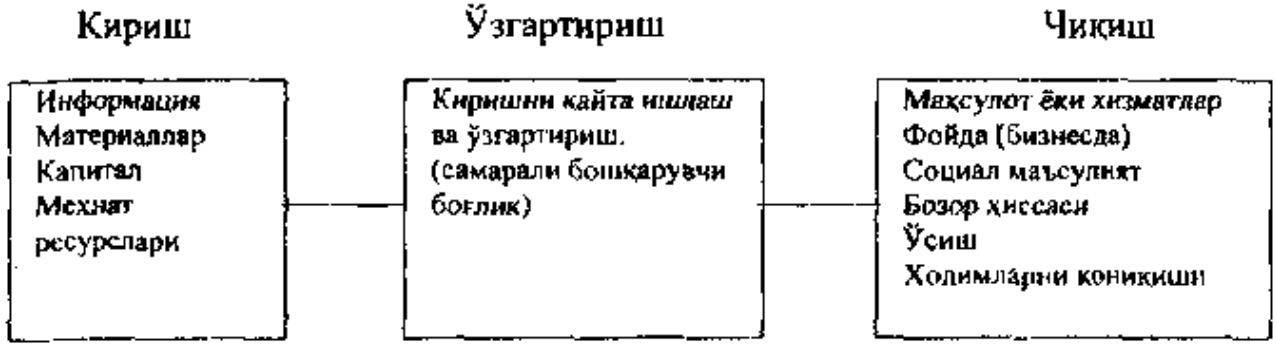
тизимлардан иборатдир. Булар барчаси бир-бири билан боғланлангандир, бирон-бир майда тизимдаги ўзгариш бутун тизимга таъсир этади. Занглаган сим аккумулятордан токни автомобиль электротизимига ўтказмайди, бу сабабли эса автомобиль юрмайди. Ташкилот муваффақиятга эришиш учун ҳар бир одам ва ҳар бир бўлимни иши муҳимдир.

Ташкилотларни бир-бирига боғлиқ майда тизимлардан иборат мураккаб тизим эканлигини тушуниш, ҳар бир бошқарув мактабини амалий жихатдан чекланган холатлар учунгина тўғри келишини тушунтиришда ёрдам беради. Ҳар бир мактаб ўз эътиборини ташкилотдаги маълум бир майда тизимга қаратади. Бихевеористик мактаб асосан *ижтимоий (социал) тизим* билан шуғулланади. *Илмий бошқарув ва* бошқарув фани мактаблари эса техник тизим билан шуғулланади.

Шунинг учун, улар ташкилотни барча бўлакларини тўғри аниклай олмадилар. Ҳеч бир мактаб, ташкилотга муҳитнинг таъсири тўғрисида ўйлаб кўрмади. Кейинги тадқиқотлар эса, буни ташкилот ишининг муҳим *томони эканлигини кўрсатди. Ҳозирги кунда, ташқи кучлар ташкилот* муваффақиятининг асосий детерминантларидир деган қараш кенг тарқалган.

Ташкилотни очиқ тизим сифатидаги модели. 2.2-расмда ташкилот очиқ тизим сифатида тасвирланган. Ташкилот киришдаги ташқаридан информация, капитал, мехнат ресурслари ва материалларини қабул қилади. Булар киришлар деб аталади. Ўзгартириш жараёнида ташкилот бу ресурсларни катта ишлайди ва уларни тайёр маҳсулот кўринишига келтиради. Тайёрланган маҳсулотлар ёки хизматлар ташкилотнинг чиқишлари деб аталади. Ташкилот уларни ташқи муҳитга чиқаради. Агар ташкилотда бошқарув самарали бўлса, ўзгартириш жараёнида қўшимча қиймат яратилади. Натижада кўплаб қўшимча чикишлар юзага келади. Масалан, фойда бозор ҳиссасининг ортиши, сотув ҳажмининг кўпайиши (бизнесда), социал маъсулиятни амалга ошириш, ходимларни қониқиши, ташкилотни ўсиши ва ш.с.

2.3-расм. Ташкилот - очиқ тизим сифатида.



2.18.Ўзгарувчилар ва тизимли йўналиш.

Бу йўналиш янги йўналиш бўлганлиги сабабли, уни бошқарув назарияси ва амалиётига таъсирини тўла ҳолда баҳолай олмаймиз, аммо айтиш мумкинки, унинг таъсири каттадир ва келажакда янада ортади. Профессорлар Резенцвейг ва Каста фикрича, тизимлар назарияси бошқарувни, аввалги мактаблар томонидан яратилган ва таклиф этилган қоидалар билан ҳамкорлиги (интеграцияси), боғланишига асосни, манбаини таъминлайди. Бу бошланғич ғояларнинг кўплари катта кийматга эгадир. Тизимли асосда кўплаб янги назарияларни ва билимларни ўрганиш мумкин.

Аммо, тизимлар назарияси, раҳбарларга ташкилотни қайси элементлари жуда мухимлигини кўрсатиб бермайди. У ташкилот кўплаб, бир-бирига боғлиқ майда тизимлардан иборат эканлигини ва ташқи олам билан боғлиқ бўлган очиқ тизим эканлигини кўрсатади (2.4-расм). Бу назария бошқарув функциясига таъсир этувчи асосий ўзгарувчиларни аниқ белгилаб бермайди. Ташқи мухитнинг нимаси бошқарувга таъсир этишини ва мухит ташкилот фаолияти натижасига қандай таъсир этишини ҳам аниқламайди. Раҳбарлар, бошқарув жараёнига қўллаш учун ташкилотнинг қандай ўзгарувчилари мавжудлигини билишлари шарт. Бу ўзгарувчилар ва уларни ташкилот муваффақиятига таъсирини аниқлаш холатий йўналишни кўшган ҳиссасидир.

Холатий йўналиш. .Анъанавий бошқарув мактаблари бошқарув функцияларига тааллукли қоидаларни аниқлашга ҳаракат килдилар. Раҳбарлар қандай ишлаши кераклиги тўғрисидаги бу назарий билимлар мажмуаси, анъанавий тарзда бошқарувнинг илмий қисми сифатида кўриб чиқилади.

Амалиётда бу қоидаларни қўлланилиши анъанавий равишда санъат даражасига кўтарилган. Аниқ холатларга ва шароитларга фан имкониятларини қўллаган холатий йўналиш бошқарув назариясига катта ҳисса қўшди. Холатий йўналишни марказида холат туради, яъни маълум вақтда ташкилотга кучли таъсир кўрсатадиган холатлар тўпламидир. Марказида холат турганлиги сабабли, холатий йўналиш "холатий фикрлашни" аҳамиятини таъкидлайди. Бу йўналишдан фойдаланган раҳбарлар, аниқ холатда ташкилотни *максадига* эришишга ёрдам берадиган усулларни яхши тушунадилар.

60-йилларда яратилган холатий йўналиш бихевеористик мактабни ва бошқарув фани мактабларининг анъанавий бошқарув назариясини нотўғри деб ҳисобламайди. Холатий йўналиш билан мустаҳкам алокада бўлган тизимли йўналиш турли махсус йўналишларни қўшишга ҳаракат қилади. У, бошқарув функциялари ўртасидаги мустаҳкам алоқани таъкидлайди ва уларни алоҳида ҳолда кўриб чиқмайди. Холатни кўриб чиқиш бошқарув назариясида янгилик эмас. Ўз вактидан анча илгарилаб кетган Мери Паркер Фоллет 20-йиллардаёқ "холатий қонунлар" тўғрисида гапирган эди. "Турли холатлар турли билимларни талаб килади" деб таъкидлаган эди. Орадан йигирма йиллар ўтгандан сўнг, яъни 1948 йили

Ральф Стогдилл (Огайо штати университетидан) раҳбарларнинг муҳим сифатларини тадқиқот қилди ва раҳбарларга зарур бўлган билим ва сифатларни холат аниқлайди деб хулоса қилди.



2.3-расм. Очиқ тизим нуқтаи назаридан бошқарув жараёни.

Аммо, фақатгина 60-йиллардан сўнггина бошқарув ва бошқа ижтимоий фанлар маълум даражада ривожландилар ва турли холатларда *бошқарув самарасига ва ташкилотга таъсир этувчи ўзгарувчиларни* билишга муваффақ бўлдилар. Бундай боғлиқлик турли маданиятлардаги бошқарувни ўрганишга ҳаракат қилдилар.

2.19.Бошқарув жараёни ва холатий йўналиш.

Тизимли йўналиш сингари холатий йўналиш ҳам раҳбариятга бериладиган йўл-йўриқларнинг шунчаки тўплами эмас, балки ташкилий муаммолар ва уларни ечими тўғрисидаги фикрлардир. Унда барча ташкилотлар учун мос бўлган бошқарув жараёни қоидалари сақланиб қолгандир. Раҳбар ўз ишида фойдаланиладиган ташкилот мақсадига эришишнинг умумий жараёни бир хил бўлгани билан, хусусий усуллар бир-биридан фарқ қилишини холатий йўналиш тан олади.

Масалан, барча ташкилотлар ўз мақсадларига етишиш учун ўз структураларини яратишлари зарурдир. Аммо, ташкилий структура

тузишнинг турли усуллари мавжуддир. Бошқарув даражалари кўп ёки кам бўлиши мумкин. Ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари қарор қабул қилишда катта ҳиссага эга бўлишлари мумкин ёки аксинча, юқори бўғин раҳбарлари энг масъул қарорларни қабул қилишда ўз ҳуқуқларини сақлаб қолишлари мумкин. Агар бир хил фаолият икки бўғинга тўғри келса, қайси бири амалга оширишини раҳбарият ҳал қилади. Масалан, илмий изланишлар ва тадқиқотлар амалга ошириш маркетинг бўйича ёки ишлаб чиқариш бўйича вице-президент раҳбарлигида амалга оширилиши мумкин. Аммо баъзида компания президентининг мустақил функцияси сифатида ҳам қаралиши мумкин. Ушбу холатга тўғри келадиган усулни ёки структурани раҳбарият аниқлайди. Холат баъзида ўзгариб туриши мумкинлиги учун раҳбарият ҳам ташкилий структурасини ташкилот самарадорлигига мос равишда ўзгартириб туриши мумкин. Холатий йўналиш ташкилот мақсадига самарали ҳолда етишиш учун маълум холатларга маълум усулларни боғлашга ҳаракат қилади. Холатий йўналиш ташкилотлар ва улар ичидаги холатий фарқларга эътибор беради. У холатий ўзгарувчиларни аҳамиятини ва уларни ташкилот самарасига қандай таъсир қилишини аниқлашга ҳаракат қилади. Холатий йўналишнинг методологиясини тўрт қадамли жараён сифатида тушунтириш мумкин.

1.Раҳбар, ўз самарадорлигини исботлаган малакавий бошқарув воситаларини билиши шарт. Бу бошқарув жараёнини тушунишни алоҳида кишилар ва гуруҳ қобилиятини, тизимли таҳлилни, режалаш ва назорат усулларини ва қарор қилишни миқдорий усулларини тушунишни назарда тутади.

2.Ҳар қандай бошқарув усули ва қоидаси, улар аниқ холат учун фойдаланганда ўзларининг кучли ва кучсиз тамойилларига эгадирлар. Раҳбар, ўзи фойдаланаетган усул ёки қоидани ижобий ва салбий оқибатларини аввалдан кўра билиши керак, оддий бир мисол келтирамиз: қўшимча иш бажарганликлари учун барча ходимларга бериладиган иш ҳақини икки баравар ошириш тўғрисидаги таклиф уларни ишга бўлган қизиқишларини қандайдир вақтгача оширади. Аммо, ҳаражатларни ортишини олинган ютуқ билан солиштирсак, бу йўл ташкилотни синишига олиб келиши мумкин.

3.Раҳбар холатни тўғри аниқлаши лозим. Ушбу холатда қайси омиллар энг самарали эканлигини ва бирон бир ёки бир неча ўзгарувчини ўзгариши қандай самарага олиб келишини тўғри аниқлаши керак.

4.Раҳбар энг кам салбий натижа берувчи аниқ усулларни бир-бирига боғлашни билиш лозим, шу орқали амалдаги холат шароитида ташкилотни мақсадига эришишини таъмилаши керак.

Холатий ўзгарувчилар. Холатий йўналишнинг муваффақияти ва муваффақиятсизлиги учинчи қадамда аниқ бўлади, яъни холатий ўзгарувчилар ва уларнинг таъсири аниқланади. Агар янглишилса, солиштириш характеристикасини нотўғри баҳолаш мумкин ёки усулни холатга мослаб бўлмайди. Агар холатни таҳлил қилиш мумкин бўлса, ташкилий муаммо учун энг тўғри қарорни аниқлаш учун текшириш ва

ҳолатлар усулига мурожаат қилишни зарурияти йўқ. Раҳбарларнинг бахтига, ҳолатий усул тадқиқотлар билан тўлиқ асосланган бўлмаса ҳам, баъзи ҳолатий ўзгарувчилар бўлиниши мумкин.

Бу асосий ўзгарувчиларни аниқлаш, айниқса лидерлик ва ташкилий структураларни аниқлаш ва миқдорий баҳолаш бошқарувдаги ҳолатий йўналишни муҳим ҳиссасидир. Ушбу китобда ҳолатий йўналишга катта эътибор берилган, чунки у энг қониқарли ва кенг тизимдан иборатдир ва бошқарув самарасига катта ҳисса қўшиши мумкиндир.

Ташкилотга таъсир этувчи барча ўзгарувчиларни аниқлаш мумкин эмас. Кишиларни характеристикасидаги ҳар бир белги, ҳар бир аввалги бошқарув қарори ва умуман ташкилотдан ташқаридаги ҳар бир ходиса ташкилотга таъсир этиши мумкин. Менежерлар амалий мақсадларда ташкилот учун муҳим бўлган омилларнигина кўриб чиқишлари мумкин. Ташкилотлар ва ҳолатлар ўртасидаги минглаб ҳар хил фарқларни кискартириб, ўзгарувчилар сонини энг мақбул даражагача қискартирамиз, албатта аниқликка таъсир қилмаган ҳолда.

Бошқарув функциялари билан бўлган ҳолдагидек ўзгарувчиларни танлашда ҳам турли муаллифлар турлича фикр билдирадилар, аммо кўпчилик фикрича, ташқи ва ички ўзгарувчилар синфига мос ўнтача омиллар мавжуддир. Биз улар ҳақида кейинги икки бўлимда гўхталиб ўтамиз.

ХУЛОСА

1.Бошқарув амалиёти ҳам худди ташкилотлар сингари чуқур тарихга эгадир, аммо, фақатгина 1910 йилдан сўнгтина кенг тарқалган фан сифатида тан олинди.

2.Илмий бошқариш нобошқарув даражасида самарадорликни ошириш учун ишларни ташкил қилишни ўзгартиришга эътибор қилди.

Классик мактаб эса ташкилотни маъмурий бошқарувни кенг умумий тамойилларини аниқлашга ҳаракат қилди. Бихевеористик мактаб намоёндалари эса ташкилот мақсади учун кишиларни эҳтиёжлари ва ижтимоий муносабатлари муҳим аҳамият касб этишини ёқлаб чиқдилар. Бу барча мактаблар бошқарувга муҳим ҳисса қўшди, аммо улар барчаси бир томонлама ёндошдилар, улардан биронтаси ҳам ҳамма холатларда ташкилот самарасига кафолат бермайди.

3.Бошқарув фани мактаби миқдорий усуллардан фойдаланади. Масалан, модель тузиш, операцияларни тадқикот қилиш. Бунинг таъсири ортиб бормоқда, чунки у жараённи тизимли ва холатий йўналишларга қўшимча сифатида кўриб чиқилади.

4.Бошқарув жараёни концепцияси классик мактаб қошида юзага келди. Ушбу китобда бошқарувнинг асосий функциялари: режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш ва назорат ҳақида сўз юритилади. Коммуникация ва қарор қабул қилиш боғловчи жараёнлардир, чунки барча тўртта функцияни амалга ошириш учун улар талаб қилинади.

5.Тизимлашган йўналиш ташкилотни бир-бирига боғлиқ бўлган, очиқ тизим сифатида кўриб чиқади. Ташкилот ташқи муҳитдан ресурсларни олиб, уларни қайта ишлаб, маҳсулот ва хизматларни ташқи муҳитга чиқариш ишлари билан шуғулланади.

Тизимлар назарияси раҳбарга ташкилотлар ва унинг бўлимлари, ташкилотга муҳитни ва ташқи оламни таъсирини тушунишга ёрдам беради.

6.Холатий йўналиш тизимлар назариясини амалий қўллашни кенгайтирди, ички ва ташқи ўзгарувчиларни аниқлади. Бу йўналишга асосан ҳар бир холат учун ўзига хос қонида ва усул мавжуддир, шунинг учун бу йўналишни "холатий ўйлар" деб ҳам аталади. Холат нуқтаи назаридан олганда бошқарувни "энг яхши усули" йўқдир.

Қайтариш учун саволлар:

1.Қадимги ва ҳозирги ташкилотлар ўртасидаги фарқларни айтинг.

2.Бошқарув бўйича уч йўналишни айтинг.

3.XX асрнинг биринчи ярмида ривожланган учта бошқарув мактабини гапириб беринг.

4.Бошқарув жараёнининг тўртта асосий функциясини тушунтириб беринг.

5.Бошқарув функцияси бўлган режалаштириш қандай учта асосий саволга жавоб беради?

6.Ташкил этиш функциясини мухим характеристикаси нимадан иборат?

7.Социотехник тизим нима дегани?

8.Очиқ ва ёпиқ тизимлар фаркини айтинг.

9.Холатий йўналиш методологиясини мухокама килинг.

10.Бошқарув нима: фанми ёки санъатми?

2.20.Мухокама учун саволлар.

1.Ташкилотни тузишда коммуникация қандай роль ўйнайди?

2.Тизимли ва холатий йўналишлар назариясини солиштиринг.

3.Бошқарув соҳасида ўзингизни иш тажрибангизни гапириб беринг.

4.Бошқарувдаги турли йўналишларнинг ўхшаш томонлари.

III-БОБ. ТАШКИЛОТНИНГ ИЧКИ МУҲИТИ.

3.1.Ташкилотнинг бир бутунлиги ва ўзгарувчилар.

Ташкилотни бир бутунлигини, очиқ мажмуа эканлигини, ташқи олам билан бирлашиб кетган турли бир-бирига боғлиқ бўлимлардан кўрдик. Бу бўлимда ташкилотнинг муҳим ички ўзгарувчиларини, ташқи оламдан фарқ киладиган ташкилот ички мажмуаси кисмларини кўриб чиқамиз. Ўзгарувчиларни бир-бирига боғлиқлиги концепциясини ҳам кўриб чиқамиз. Сизнинг асосий вазифангиз: бу ташқи ўзгарувчиларни билиш ва ташкилотни самарали фаолиятини таъминлашда улардан фойдаланишни чуқур ўзлаштиришдир. Бу бўлимни ўқиб чиқиб, сиз қуйидаги янги сўзларни билиб олишингиз керак бўлади:

ички ўзгарувчилар; максадлар; функционал область;
структура (тузилиш); мутахассисликлар бўйича меҳнат тақсимоти;
бошқарув ҳажми; текис структура; кўп даражалик структура;
мувофиқлаштиришнинг зарурятлиги; топшириқ; технология;
стандартлаштириш; механизациялаштириш;
ҳаракатдаги йиғув конвейери;
Вудворт технологиясига ҳаракатеристика.
Томпсон технологиясига ҳарактеристика.
Социотехник подтизимлар.

*Ички ўзгарувчилар.*Ички ўзгарувчилар - бу ташкилот ичидаги холатий омиллардир. Ташкилот кишилар томонидан тузилган мажмуа бўлса, бошқарув қарорлари натижалари ички ўзгарувчилардир. Бу ички ўзгарувчилар раҳбарият томонидан тўла назорат қилинади деган сўз эмас. Ички омиллар шундай нарсаки, уни кўп холларда йўқ қилиб бўлмайди. "Дженерал Моторс" конвейеридаги бир хиллилик ва толиқишни йўкотиш учун раҳбарият конвейердан воз кеча олмайди, чунки компания ўз фаолнятини конвейерсиз тасаввур қила олмайди. Бунинг ўрнига, конвейернинг салбий таъсири аниқланиб, бунинг олдини олиш чора-тадбирлари кўрилади.

Ташкилотдаги асосий ўзгарувчиларга: мақсадлар, структура, топшириқлар, технология ва одамлар киради. Бу бўлимда биз бу асосий ўзгарувчиларни ўрганамиз, кейинроқ эса улар ўртасидаги алоқани кўрамиз.

Мақсадлар. Ташкилотлар - бу умумий мақсадлар йўлида ҳаракат қилаётган кишилар гуруҳидир. Ташкилот - бир киши алоҳида ўзи бажара олмаган ишни, биргаликда коллектив бўлиб бажаришларга имкон берадиган, мақсадларга эришиш воситаси ҳамдир. Мақсад - бу аниқ якуний холатдир, ёки гуруҳ ҳаракат қилиб эришиши лозим бўлган натижадир. Режалаштириш жараёнида раҳбарият мақсадларни аниқлайди ва ташкилот аъзоларига етказади. Бу жараён мувофиқлаштиришнинг кучли механизмидир, чунки бу орқали ташкилот аъзолари қандай мақсад йўлида ҳаракат қилаётганликларини билдиради.

Мақсадлар турлари. Турли ташкилотларда турли-туман мақсадлар мавжуддир. Бизнес билан шуғулланаётган ташкилотлар асосан маълум

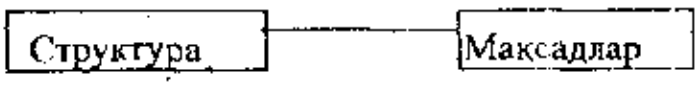
маҳсулот тўрини яратиш ёки хизмат тури кўрсатиш билан шуғулланадилар. Бу масалалар қуйидаги мақсадларда ўз ифодасини топади: фойдалик даражаси, унумдорлик. Давлат муассасалари, ўқув институтлари ва нотижорат касалхоналари фойда олишга ҳаракат қилмайдилар. Аммо уларни ҳаражатлар қизиқтиради. Мақсадларни аниқлашда шу нарса акс этади, яъни тижорат ёки нотижорат фирмаси бўлган билан барибир маълум мақсадга эга бўлганликлари учун фаолиятнинг турли-туман йўналишлари орасидаги фарқ деярли қолмайди. Масалан, фойда олиш учун бизнес қуйидаги соҳаларда мақсадларни аниқлаши лозим: бозор ҳиссаси, янги маҳсулот турини яратиш, хизмат кўрсатиш сифати, раҳбарлар тайёрлаш, социал маъсулият ва ҳ.к. Нотижорат ташкилотлар ҳам турли мақсадларга эгадирлар, уларда кўпроқ эътибор социал маъсулиятга каратилади. Мақсадлар орқали аниқланадиган йўналиш, мўлжал, раҳбариятнинг барча қарорларида акс этади.

Бўлим мақсадлари. Корхонада бўлгани каби, бўлимларда ҳам мақсадларни ишлаб чиқиш зарурдир. Масалан, молиявий бўлимнинг мақсади кредитлар бўйича йўқотишни сотув ҳажмидан 1фоизга камайтириш бўлиши мумкин. Маркетинг бўлими эса келаси йилда истеъмолчилардан тушадиган арзномаларни 20фоизга камайтиришни мақсад қилиб олиш мумкин.

Турли ташкилотлардаги бир хил фаолият турлари бўйича шуғулланаётган бўлимлар мақсадларига қараганда яқинроқ бўлади. Сони фирмасидаги маркетинг бўлими мақсади "Проктер энд Гембл" компаниясидаги худди шундай бўлим мақсадига яқиндир, лекин "Сони"даги ишлаб чиқариш бўлими мақсадидан фарқ қилади. Бўлимлар мақсадларидаги турли-туман фарқларни ҳисобга олган раҳбарият, уларни ишини мувофиқлаштиришга кўп куч сарф қилади. Бу ҳолда асосий йўналтирувчи ҳолат ташкилотнинг умумий мақсадидир. Бўлимлар мақсадлари ташкилот мақсадига етишишга ҳисса қўшиши, бошқа бўлимлар мақсадларига тўсқинлик қилмаслиги лозим.

Структура. 1-бўлимда биз формал ташкилотлар бўлимлардан ва бошқарув даражаларидан иборат эканлигини кўрдик. Бўлимларни бошқача ном билан, яъни функционал соҳалар сўзи билан аташ ҳам мумкиндир, буни *бошқарув функциялари билан аралаштириб юбориш* ярамайди. Функционал соҳа-бўлим ташкилот учун нима иш қилаётганини кўрсатади, масалан, маркетинг, ишлаб чиқариш, ходимларни тайёрлаш ёки молияни режалаштириш.

Ташкилотнинг структураси - ташкилот мақсадига эришишга имкон берадиган функционал соҳалар ва бошқарув даражаларининг мантиқий муносабатларидир (3.1-расм).



3.1-расм. Структура - ички ўзгарувчидир.

Структура бўйича ўзгарувчилар ташкилотни фаолияти жараёнини муҳокама қилишда ўрганилади. Бу ерда биз структурага тааллуқли икки асосий концепцияга тўхталиб ўтамиз: ихтисослашган меҳнат тақсимоти ва маҳорат соҳаси.

3.2.Ихтисослашган меҳнат тақсимоти.

1-бўлимда айтиб ўтилганидек, барча ташкилотларда меҳнат тақсимоти мавжуддир. Кўпчилик замонавий ташкилотларда меҳнат тақсимоти кишилар ўртасидаги ишни тахминан тақсимлаш эмас. Унинг муҳим хусусияти ихтисослашган меҳнат тақсимотидир - ишларни мутахассисларга бириктириш, яъни шу ишни бошқаларга қарағанда жуда яхши ташкил этган ҳолда бажарадиган кишиларга беришдир. Бошқарув меҳнатини маркетинг, молия ва ишлаб чиқариш бўйича экспертлар ўртасида бўлиш бунга мисол бўла олади. Автомобиль ишлаб чиқаришдаги ишларни майда операцияларга ажратишни ҳам меҳнатни аниқ ихтисослашуви ҳисобланса бўлади.

Ибтидоий жамоа вақтида ҳам меҳнат тақсимоти катта аҳамиятга эга эди, баъзи кишилар овга, баъзилар қурол тайёрлашга, баъзилар овқат тайёрлашга ихтисослашганлар. Бошқарув соҳасидаги тарихчи Клод Жорж эрамиздан аввалги бешинчи минг йилликда Хитойда ихтисослашув бўлганини аниқлаган. Щатон шаҳрида (мамлакатда) барча ишлар энг яхши бажарувчилар орасида тақсимланган эди. Ўрта асрларда европаликлар ихтисослашув масалаларида барчадан ўзиб кетдилар, ҳаёти давомида қандайдир бир ишни бажарган кишини тақдирлашган. Аммо, ҳозирги замонавий ишлаб чиқаришдаги аниқ ихтисослашув саноат революциясидан сўнггина юзага келди. Нима учун бунчалик кеч ривожланганлиги сабабини биз топшириқ, технология ва уларни структура билан алоқасини ўрганганимиздан сўнг яхши билиб оламиз.

Барча ташкилотларда ихтисослашган линиялар бўйича горизонтал меҳнат тақсимоти борлигини қайд қилиб ўтдик. У фақат энг кичик, майда ташкилотларда йўқ холос. Агар ташкилот жуда катта бўлса, мутахассислар функционал соҳалар бўйича гуруҳланади. Қуйи бўғин раҳбарлари ўртасидаги меҳнат тақсимоти 3.2-расмда келтирилган. Бошқарувнинг муҳим қарорларидан бири - ташкилотдаги қандай меҳнат тақсимотини йўлга қўйишдир. Функционал соҳани танлаш ва аниқлаш ташкилотни асосий структурасини аниқлайди ва уни самарали фаолияти имкониятларини аниқлайди. Кишилар ўртасида ишларни тақсимлашнинг самарадорлиги ва муҳимлигини кўп ҳолларда ташкилотни ўз рақобатчиларидан унумдорлик соҳасида ўзиб кетиши билан аниқлаш мумкин. Вертикаль меҳнат тақсимотининг аҳамияти ҳам бундан кам эмас.

Бошқарув ҳажми. Гуруҳ ишининг муваффақияти учун ишларни мувофиқлаштириш, топшириқни бажаришдан ажратиш, яъни вертикаль меҳнат тақсимоти зарурдир. Вертикаль меҳнат тақсимоти бошқарув даражаларини юзага келтиради. Ҳар бир даражадаги раҳбар ўзидан юқоридаги раҳбарга бўйсунади. Бошқарувнинг юқори даражасидаги раҳбарнинг қўл остида ўрта бўғиннинг бир нечта раҳбари бўлиши мумкин.

Ўрта бўғин раҳбарлари қўл остида эса қуйи даража раҳбарларидан бир нечтаси бўлиши мумкин. Масалан, ишлаб чиқариш раҳбари қўл остида 10 гача бошлиқ бўлиши мумкин, шу жумладан смена раҳбарлари ва турли функционал зоналар раҳбарлари. Бундай тақсимот бошқарув ишларидан холи бўлган ходимларгача давом этади. 3.3-расм вертикаль меҳнат тақсимотига мисол бўлади.

Бир раҳбарга бўйсунадиган кишилар сони назорат сферасини ташкил этади. Назорат сфераси ташкилий тузилишнинг муҳим йўналишидир. Агар бир раҳбарга жуда кўплаб кишилар бўйсунса, бу жуда кенг назорат сферасини билдиради, бу эса натижада текис бошқарув тузилишини (структурасини) беради. Агар назорат сфераси тор бўлса, яъни ҳар бир раҳбарга озчилик буйсунса, кўп даражали тузилиш бўлади. Текис тузилишга эга бўлган катта ташкилотлар кам бошқарув даражасига эгадирлар. Назорат сфераси ва ташкилот тузилиши ўртасидаги муносабат 3.3-расмда кўрсатилган.

Бу расмдаги А ташкилотида 13 раҳбар бўлиб, булар ҳар бири 2га тенг назорат сферасига эгадирлар. Натижада ташкилотда бошқарувнинг бита даражаси мавжуд бўлади. Б ташкилотида эса назорат сфераси бита тенг бошқарувнинг 3 даражаси. Раҳбарлар сони кўп бўлганлиги билан даража сони кам бўлиши мумкин. Амалиётда назорат сфераси бошқарув даражаларига ва функционал соҳаларга боғлиқ бўлади .



3.3- *расм Назорат сфераси ва бошқарув даражалари.*

Назоратнинг энг яхши назорат сфераси бўлмайди. Ташкилотнинг ичидан ва ташқаридан кўплаб ўзгарувчилар унга таъсир этиши мумкин. Назорат сфераси ҳам, ташкилотнинг нисбий "юқори" структураси ҳам ташкилот ҳажми функциялари бўла олмайди. Масалан, Рим католик черкови ва чакана савдо компанияси "Сирс"нинг мақсадлари ва фаолият

мазмунида катта фарқ бўлишига қарамасдан жуда кам даражага эга бўлган стрyктурага ва кенг назорат сферасига эгадир. Жаҳонда миллиондан ортиқ аъзога эга бўлган черков фақатгина тўртта даражага эга холос. 10 кишилик аъзоси бўлган армия ротаси кўплаб ҳарбий даражалар ва бошқарув бўғинларига эгадир.

Мувофиқлаштиришнинг зарурияглилиги. Йирик ташкилотларда ишлар горизонтал ва вертикаль тақсимотлар бўйича бўлинганда мувофиқлаштиришга зарурият туғилади. Агар раҳбарият мувофиқлаштиришнинг формал механизмини яратмас экан, кишилар ишларни биргаликда бажара олмайдилар. Формал мувофиқлаштиришсиз турли даражалар, функционал зоналар ва алоҳида кишилар ўзларининг шахсий максадлари йўлида ишлай бошлайдилар, ташкилотнинг умумий мақсадларини эсдан чиқарадилар.

А Ташкилот



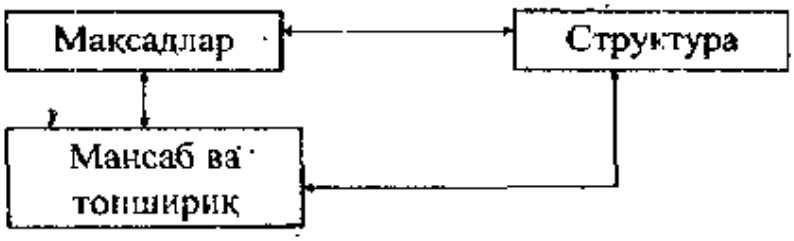
Б Ташкилот



3.4-расм. Ташкилотларнинг юкори ва текис структураси.

Ташкилотни ва унинг бўлимларини мақсадларини аниқлаш ва белгилаш мувофиқлаштириш механизмининг кўплаб механизмларидан биридир холос. Ихтисослаштирилган меҳнат тақсимотини мувофиқлаштиришда бошқарувнинг ҳар бир функцияси маълум вазифани бажаради. Раҳбарлар ҳар доим ўз олдиларига шундай масалани қўйишлари зарур: мувофиқлаштириш бўйича мажбуриятлари ва шуни бажариш учун нима иш қилинганини. Шунинг учун мувофиқлаштириш мавзусига биз кўп марта қайтамиз.

Топшириқлар. Ташкилотдаги меҳнат тақсимотининг йўналишларидан бири топшириқларни аниқлаб олишдир. Топшириқ олдиндан белгиланган ишнинг бир қисми, бўлагидир. Топшириқ аввалдан белгиланган усул билан ва муддатларда бажарилиши керак. Техникавий нуқтаи назардан қараганда топшириқ ходимга эмас, унинг эгаллаб турган мансабига белгиланади. Структура тўғрисидаги раҳбарият қарорига кўра ҳар бир мансаб қатор топшириқларга эга бўлади. Бу топшириқлар ташкилотнинг умумий мақсадига етишишида ҳисса бўлиб қўшилади. (3.5-расм). Агар, топшириқлар кўзланган усулда ва ўз муддатларида бажарилса, ташкилот самарали фаолият кўрсатиши мумкин.



3.5-расм. Мансаблар, структуралар ва мақсадларнинг бир-бирига боғлиқлиги.

Топшириқларга характеристика. Ташкилот топшириқлари анъанавий холда уч категорияга бўлинади. Бу кишилар билан, буюмлар билан (машина, хом ашё, инструментлар) ва информация билан ишлашдир. Масалан, завод конвейеридаги кишилар буюмлар билан ишламайдилар. Устанинг вазифаси эса одамлар билан ишлашдир, ташкилотнинг раҳбарлари эса информация билан ҳам ишлайдилар. Иш бажаришдан икки муҳим холат - бу топшириқни қайтарилиши сони ва бажариш учун зарур бўлган вақт. Дастгохда бажариладиган иш бир кунда минг марталаб тешикни пармалаш мумкин. Ҳар бир марта ишни бажаришга жуда қисқа вақт талаб қилинади. Тадқиқотчи турли-туман, мураккаб топшириқларни бажаради, уни бажараётган иши кун давомида, ҳафтада ёки йилда ҳам такрорланмаслиги мумкин. Баъзи топшириқни бажариш учун тадқиқотчига бир қанча соат ёки кунлар зарурдир. Бошқарув иши бир хил эмас, қайтарилмас характерга эга, қуйи даражадан юқорига кўтарилган сари ишини бажариш вақти ортиб боради.

Топшириқ ва ихтисослашув. Тарихий нуқтаи назардан қараганда топшириқларни мазмуни ва характеридаги ўзгаришлар ихтисослашувнинг эволюцияси билан чамбарчас боғланган ҳолда амалга ошди. Адам Смит ўз вақтида бунга ишора қилган эди. Игна - тўноғич ишлаб чиқариш мисолида у ишни бир киши бажаргандан кўра, шу ишни мутахассислар ўртасида бўлиб ишлаш катта самара беришини кўрсатиб ўтди. (3.1-мисол). 1776 йили чиқарилган "халқалар бойлиги" китобидаги мисол саноат революцияси учун туртки бўлди деб ҳисобланади. Ихтисослашув фойдани оширишини тадбиркорлар тезда тушуниб олдилар., чунки унумдорликни ортиши ишлаб чиқариш харажатларини камайтиради. Ихтисослашув жуда тез ёйилди. Ўша вақтдан то ҳозирга қадар ихтисослашуви чуқурлаштириш устида ишлар олиб борилмоқда, ишларни майда бўлакларга бўлиш давом этмоқда. Бизнинг вақтимизда технологик янгиликлар, техника ва ихтисослашувнинг ҳамкорлиги натижасида топшириқларни ихтисослашув даражаси шунчалик чуқурлашиб кетди, бундай бўлишини Смит ўйламаган ҳам эди.

31. Мисол. Бутун дунёни лол қолдирган игна-тўноғичлар. Тўноғичлар тайёрлашни ишлаб чиқаришда ихтисослаштиришнинг афзалликлари тўғрисидаги мисол Адам Смитнинг "халқалар бойлиги" китобидан олинди. Бу ходиса тарихда муҳим воқеа бўлган саноат революциясини бошланишига туртки бўлган.

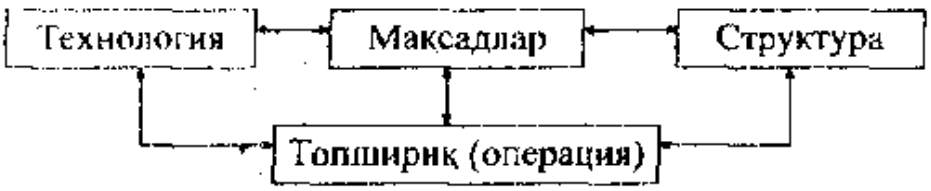
Меҳнат тақсимотисиз бир ишчи бир кунда битта игна-тўноғич тайёрлар 20 тани тайёрлай олмас эди. Бу иш аста-секин шундай ташкил этилдики, игна-тўноғич тайёрлаш бўлимларга, алохида ишлаб чиқаришларга бўлинди.

Бир киши симни тортади. бошқаси-тўғрилайди, учинчиси бўлакларга бўлади, тўртинчиси учини чархлайди, бешинчиси - иккинчи учини қайта ишлайди, яна иккитаси халка ясайдилар. Бош қисмини киритиш мустақил операция хисобланади, яна бир операция игна-тўғноғичларни оқлашдир. Ҳатто, игна-тўноғични қоғозга ўраб жойлаш

киши ҳам алоҳида мустақил иш сифатида ажратилди. Шундай қилиб, игна-тўноғич ишлаб чиқариш 18та алоҳида операцияга ажратилди. Бу операцияларни ҳар бири алоҳида кишилар томонидан бажарилар эди, баъзи корхоналарда эса бир киши икки ёки учта операцияни бажарар эди. Шундай қилиб, ўн ишчи биргалашиб 48минг игна-тўноғич ишлаб чиқариш имкониятига эга бўлдилар ёки бир ишчи кунига 4800 та игна-тўноғич ишлаб чиқара бошлади. Агар улар бу ишларни бир-бирига боғланмаган ҳолда бажарсалар, кунига 20та ҳам тайёрлай олмас эдилар, агар тўғри меҳнат таксимотини йўлга қўйилмаганда эса битта ҳам тайёрлай олмас эдилар.[1]

Технология. Технология тўртинчи муҳим ўзгарувчи бўлиб, катта аҳамиятга эгадир. Технология деганда, кўпчилик тадқиқотлари дастгоҳларни, ярим ўтказгич ва компьютерларни тушунади. Аммо, социолог Чарльз Перроу технологияларни хом ашёни кўринишини ўзгартирадиган восита сифатида тасвирлайди. У технологияни ташкил этишга ва жамиятга таъсири тўғрисида кўп ёзган эди. Ишларни лойиҳалаш тўғрисида ёзган Люкс Дейвис қуйидаги кенг таърифни беради: "Технология - бу материалларда, информацияда ва одамларда керакли ўзгаришларни амалга ошириш учун зарур бўлган малакали кўникмалар, дастгоҳлар, инфраструктура, инструментлар ва шуларга мос техникавий билимлар мажмуасидир".

Топшириқлар ва технология бир-бири билан мустаҳкам боғлангандир. Топшириқни бажариш ишлаб чиқаришга келаётган материални ишлаб чиқаришдан чиқишдаги тайёр маҳсулот кўринишига келтирувчи восита сифатида аниқ технологиядан фойдаланишни ўз ичига олади (3.6-расм).



3.6-Расм. Технология, топшириқ, структура ва максадлар *ўртасидаги боғлиқлик.*

Виланд ва Ульрих сўзларига қараганда, "машиналар, дастгоҳлар ва хом ашё технологиянинг бўлакларидир, аммо энг аҳамиятли қисми хомашёни зарур маҳсулотга айлантирадиган жараёндир. Бундай ўзгаришларни амалга ошириш технология ёрдамида бажарилади."

Бу ўзгарувчини бошқаришга таъсири технологиядаги учта йирик воқеа билан аниқланади: саноат революцияси; стандартлаш ва механизациялаш; йиғув конвейер линияларини қўллашдир.

[1] Манбаси: Adam Smith, The Wealth of Nations, vol.1 (London:Dent, 1910), p.5.

Стандартлаш ва механизациялаш. Ишлаб чиқаришда стандартлашни қўллашни пахта тозалаш машинасини яратган Эли Уитни номи билан боғлайдилар. Шу вақтгача алоҳида намуна бўйича ишлаб чиқарилган қилични, эндиликда контракт бўйича тайёрлаш вақтида , у стандартлаш ғоясини илгари сурди. Стандарт бўйича алоҳида қисмларни тайёрлаш ишлаб чиқариш ҳаражатларини анча қисқаришига олиб келди. Уитни қиличини қисмлари бошқа қиличларникига ўхшаш эди, шу сабаб бу қуролни дала шароитларида тезда таъмирлаш мумкин эди.

Стандартлаш концепцияси ихтисослашув даражаси чуқурлашувини янада рағбатлантирди. Шу билан биргаликда малакавий ва малакасиз меҳнатдан фойдаланишда кенг имкониятлар очди. Оммавий ишлаб чиқариш ҳам ана шу билан асосланган дир. ҳатто, автомобилларда кўплаб стандартланмаган маҳсулот турли деярли қолмади.

Йиғув линиялари конвейерлари. Автомобиль саноати юзага келган ҳозирги аср бошида стандартлаштириш ва механизациялаштириш кенг ёйилган эди. Аввалги йиллари ишчи яратилаётган машинани орқасидан бутун технологик жараён бўйлаб кузатар эди, лозим бўлган холларда иш жойларини ўзгартирар эдилар. 1913йил августида Генри Форд ҳаракатидаги йиғув линиясини таклиф этди. Бу ҳолда ишчиларнинг иш жойлари деярли ўзгаришсиз қолар эди ва иш жойи ўзгариши билан боғлиқ танаффуслар йўқолди. Шу вақтга қадар ўрта ҳисобда бир машина 2100 долларга сотилган бўлса (улгуржи нархда), бу таклиф амалга ошганидан сўнг эса Форднинг "Ти" модели 1918 йилда чакана нархда 290 долларга сотилди.

Ҳозирги кунда ҳаракатдаги йиғув конвейер линияларидан энг мураккаб маҳсулотларни ишлаб чиқаришда фойдаланилади. Улар имкониятларидан кенг фойдаланиш мақсадида, ишчилар томонидан бажариладиган ишлар жуда майда ҳаракатларгача ихтисослаштирилгандир.

Йиғув линияларидаги баъзи ишлар шу даражада ихтисослантирилганки, ҳатто бир ишчи иш жойида болтни бир неча марта бураш билан банд холос.

Стандартлаштириш, механизациялаштириш ва йиғув конвейерлари нафақат ишнинг мазмунига, топшириқларга ва мажбуриятлар ҳарактерига таъсир кўрсатади, балки бошқаришга ҳам ўз таъсирини кўрсатади. Технология ва топшириқларни кейинги ривожи ташкилий самарадорликка янада чуқурроқ таъсир кўрсатди. Кейинги бўлимда келтирилган Джоан Вудворд ва Джеймс Томпсонлар технологиялари классификацияси технология ва топшириқлар мазмуни ўртасидаги муносабатларни акс эттирган.

3.3.Вудворд бўйича технологиялар классификацияси.

Технологиялар турлари классификациялари ичида Британия бошқармаси тадқиқотчиси Джоан Вудворд технологияси кенг

тарқалгандир. Ишлаб чиқариш фирмаларини ўрганиб, олима, улар технологиясини уч категорияга бўлади.

1.Алоҳида, кичик серияли ёки якка ишлаб чиқариш. Бундай ишлаб чиқаришда фақат битта ёки кичик серияда бир хил маҳсулот ишлаб чиқарилади. Бундай маҳсулот истеъмолчи топшириғига биноан тайёрланади. "Ай Би Эм"нинг йирик компьютерлари, тижорат учун мўлжалланган "Боинглар" ёки ҳарбий реактив самолётлар, ноёб медицина асбоби ёки космик кораблар, сайр қилиш кемалари, мебель турлари ёки кийим-кечаклар турлари алоҳида тайёрланиши мумкин.

2.Оммавий ёки катта серияли ишлаб чиқариш. Бундай ишлаб чиқариш бир-бирига ўхшаш маҳсулотларни кўплаб ҳажмда ишлаб чиқаришда фойдаланилади. Ишлаб чиқаришнинг бу турида механизация даражаси юқори бўлиб, йиғувнинг конвейр усули мавжуд бўлиб, стандарт деталлардан фойдаланилади. Истеъмол буюмлари барчаси оммавий ишлаб чиқариш технологияси асосида тайёрланади.

3.Узлуксиз ишлаб чиқаришда автоматлаштирилган дастгоҳлардан фойдаланилади ва сутка давомида бир хил, катта ҳажмдаги маҳсулот тури тўхтовсиз ишлаб чиқарилди. Масалан, нефтни қайта ишлаш, пўлат эритиш ишлаб чиқаришни, электростанциялар иши ва ҳ.к.лар.

3.4.Томпсон бўйича технологиялар классификацияси.

Ташкилотнинг назариётчиси ва социолог Джеймс Томпсон аввалги технологиялардан фарқ қилувчи, лекин унга қарши бўлмаган технологик тизимлар классификациясини яратди. Унинг фикрича технологияларни уч категорияга бўлиши мумкин.

1.Кўп бўғинли технологияларда кетма-кет бажариладиган бир-бирига боғлиқ топшириқлар бажарилади. Оммавий ишлаб чиқаришнинг йиғув линиялари бунга мисол бўла олади. Автомобилни йиғишдаги ҳар бир операция маълум кетма-кетликда бажарилади. Масалан, машина рамаси терилмасдан туриб, двигателни ўрнатиб бўлмайди.

2.Воситачи технологиялар кишилар гуруҳлари алоқаларига боғликдир, масалан, мижозлар ёки харидорлар сингари. Воситачи технологияга банк иши мисол бўла олади, яъни кимдир банкка пул қўяди, кимдир уни олиб ишлайди. Телефон компаниялари ҳам кишилар ўртасида воситачидир ёки ишга жалб қилиш бюроси эса ишчи кучи сотувчиларни ва харидорларни бирлаштиради.

3.Интенсив технологиялар ишлаб чиқаришга келган материалларни тезда ишлаб, ўзгартириш киритишнинг махсус усулларидир, билимдир. Масалан, фильмни монтаж қилиш.

Томпсон томонидан таклиф қилинган категориялар Вудворд категорияларидан кўп фарқ қилмайди. Кўп бўғинли технологиялар эса алоҳида (индивидуал) технологияларга тўғри келади. Уларнинг мақсади ишлаб чиқаришни юқори даражадаги самарасига эришишдир. Касалхоналарни интенсив технологияга мослигини таъкидлаган Томпсон қуйидагиларни ёзади: "касалхонага ҳар дақиқада оғир касал келиб қолиши

мумкин, уни жойлаштириш, маиший хизмат кўрсатиш, овкат билан таъминлаш, рентген қилиш, лаборатория кузатишларини ўтказиш, меҳнат терапияси, социал хизматларни кўрсатиш, маънавий ва диний вазифаларни бажаришга имконият яратиш талаб қилинади. Касални холати аниқлангандагина унга тиббий хизмат кўрсатиш мумкин".

Воситачи технологиялар алоҳида технология билан оммавий ишлаб чиқариш технологияси орасидаги ўринни эгаллайди. Воситачи технологиялар вақтни алоқага киритаётган томонлар эҳтиёжларини бажаришда турли-туман вариантларни таклиф қилади. Масалан, баъзи омонатчилар ўз омонатлари билан эркин муомала қилишни, хоҳлаган вақтида олишлари, қўйишларини хоҳлайдилар, баъзи омонатчилар эса юқори фоизни кўзлаб, кутишга тайёрдирлар. Банклар бу турли-туман эҳтиёжларни қондириш мақсадида, мижозларга кўплаб, турли-туман омонат турларини таклиф этади.

Бу терминлардаги фарқлар асосан олимларни маълум соҳаларда ихтисослашганлиги орқали тушунтирилади. Вудворд асосан саноат корхоналаридаги технология билан шуғулланган. Томпсонни эса турли ташкилотлар қизиқтирган. Бунинг натижасида саноат корхоналари кўпрок Вудворд категориясига, Томпсон технологияси эса бошқа соҳалар технологияларига мос келади.

Мазкур мавзу якунида шуни таъкидлаб ўтиш керакки, яъни ҳеч қандай технология "энг яхши" бўлиши мумкин эмас, ҳар бири ўзига хос афзалликларига эгадир, маълум вазифаларни бажаришда ва максадларга эришишда самарали бўлиши мумкин. Бунга алоҳида топшириқ бўйича тайёрланган "Феррари" автомобилларни ишлаб чиқариш мисол бўлади. Бу механик сифатлари бўйича автомобиллардан устун туради. Аммо, ГранПри учун ҳаракат қилаётган "Феррари" ни тайёрдаш технологияси бошқа оммавий ишлаб чиқариш машиналари технологиялари олдида устунликка эга деган сўз эмас. Оммавий ишлаб чиқариш машиналари анча арзон туради ва ўртача йўлларда ўрта ҳайдовчилар учун мўлжалланган дир. Демак, оммавий ишлаб чикариш технологияси кўпчиликни эҳтиёжини қондиришда ва харажатларни ҳисоблаганда алоҳида хизмат кўрсатиш технологиясига қараганда анча устун туради.

Кишилар ўз истеъмол танловларидан сўнггина мазкур технологияга баҳо берадилар. Ташкилот ичида, маълум масалаларни ва операциялар мазмунини танланган технологияга мос келишини аниқлашда одамлар асосий, ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Одамларсиз ҳеч қандай технология ҳам, мақсад ҳам бўлмайди. Демак, бешинчи ўзгарувчи одамлардир.

Ташқи таъсирга боғлиқлиги. Ташкилотларнинг муҳим таърифларидан бири уларни ташқи таъсирга боғлиқлигидир. Ташкилотлар тўла ҳолда ташқи муҳитга боғлиқдир.

Бу боғлиқлик ўз ресурслари муносабатларида ҳам, истеъмолчилар муносабатларида, ҳам, натижалардан фойдаланувчиларда ҳам ўз ифодасини топади. Ташқи муҳит сўзи - ўз ичига иқтисодий шароитларни, истеъмолчиларни, касаба уюшмаларини, давлат хужжатларини,

қонунчиликни, рақобатдош ташкилотларни, ижтимоий қарашларни, техника ва технологияни ва бошқаларни олади. Ташқи муҳит омиллари ташкилот ичида кечаётган барча ишларга ўз таъсирини кўрсатади. Масалан, янги автоматлаштирилган технологияни жорий қилиш ташкилотни рақобатда енгиб чиқишга имконият яратади. Бу янги технологиядан фойдаланиш.

3.5.Одамлар.

Ушбу китобда ниманидир бажараётган ташкилотлар тўғрисида, нимадир қилаётган раҳбарият тўғрисида кўп фикр билдирмоқдамиз. Ташкилот ҳам, раҳбарлар ҳам, қўл остидагилар ҳам одамлар гуруҳи эканлигини унутмаслигимиз керак. Корхона ёпилиши тўғрисидаги қарорни қандайдир абстракт раҳбарият эмас, балки маълум киши қабул қилади. Сифатсиз маҳсулот ишлаб чиқаришда "ишчи" айбдор эмас, балки яхши тайёрланмаган аниқ кишилар сабабчидир. Корхонадаги ҳар бир ходим, хизматчи ўзига хос шахс эканлигини тан олмаган раҳбарият бошчилигида корхонада белгиланган мақсадларга эришиш амримахолдир. Раҳбарият ташкилот мақсадларига одамлар орқали эришади. Бошқарувнинг ҳар қандай моделида одамлар марказий омил ҳисобланади.

Бошқаришнинг ҳолатий йўналишида ўзгарувчи ҳисобланган одамларни 3 хил кўриниши мавжуддир: алоҳида одамларни ўзини тутиши, гуруҳлардаги одамларни ўзини тутиши, раҳбарни ўзини тутиши, менежерни лидер сифатида ҳаракат қилиш ва бошқаларга таъсиридир. Бу ўзгарувчини, яъни одамларни ўрганиш жуда мураккабдир.

3.6.Хизмат кўрсатиш соҳасида меҳнатни ташкил этиш орқали унумдорликни ошириш.

Хизмат кўрсатиш соҳасида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот миқдорини ҳисоблаш қийин, хизмат кўрсатиш сифати эса жуда муҳим кўрсатгичдир. Врачнинг бир кунда қабул қилган беморлари сони уни унумдорлигини кўрсатмайди, қанча беморга ёрдам қилгани, сақлаб қолгани муҳимдир. Реклама ишида, бухгалтерия ҳисобида, юриспруденцияда, лаборатория синовларида, компьютер дастурлари тузишда ишнинг натижасининг аҳамияти каттадир, "Агар биз Детройтда унумдорликни автомобиллар сони билан эмас, сифати билан ўлчасак, бу саноат бугунги кунда пешқадам бўла олмас эди" деб таъкидлайди Фукс.

Хизмат кўрсатиш соҳасида "ташкилотнинг унумдорлиги" параметри, маҳсулот ишлаб чиқариш соҳасида бўлгани каби ноаниқ эканлигини бизнес бошқарувида қатнашган кишилар жуда яхши биладилар. Баъзи сотувчилар дангасалик билан, аста-секинлик билан унумсиз ишласалар, баъзилари фаоллик билан, қизиқиш билан, ўртоқларга қамкорлик билан унумли ишлайдилар. Армияда ҳам худди шундай, баъзилар бошқаларга нисбатан яхшироқ кураш олиб борадилар. "Френк Б.Холл" брокерлик суғурта компанияси раиси Альберт Тамуш шундай дейди: "Юқори тадбиркорлик қобилиятига эга бўлган кишиларни

бошқариш – бу катта санъатдир, фойданинг кўплиги ва йўқотишларнинг камлиги меҳнатга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш тизмига боғликдир. Кишиларни ўқитиш, қизиқтириш орқали 100фоиз операцияни аниқлаш мумкин, Холлдаги умумий хизматчиларнинг 15фоиз, яъни 7000 киши йилига 50 минг доллар олиш мақсадида қизикиб ишлайдилар. Улар ишлаган ҳар бир доллардан компания тўрт доллардан ишлайди. Хизмат кўрсатиш соҳасида бизнес ҳажми маҳсулот ишлаб чиқаришдаги каби самаралидир. Стенберг фикрича: "хизмат кўрсатиш соҳаси ҳам ишлаб чиқариш соҳаси сингари тамойилларга асосланади, шу сабабли бу соҳада кўплаб самарали ишлайдиган корпорациялар пайдо бўлмоқда".

Фабрика, завод шароитларида корхона бўйича тежаш юз минглаб стандартланган маҳсулотлар ишлаб чиқариш натижасидир. Хизмат соҳасида эса стандартланган маҳсулотлар бўлмайди, шунинг учун корхона миқёсидаги тежамкорлик, иқтисод, ўнлаб янги хизматлар турини яратиш орқали, марказлашган функцияларни амалга ошириш орқали юзага келади. Хизматларга эмас, балки алоҳида хизмат бирликлари маълум стандартларга эгадир, меҳмонхоналар фирмаларига бирлашган меҳмонхоналар, ресторанлар, автомобиль сотиш бўйича агентликлар, кинотеатрлар, брокерлик компаниилари, кўчмас мулк бўйича брокерлик компаниялари ана шундай тамойилга асосланиб ҳаракат қиладилар. "Мак Дональдс" ресторанлари, "Хилтон" отеллари, "Мидас" отеллари, " XXI аср" кинокомпаниялари ва бошқаларни ҳам шулар қаторига қўшса бўлади.

Такомиллашган ташкил этиш ва бошқариш натижасида энг аҳамиятли афзалликлар юзага келади. Генри Форд конвейерга автомобиль теришни қўйиб фахрланган, Рей Крок эса гамбургерларни стандартлаштириб, Альберт Тамуш ва бошқа менежерлар эса мотивация санъатини тушуниш орқали фахрланганлар.[1]

Йирик жамият сингари ташкилот ҳам ўз хусусий анъаналарига, маънавиятига эга бўлишга интилади. Натижада ташкилотларда бизнес юритиш қобилиятига эга бўлган шахслар шаклланиб боради. Америкада, баъзи ижтимоий гуруҳларда ҳаёт сифатида эътикод мустаҳкамланиб бормоқда. Масалан, баъзи хизматчилар хизматдан кўтарилишни хоҳламайдилар, чунки янги жойда яшаш қиймати уларни ҳаёт даражасига тўғри келмайди ёки оилавий ҳолатлар бунга йўл қўймайди. Юқори бўғин раҳбарлари эса бундай янги эътиқодларини тушуниши ва қўллаб-қувватлаши лозимдир. Ўзингиз учун янги бўлган жамият қадриятларига ва эътиқодларига мослашиш жуда қийиндир.

3.7.Мухитни шахсга ва қобилиятга таъсири.

Аввалги бўлимларда кўриб ўтган характеристикалар шахсиятни аниқлайди. Алоҳида шахс турли ҳолатларда ўзини ҳар хил тутса ҳам, биз қобилиятлар (ўзини тутиш) бир хиллиги мавжуд деб атаймиз, яъни ички нисбий келишилган характеристикалар гўпламига эга деб биламиз. Бу

[1] Манба: Fobes. 11. Aprel, 1983, p 147

муҳим характеристикалар мажмуи бизни шахсиятимизни аниқлайди. "Маълум шахсни атроф – муҳитга мослашиш характери орқали гуруҳланган киши ва унинг қобилияти" орқали шахсият белгиланади.

Анъанавий психологлар алоҳида кишининг ўзини тутишини жангарилик, ҳалоллик, ўз кучига ишониш, очиқлик ёки ёпиқлик, қатъиятлилик ва қатъиятсизлик сингари шахснинг алоҳида хусусиятлари нуқтаи назаридан белгилашган. 70-йилларга қадар кўпчилик психологлар бу хусусиятларни турли ҳолатларда ўзгармайди деб ҳисоблаганлар, ўзига ишонган киши турли ҳолатларда шу ишончни сақлаб қолади, тўмтоқ киши тўмтоқлигича қолади. Бугунги кунда кўп психологлар, шу жумладан Уолтер Мишель ҳам, одамларни қобилиятини, ўзини тутишини ҳолатларга боғлиқ эканлигини таъкидламоқдалар. Ҳалоллик, ишончлик каби шахсиятнинг асосий хусусиятлари ҳам ҳолатга боғлиқ эканлигини Мишель тадқиқотлари кўрсатди. Унинг фикрича, "Кўпчилик баъзи холларда ҳалол бўлишади, баъзи ҳолатларда эса ҳалоллик бўлмайди". Бошқа кўпчилик тадқиқотчилар ишлари шахс характеристикалари ва ташқи муҳит биргаликда шахсни қобилиятини аниқлайди, қобилиятга шахсият хусусиятига қараганда ҳолат катта таъсир кўрсатади деб кўрсатади.

Бу хулосалар жуда катта аҳамиятга эга, чунки ташкилот учун муҳим бўлган қобилиятни юзага келтирувчи муҳит яратишни зарурлигини кўрсатди. Аммо, бу дегани шахсиятнинг хусусиятлари муҳим эмас деган сўз эмас. Стэнфорд университетидаги Томас Харрел ўтказган тадқиқотлар серияси шахсият хусусиятлари ишда муваффақиятга эришишнинг кучли омили эканлигини кўрсатди. Харрелл Стэнфорд университетининг маъмурий магистрлар (MBA) дастури бўйича тугатганларни, таълимдан 5, 10, 15 йилдан сўнгги маошларини солиштирди. Катта миқдорда маош оладиганлар ишда катта муваффақиятга эришганлар, ижтимоий жиҳатдан дадиллар, ишончлари мустаҳкам, катта энергияга эгадирлар ва қарор қабул қилишда қўрқмайдилар.

Шундай қилиб, раҳбарлар ташкилотни мақсадига эришиш учун ўз ходимларини қобилиятларини такомиллаштириб боришлари зарурдир. Ишда шундай зарур муҳит яратишлари керак-ки, у муҳит бундай қобилиятларни қўллаб-қувватлаши шарт. Масалан, савдо ташкилотлари иқтидорли ва кобилиятли одамларни аниқлашда психологик тестлардан фойдаланишади. Агар ташкилот ўз ходимларини кучли ва рақобатга чидамли бўлишини хоҳласа, савдода халол бўлиб, харидор ҳақига ҳиёнат қилмасликларини истаса, ташкилот мана шу хислатлар учун моддий ва маънавий рағбатлантириши зарурдир ва ғирромликни қаттиқ жазолаши шарт. Бундай яхши хислатларга эга бўлган кишилар тақлифни қўллаб-қувватламайдиган, ишда турли чеклашлар жорий этилган ташкилотларда кам самара берадилар.

Иш муҳити ташкилот эҳтиёжига мослаштирилган, модификация қилинган бошқарув жараёнининг барча ички ўзгарувчилари мажмуидир. Бу ерда келтирилган омиллар ҳар бир ўзгарувчи бўйича чексиз имкониятга эга, у омиллар бир-бири билан боғлиқ, ташкилотдаги ҳолатларга таъсир

кўрсатади. Бошқарув тадқиқотчилари ва психологлар иш муҳитини ходимларга, уларни қобилиятига таъсирини тўлиқ очиб бера олганлари йўқ. Кўп мураккабликлар сабабли, иш муҳитининг кўп омилларини кўрмаганимиз сабабли ва уни меҳнат қобилиятига таъсирини ўрганмаганимиз сабабли, қолган муаммо ва масалаларни кейинги бўлимларда кўриб чиқамиз. Ташқи муҳитнинг икки омили ишчини ўзини тутиши характерига кучли таъсир кўрсатади, булар – гуруҳлар ва бошқарув илғоридир (*лидер*).

Гуруҳлар. Катта намойишларда ёки рок-концертларда бўлган киши гуруҳларни алоҳида кишилар ўзини тутишига катта таъсир кўрсатишини яхши биладилар. Гуруҳни кишилар қобилиятларига таъсири, Гарвард университети профессори Элтон Мэйо томонидан таъкидланганидек, бихевиористик (қобилият) йўналишининг бошланиши сифатида кўрилади. Кўп имкониятлар бўлганлиги сабабли гуруҳлар тезда шаклланади. Ташкилот ва унинг бўлимлари ҳам гуруҳ ҳисобланади.

Гуруҳ аъзолари берилган қоидани, эътиқодни, қобилият меъёрини тушунишдаги масалаларни кутишни шакллантирадилар. Меъёр деб маълум шарт – шароитларда тан олинган қобилият стандартларига айтилади. Киши канчалик ўзини гуруҳга мансублигини юқори баҳоласа, унинг қобилияти гуруҳ меъёрлари билан мос келади.

Гуруҳ меъёрлари ташкилотнинг формал мақсадларига эришишда мос келиши ёки тўсқинлик қилиши мумкин. Ташкилот мақсадига эришишга мос келувчи меъёрга мисол қилиб гуруҳ ичидаги ҳамкорликни юқори даражасини келтирса бўлади. Мақсадга мос келувчи иккинчи меъёр – бу мулоқотда очиқликни қўллаб қувватлашдир. Ташкилий мақсадларга ҳалақит берадиган гуруҳнинг меъёрий қобилияти шундан иборатки, яъни ким кўп ишлаб чиқарса, режадан ўтиб кетса, "сакраб чиққан" деб аталади, калака қилинади. Англия кўмир конларида ўтказилган тадқиқотларда технология ва кишилар ўртасидаги муносабат ва гуруҳни алоҳида шахсга таъсири кўрсатилган.

Лидерлик. Самарали менежер бўлиш учун самарали лидер бўлиш ҳам керак. Лидерлик – бу кишилар қобилиятига таъсир кўрсатувчи, уларни маълум ҳолда ўзларини тутишларига мажбур этувчи воситадир. Ташкилот шароитида лидерлик тўғрисида турли нуқтаи назарлар мавжуд. Улардан бири лидерликни олиб боришдир.

Раҳбарликни олиб бориш, лидерлик. Менежернинг қарашларини, эътиқодини, уни ўз қўл остидагиларга муносабатини, ўзича баҳо бершшини ва шахсиятни кўрсатади. Аниқ иш олиб бориш самараси ҳолатга боғлиқ. Бу ҳолат бажариладиган ишнинг мазмунини ва қўл остидагиларнинг индивидуал характеристикаларини ўз ичига олади. Менежер ўз ходимлари ҳаракатини мақсадларни бажаришга бурса, жанжалли ҳолатни ҳал қилса, иш бажариш учун жамоа тузса, стресс ҳолатларни бошқарса бу ҳолатда *раҳбарликни олиб бориш самарали* эканлигини билдиради. 3.4-мисолда фан тармоқларида бу муаммони кўриб чиқилади.

3.4.–мисол. Фан билан боғлиқ ишлаб чиқаришни рағбатлантирувчи муҳитни яратиш. "Интел" бошланганидан 15 йил аввал, биз оддий ишлар билан банд эдик, яъни силиконда минглаб майда ва алоҳида транзисторларни схемасини тузар эдик. Бу ишни бажариш жараёнида раҳбарликни олиб беришнинг ҳеч қандай усуллари йўқ эди. Йиллар ўтди, биз эса бу йўналишни қўлладик, турли муаммоларга ўзимиз жавоб топа бошладик. Бу муаммолар нафақат технологик, балки бошқарув муаммоларн ҳам эди. Бу ўтказилган йўл-йўлакай аниқланадиган йўналишда шундай фикрга келдик. Амалиётга қараганда катта фарқ қиладиган бу фарқ ноформал муносабатлардир. Бу муносабатлар асосида биз компаниямизни бошқарар эдик. Бошқа компаниялардагидек имтиёзлар йўқ эди бизда. Машина турар жойи олдиндан олиб қўйиладиган, резервдаги жой бўлмайди, раҳбарлар учун ошхона, алоҳида самолётлар йўқ эди. Ҳаммамиз ҳам оддий пассажир линияларида учар эдик. Раҳбарлар учун кабинетлар йўқ эди. Буни ўрнига кичик хоналар бор эди. Бу хоналар бир ярим метрлик товуш ўтказмайдигаги тўсиқлар билан ажратилган эди ва ҳамма учун бир хил эди, раисдан, президентдан унинг кичик раҳбаригача.

Техник колледж битирувчиси бир неча йил давомида замонавий техник билимлар даражасига эга бўлади. Йиллар ўтиши билан унинг билимлари эскира бошлайди. Шунинг учун, бизнинг ишда анъанавий компаниялардагидан фарқ қилувчи ишлаб чиқариш жараёнини қўллаш зарурдир. Агар бизда юқоридаги раҳбарлар қарор қабул қилсалар, бу бугунги кундаги технологияни билмаган кишилар тузди деган сўздир. Ушбу бизнесдаги технология қанчалик тез ўзгарса, билим ҳажми ва *эгаллаб турган вазифаси ўртасидаги фарқ ортиб боради.*

Бизнинг бизнес ўз билимимизга боғлиқлиги сабабли, биз яшаб қолиш учун билимли кишилар билан раҳбарлар ўртасидаги муносабатни йўлга қўйишимиз зарур. Улар биргаликда қарор қабул қилишлари керак. Биз "Интел"да ташкилотимизнинг кичик аъзоларини раҳбарлар билан, хатто юкори даража раҳбарлар билан биргаликда қарор қабул қилишда катнашишларини сўраймиз. Бу эса, йигилишда барча ўз фикрини бир хил ифодаловчи мумкинлиги, амалга эътибор бермаслиги орқали мумкин. Шунинг учун, барча ходимлар тенглигига асосланган бизни йўналиш кимгадир бошқарувни олиб бориш бўлса, аслида зарурият оқибатидир, яшаб қолишга харакатдир, келажак масаласидир[1].

3.8.Ички ўзгарувчилар алоқаси.

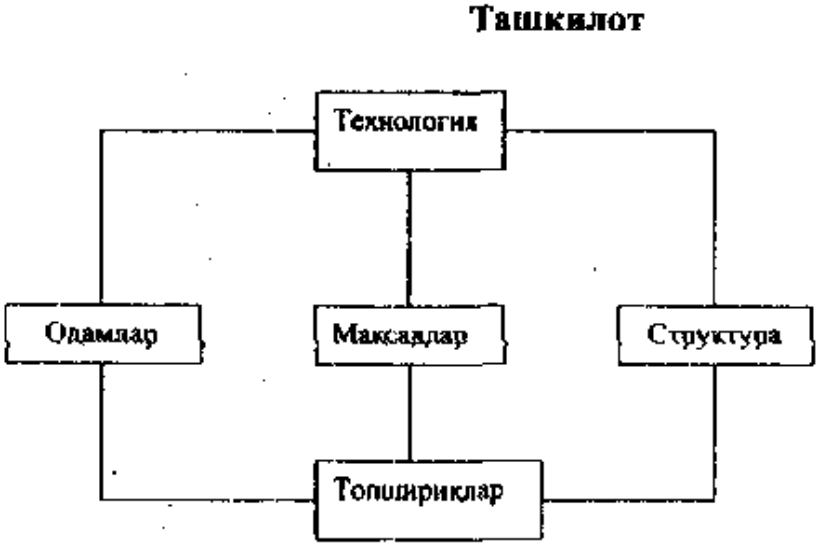
Корхонадаги ички ўзгарувчиларнинг асосий характеристикаларини кўриб чиқдик. Бошқарув амалиётида бу ўзгарувчилар бир-биридан алоҳида холда кўриб чиқилмайди, улар чамбарчас боғлангандир. Иш мазмуни билан технология ўртасидаги алоқани кўриб чиқдик. Кейинги бўлимларда бошқа ўзгарувчилар ўртасидаги алоқани ҳам кўриб чиқамиз. Бир ўзгарувчи

---

[1] Манба: Newsweek, October 8, 1983, b.23.

ўзгариши барча ўзгарувчиларга таъсир этишини кўриб чиқиш ва асослаш мақсад қилиб қўйилган. Бу кейинги ўзгарувчилар таъсири биз кутгандан кўра ҳам катта аҳамият касб этади.

Ички ўзгарувчиларни тизимли модели. Бошқарув мактаблари ички ўзгарувчиларни тушунишда катта ҳисса қўшдилар, айниқса тизимлар назариясини ривожи ташкилотни концепциясини тузишга ёрдам берди. 3.8-расмда ички ўзгарувчиларни алоқасини кўрсатувчи модель келтирилган, яъни мақсадлар, структура, топшириқ, технология ва одамлар (кейинги бўлимларда биз бу моделни янада кенгайтирамиз, унда лидерлик ва бошқа омилларни кўрамиз).



3.7-расм. Ички ўзгарувчилар алоқаси.

Социотехник тизимлар. Ташкилот – очиқ тизим эканлигини яхши биласиз. 3.7-расмни ташкилотни тўла ички ўзгарувчилари келтирилган тизими деб билмаслик керак, чунки булардан ташқари яна ўзгарувчилар мавжуд. Кейинги бўлимда кўриб чиқиладиган ташқи ўзгарувчилар ҳам ташкилотга катта таъсир кўрсатади. 3.7-расмни ташкилотнинг ички социотехник тизимининг модели деб қараш мумкин. Ички ўзгарувчиларни социотехник тизимлар деб ҳам аталади, чунки у ижтимоий томонни (одамларни) ҳам, техник томонни (бошқа ўзгарувчилар) ҳам ўз ичига олади.

Кейинги мисол Британия кўмир қазиб олиш саноатидаги тадқиқотдан олинган. У социотехник тизимлар концепциясини юзага чиқишига ёрдам берди. Бу мисол раҳбариятга бирон-бир ҳаракат қилишдан аввал омиллар ўртасидаги жиддий алоқалар, муносабатларни ўрганишлари зарурлигини кўрсатди.

Иккинчи жаҳон урушидан сўнг Британия кўмир қазиб олиш саноати миллийлаштирилди, бу ташкилот ишида янгиликлар жорий этилди ва шу сабабли меҳнат унумдорлиги ва меҳнат қилиш шароитлари яхшиланди. Бу янгиликларни жорий этиш вақтидаги оммавий ишлаб чиқариш

технологияси узун кавлаш усули деб аталди. Ишчиларда ижобий қизиқиш уйғотмади. Иш юқсак даражада ихтисослаштирилган ва операцияларни қаттиқ кетма-кетлигидан иборат эди, яъни тўла структуралашган эди, шу сабабли иш оғир эди.

Оммавий ишлаб чиқариш технологияси йўлга қўйилгунча қадар кўмир қазиб олинар эди. Икки шахтёрдан иборат бригада ёрдамчи ишчи билан биргаликда бўш вагонеткаларни жойлаштирар эдилар, қазиб олишдаги ҳамма ишларни ўзлари бажарар эдилар ва барча ишни бошқалардан алоҳида бажарар эдилар. Ишнинг шу усулида шериклар узоқ муддат бирга ишлар эдилар, муносабатлар қалин дўстлик даражасига етар эди, ҳар бир гуруҳ, бригада тўла ҳолда мустақилликка эга эди. Гуруҳлар ўртасида юқори унумдорлик учун рақобат мавжуд эди, аммо оғир вақтларда ҳамкорлик ва бир-бирини қўллаб-қувватлаш ҳам бор эди.

Кўмир қазиб олишнинг янги усулига ўтиш тадқиқоти янги муаммолар борлигини кўрсатди. Бу усулни қўлланилиши иш структурасини ўзгаришига олиб келди. Кичик алоҳида бригада энди барча ишни ўзи бажармайдиган бўлди. Иш худди заводдагидек ихтисослаштирилган топшириқларга бўлинди. Ишчилар 40 – 50 кишидан иборат бригадаларга бўлинди, бригадалар бажарадиган топшириқларга мос равишда уч сменага бўлинди. Ҳар бир смена турли топшириқларни бажарар эди. Ишни бундай ташкил қилиш усули бутун кон бўйлаб ишларни бирданига бажариш имконини берди.

Ҳар бир смена иши аввалги смена ишига боғлиқ эди. Агар бир смена камроқ қатламни олса, кейинги смена ҳам режадаги топшириқни бажара олмас эди. Шундай қилиб ишни бир хил бўлиб бўлмас эди. Иш шароитлари ўзгарди ва иш оғирлиги турлича бўлди. Турли топшириқларни бажариш учун иш ҳақи мос эмас эди. Ишчиларни характерида ўзгаришлар пайдо бўлди, кайфиятлар ўзгарди, бир-бирига ишонмаслик юзага келди, порахўрлик авж олди, бир-бирини айблаш, ишга чиқмаслик ва бошқа салбий ҳолатлар пайдо бўлди. Унумдорлик ортиши тўхтади. Янги технологияга мос ҳолда тузилган ишчи структура қўл меҳнатига асосланган кучли ижтимоий структурани бузулишига олиб келди.

Британия кўмир саноатини миллийлаштирилиши ишчи гуруҳларини ташкил этишда янгиликларни жорий қилишга имкон берди. Техник структура билан биргаликда ижтимоий структурани хўриб чиқиш ижобий самара берди, ҳар бир шахтёрни тайёрлашга аҳамият берилди, турли операцияларни бажаришга ўргатиш иш шароитини яхшиланишига ва унумдорликни ортишига олиб келди.

Кўмир қазиб олиш саноатидаги тадқиқотлар ижтимоий ва техник тизимлардан иборат ижтимоий-техник тизимни ташкил этиш концепциясини юзага чиқарди. Ҳозиргина кўрганимиздек, раҳбарият факат технология билан шуғулланса, ўз олдига қўйилган мақсадларга эриша олмас экан. Раҳбарият ишни мазмунига ўзгартириш киритиб, алоҳида шахслар ва гуруҳлар қобилиятини ҳисобга олса, янги усулнинг салбий ҳолатлари йўқолиб, ташкилот мақсадига эришар экан.

Якунлар:

1.Ташкилотнинг ички муҳити ўзарувчилари: мақсадлар, структура, топшириқлар, технология ва одамлардир.

2.Кичик ташкилотлардан ташқари барча ташкилотлар горизонталь ихтисослашган функционал соҳалар ва бошқарувнинг вертикаль даражаларидан иборатдир. Ташкилотнинг структураси унинг мақсадига эришишда қўлланиладиган функционал соҳалар ва бошқарув даражаларининг мантиқий муносабатидир.

3.Структуранинг муҳим белгичи назорат соҳасидир, яъни бир раҳбарга бўйсунадиган кишилар сонидир. Агар бошқарув қажми кенг бўлса ва кўплаб бошқарув даражалари бўлса структура – текис структура деб аталади, кўп даражали структуралар бошқарувнинг бир қанча даражаларига ва назоратнинг тор соҳасидан иборат бўлади.

4.Сўнгги якуний ҳолат ёки кутиладиган натижа мақсадлар деб аталади. Мақсадларни қўйиш мувофиқлаштириш, ихтисослаштирилган гуруҳлар ўртасида тақсимланган ишни бир йўналишга солишни билдиради. Бўлимлар мақсадлари ташкилот мақсадига мувофиқлаштирилади.

5.Топшириқ – бу маълум даврда ва маълум усулда бажарилиши керак бўлган иш ёки унинг қисмидир. Топшириқни буюмлар билан, одамлар билан ва информация билан ишлаш каби классификация қилиш мумкин. Топшириқлар билан технология ўртасидаги алоқалар натижасида саноат революцияси вақтидан бери топшириқларни имкони борича ихтисослаштириш анъанаси мавжуд.

6.Ишлаб чиқаришга келган буюмларни маҳсулотга айлантирадиган ҳар қандай воситалар технология деб аталади, яъни дастгоҳлар, механизмлар, асбоблар, одамлар ва билимлар. Технологияни такомиллаштириш, стандартлар (андозалаш) ва йиғув конвейер линиялари жорий қилиш орқали ихтисослашган меҳнат тақсимотининг унумдорлиги ортади.

7.Вудворд бўйича кичик оқимли ёки алоҳида технология – бир буюртмачига мўлжалланган ишлаб чиқаришдир. Оммавий ишлаб чиқариш технологиясида бир-бирига ўхшаш маҳсулотлар кўплаб тайёрланади. Узлуксиз ишлаб чиқариш бир хил маҳсулотни кўп ҳажмда тайёрлашда автоматик дастгоҳлардан фойдаланади.

8.Томпсон бўйича кўп бўғинли технология кетма-кет тайёрланадиган, бир-бирига боғлиқ топшириқлар оқими билан характерланади. Воситачи технологияларда бир-бири билан алокага киришадиган одамлар гуруҳи ўртасида жараён кечади. Чиқишдаги маҳсулотга таъсир кўрсатадиган, ўзгартирадиган аниқ билимлар, кўникмаларга интенсив технология деб аталади.

9.Раҳбарлар одамларни қобилиятини алоҳида шахс сифатида, гуруҳ сифатида, лидер сифатидаги масалалари билан шуғулланилади. Раҳбарлар учун муҳим бўлган алоҳида шахснинг: қобилиятлилиги, иқтидорлилик, муносабат, эҳтиёжлар, эътиқодлар, кутиш ва қабул қилиш ва ҳ.к.

характеристикалари муҳим аҳамиятга эгадир. Раҳбарият томонидан тузилган муҳит ишчининг қобилиятига таъсир кўрсатади ва катта аҳамиятга эгадир. Шубҳасиз, раҳбарлар бу муҳитни ташкилот мақсадига эришишга мослашга ҳаракат қилишлари зарур.

10.Барча ички ўзгарувчилар бир-бирига боғлиқдир. Улар социотехник тизимлар сифатида кўрилади. Бу тизимда бир омилни ўзгариши бошқаларига ҳам таъсир кўрсатади. Бир ўзгарувчини такомиллашуви, масалан, технология унумдорликни ортишига олиб бормаслиги ҳам мумкин, агар бу ўзгаришлар бошқа ўзгарувчига, масалан одамларга салбий таъсир кўрсатса.

Қайтариш учун саволлар:

1.Раҳбарият ташкилотда қандай ўзгарувчиларни ҳисобга олиши керак?

2 Ташкилотни структурасига алоқаси бор асосий концепцияларни айтинг.

3.Замонавий ташкилотларда фойдаланадиган технология турларини айтинг.

4.Нима учун топшириқлар вертикаль ва горизонтал меҳнат тақсимотига мос ҳолда тақсимланади?

5.Нима учун *мақсадларни тузиш раҳбарият томондан кучли* мувофиқлаштириш воситаси ҳисобланади?

6.Дейвис ва Перроу бўйича технологияга таъриф беринг.

7.*Вудворд ва Томпсон бўйича технологияларни классификация* қилинг.

8.Нима учун раҳбарият ички ўзгарувчилар алоқасини яхши билишлари шарт?

9.Социотехник тизимлар компонентларини айтинг.

10.Эътиқод; муносабат, иқтидорлик ва қабул қилишни тушунтириб беринг.

3.9.Муҳокама учун саволлар

1.Топшириқ ва технология ўртасидаги алоқани қандай тушуниш керак?

2."Энг яхши турдаги технология мавжуд эмас" сўзини мухокама этинг.

3.Технология энг асосий ўзгарувчими? Махокама қилинг.

4.Мақсадлар, топшириқлар ва одамлар ўртасида қандай муносабат мавжуд?

5.Ишдаги қобилиятга қабул килиш ва кутиш қандай таъсир қилишига мисоллар,келтиринг.

IV-БОБ. БИЗНЕСДА ТАШҚИ МУҲИТ.

4.1.Ташкилот ва унинг муҳити.

Биз асосчй ўзгарувчиларни кўриб чиқдик. Бу ўзгарувчилар ташкилот муваффақиятига таъсир кўрсатади. Асосий диққатни ташкилот ичидаги омилларга қаратдик. Раҳбариятни асосий диққат-эътиборини ташкилотга, уни ичидаги омилларга қаратилиши керак. Аммо, ташкилотнинг муваффақияти ташқаридаги кучларга, ташқи таъсирга кўп жиҳатдан боғлиқдир. Бугунги мураккаб замонда бошқарув функцияларини самарали бошқариш учун бу ташқи ўзгарувчилар ҳаракатини яхши билиш керак. Бу бўлимда ташқи муҳит характеристикалари кўриб чиқилади, ташкилотда раҳбарлик қилиш учун муҳим аҳамиятга эга бўлган омиллар ҳам кўриб чиқилади.

Бу бўлимни ўқиб, сиз қуйидаги тушунчаларни билиб оласиз:

Ташкилий дарвинизм;

Тўғри таъсир муҳити;

Қиёсий таъсир муҳити;

Муҳит омилларининг бир-бирига боғлиқлиги;

Жадал ўзгараётган муҳит;

Муҳитни мураккаблиги;

Муҳитни кўзғалувчанлиги;

Муҳитни ноаниқлиги;

Кўп миллатли корпорация.

3-бўлимда ташкилотнинг ички муҳити берилган эди Унинг ички омиллари асосан бошқарув назариясида турли мактабларни кўриб чиқиш объекти эди. Ҳар бир мактаб асосий диққат-эътиборни, ўз фикрича, ташкилот муваффақияти учун бажарувга таъсир этувчи йўналишларга қаратди. Илмий бошқарув мактаби - бошқарув технологияси ва топшириқларга, маъмурий бошқарув мактаби – ташкилот мақсадига эришишни таъминлайдиган структурага, кишилик муносабатлари мактаби эса-ташкилотдаги одамларга асосий диққат-эътиборини қаратди.

Бу биринчи мактаблар тадқиқотчилари ташкилотдан ташқаридаги омилларга кам эътибор бердилар. Бугунги ташқи таъсирни ҳисобга олмаслик жуда катта хато бўлар эди. Аввалари бундай ўйланмаган эди. Ҳар бир мактабнинг ҳиссаси ташкилот мақсадига эришиш самарани оширин нуқтаи назаридан баҳоланар эди.

Ташкилот мақсадига эришиш ва узоқ яшаб қолиш учун ички омилларни билиш зарур эди, шунинг учун ҳар бир мактаб тўғри йўл тутган эди. Аммо, замонавий ташкилотларда ташқи таъсир ўзгаришларига мослашишга тўғри келмоқда. Буни 4.1 расмда кўрсатилган.

4.2.Ташқи муҳитнинг аҳамияти.

Бошқарув фаолиятида ташқи муҳит ва ташкилотга таъсир этувчи ташқи кучларни ҳисобга олиш зарурияти 50-йиллар охирларида пайдо бўлди. Бу тизимли йўналишни бошқарув фанига қўшган муҳим

қиссасидир, чунки бу йўналишда раҳбарият ўз ташкилотини бир бутунлигини, бир-бирига боғлиқ бўлимларини ва ўз навбатида ташқи дунё билан боғлиқлигини билиш зарурияти қайд этилади. Мазкур ҳолат энг мақбул усулни - ташкилотни характерловчи аниқ ички ва ташқи омиллар билан аниқланиши концепциясини кенгайтирди. Бу ҳолатий йўналиш ёрдамида аниқланди.

Нарсаларга тизимли ва ҳолатий қараш ташкилотлар самарали ҳаракатига таъсир этувчи ўзгаришларга реакция сингари диққатни тортди. Ташқи оламдаги бутунги ўзгаришлар ташқи муҳитга янада қаттиқроқ диққатни қаратишга мажбур қилмоқда. Элвар Элбинг ёзганидек: "Замонавий раҳбарлар учун ташкилотни ташқи муҳити кўплаб муаммолар манбаидир. Жамият учун энг муҳим ташкилотлардаги раҳбарлар – ишбилармон, маълумотли, давлат идоралари раҳбарлари – дунёда бўлаётган ҳодисалар таъсирида муҳитни ўзгаришига эътибор бермоқдалар ва ташкилотни ички тузилишига таъсирини аниқламоқдалар".

Агар ўзгаришлар унчалик аҳамият касб этмаган бўлса ҳам, раҳбарлар барибир муҳитни ҳисобга олишлари шартдир, чунки ташкилот очик тизим сифатида ташқи дунёга боғлиқдир, масалан, ресурслар таъминоти, энергия, ходимлар ва истеъмолчилар. Ташкилотни яшаб қолиши раҳбариятга боғлиқ экан, менежер атрофидаги муҳим омилларни билиши ва улар таъсирини ўрганиши шартдир. Бундан ташқари у, ташқи *таъсирга мос жавоб қайтарувчи усулни таклиф этиш керак. Ушбу китобда* режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат қилиш учун раҳбарият имкониятида мавжуд бўлган усуллар билан танишасиз.

Бундай муносабатга қараганда ташкилот биологик организмга ўхшашдир. Чарльз Дарвин эволюцияси назариясига биноан ташқи муҳит *ўзгаришларига мослашганларгина яшаб қолишади. Ташкилотлар* ҳам узоқ вақт яшаб, ҳамда самарадорликни сақлаб қолишлари учун ўз муҳитларига мослашишлари лозим. Шундай қилиб, раҳбар ҳозирги жадал ўзгаришлар вақтида яшаб қолиш учун дарвинизмни тарғиб қилиши лозим.

Ташқи муҳитни аниқлаш. Очиқ тизимлар тамойилидан келиб чиқишни хоҳлаган раҳбарни биринчи дуч келадиган муаммоси – ташқи муҳитни аниқлашдир. Бу мураккаб дунё барча омилларини ҳисобга олиш қийин ишдир. Раҳбарият фақатгина ўз ташкилоти муваффакияти билан боғлиқ бўлган омилларнигина ҳисобга олиши керак. Масалан, Джералд Белла сўзи бўйича: "Ташкилотнинг ташқи муҳити истеъмолчилар, рақобатдошлар, давлат муассасалари, таъминотчилар, молиявий ташкилотлар ва меҳнат ресурслари манбалари сингари элементларни ўз ичига олади".

Тўғри ва қиёсий таъсирлар. Бизни ўраб турган ташқи муҳитни аниқлаш ва унинг таъсирини ҳисобга олишни енгиллатиш усулларидан бири ташқи омилларни икки гуруҳга бўлишдир. Бу бўлимда тўғри ва қиёсий таъсир кучларини ўрганамиз.

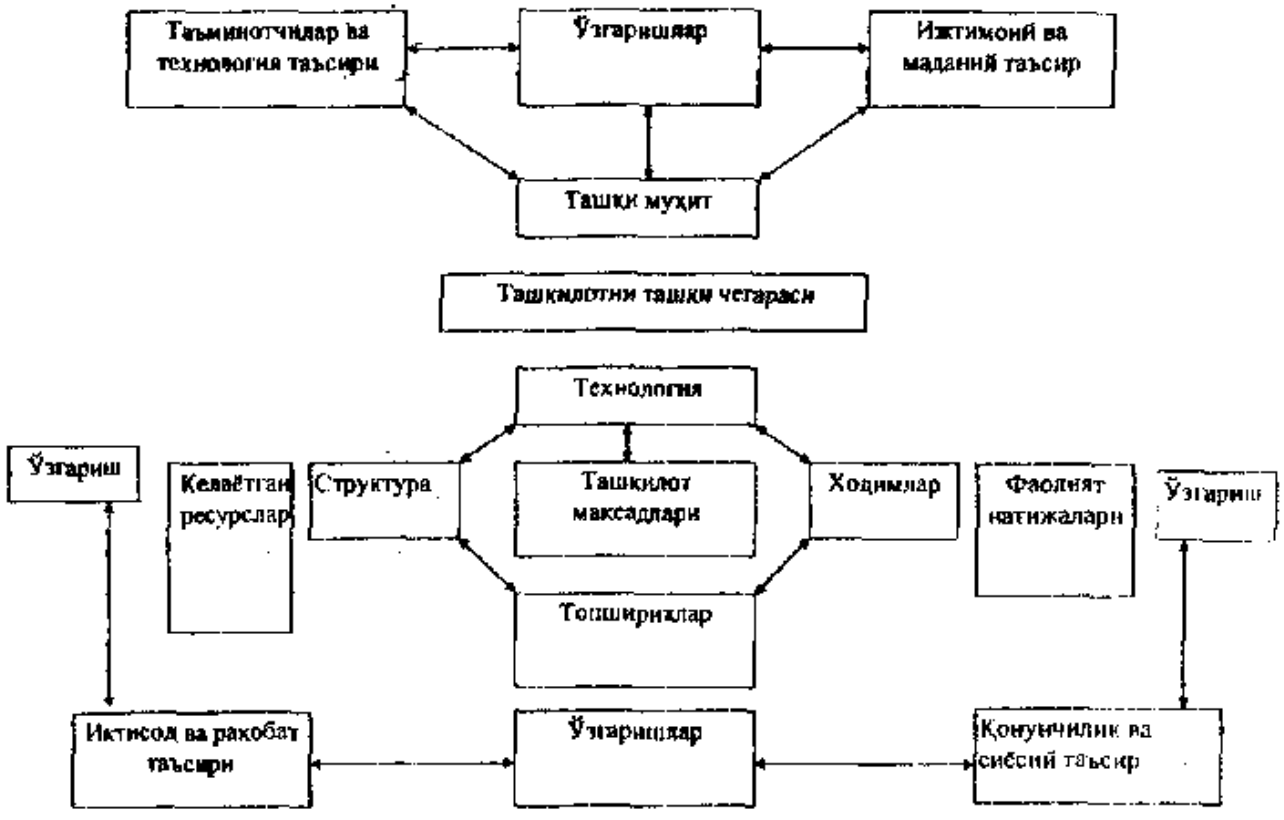
Элбинг бўйича тўғри таъсир омиллари ўз ичига ташкилот операцияларига тўғридан-тўғри таъсир этувчи ва ўзида ташкилот

операциялари таъсирини хис этувчи омилларни олади. Бундай омилларга таъминотчилар, мехнат ресурслари, давлат муассасалари ва қонунлари, истеъмолчилар ва рақобатчиларни киритиш мумкин.

Қиёсий таъсир кучлари. деганда операцияларга тўғри ва тез таъсир кўрсатмайдиган, аммо уларни кечишида из қолдирадиган омиллар тушунилади. *Бундай омилларга қуйидагиларни киритиш мумкин:* иқтисоднинг ахволи, илмий-техникавий тараққиёт, ижтимоий маданий ва сиёсий ўзгаришлар, гуруҳ қизиқишлари таъсири ва ташкилот учун муҳим бўлган воқеалар. (4.2-расм.)

Масалан "Дженерал Моторс" фирмасига хомашё етказиб берувчилар, қонунлар (нархларни тартибга солувчи), ишчи таклиф қилиш тартиби, истеъмолчилар истаги, асосий рақобатчилар бўлган "Форд", "Тойота", "Крайслер" фирмалари тўғридан-тўғри таъсир кўрсатадилар. "Дженерал Моторс" бизнесда сақланиб туриши учун бу омилларни хисобга олиши керак. Шу билан биргаликда янги технология, инфляция, иқтисодий чўкиш ва газета-журналлардаги турли-туман мақолалар фирмани кундалик операцияларига таъсир қилмаса ҳам, компания ўз фаолиятида хисобга олиб туриши лозим.

Қуйида тўғри ва қиёсий таъсир омилларини кенгроқ миқёсда кўриб чиқамиз. Аввал ташқи муҳитни умумий характеристикаларидан баъзиларини мухокама қиламиз.



4.1-расм. Кўзда тутилмаган ҳолатларни ташкилотга таъсири модели.



4.2-расм. Ташқи муҳит.

4.3.Ташқи муҳит характеристикалари.

Ташкилотга ташқи муҳитнинг кўплаб омиллари таъсир кўрсатиши мумкин. Ташки-мухитнинг таъсири тўғрисида Штейнер ва Майнер шундай *деган эдилар:* "Аввалги вақтларда раҳбарлар асосий диққат эътиборни иқтисодий ва техникавий ҳолатларга қаратар эдилар. Аммо, кейинги вақтларда кишилардаги ўзгаришлар, ижтимоий кадр-қиймат, сиёсий куч ва юридик маъсулият соҳаларидаги ўзгаришлар раҳбарларни ташқи таъсир кучларини ҳисобга олиш даражасини кенгайтиришга мажбур қилмоқда".

Ташқи таъсир омилларини бир-бирига боғлиқлиги – бу омилни *ўзгариши туфайли бошқа омилни ўзгаришидаги кучлар даражасидир.* Ички ўзгарувчилардан бирини ўзгариши бзрчасига таъсир кўрсатганидек, ташқи омиллардан бирининг ўзгариши ҳам бошқаларига таъсир кўрсатади. Масалан, бошка мамлакатлар мақсадлари ва рўй берган нефтни келиши камайиши АҚШ иқтисодининг умумий ҳолатига кучли таъсир кўрсатди. Нефть маҳсулотларининг нархини ошиши ҳамма нарсани нархини ортишига олиб келди. Бу ҳолат давлат томонидан турли тадбирлар кўрилишига сабаб бўлди, масалан, жамоат жойларидаги иссиқликни (температурани) мослаштиришга харакат, ёнилғидан самарали фойдаланиш самаралорлиги меъёрини ўрнатиш, нефть компаниялари юкори фойдасига солиқларни жорий этиш, энергия бўйича бошка давлатларга жорий этиш, энергия бўйича бошка давлатларга карам бўлмаслиги бўйича йирик федерал лойиҳани тайёрлаш.

Бензин нархини ўзгариши содир бўлгунча, корхоналарда тўғри таъсир мухити мавжуд эди, яъни истеъмол маҳсулотлари нархлари ўзгариши муносабати билан касаба уюшмалари товон пули тўлашни талаб қилаётган эдилар. Шаҳардан ташқари саёҳатга чиқиш учун автомобиллар чиқарувчи фирмалар, автомобилда туризм билан шуғулланувчилар харидорлар кетиб қолиши туфайли оғир ҳолатга тушиб қолдилар. Аммо, баъзи холларда самара ижобий бўлди. Иссиқликни сақловчи материаллар ишлаб чиқарувчи фирмалар, синтетик ёнилғи тайёрловчилар, қуёш энергиясида ишлайдиган мосламалар ва электромобиль чиқарувчилар ишлари юришиб кетди. Шу билан биргаликда бу соҳада рақобат кучайиб кетди, кўп фирмалар ишлаб чиқаришнинг ривожланаётган тармоқларида ўз ҳиссаларини топишга ҳаракат бошлаган эдилар.

Бир-бирига боғлиқлик айниқса жаҳон бозорида катта аҳамиятга эга эди. Гарвард университети иқтисодчиси Роберт Б. Рейч фикрича, "ер шари умумий бозорга айланмоқда. Миллий чегараларга боғлиқ бўлмаган ҳолда маҳсулотлар арзонлашиб борар эди". Америкалик сарфлаётган 1 доллардан 20 центи импортга тўғри келар эди.

Ташқи муҳитнинг турли омиллари муносабатлари, Эмери ва Трист фикрича, замонавий ташкилотлар муҳитини жадал суръатларда ўзгартиради. Эндиликда, раҳбарлар ташқи омилларни алоҳида ҳолда кўриб чиқмайдилар. Бу омиллар бир-бири билан боғлиқ ва биргаликда ўзгаришларини улар яхши тушунишлари лозим. Бошқарув соҳасидаги машҳур тадқиқотчи Питер Друкер "жадал ўзгаришлар" номли китобида жадал ўзгаришлар вақтидаги менежерларга мурожаат қилдилар ва муаммоларни белгилади. Охирги вақтларда мутахассислар "хаотик ўзгаришлар" (hyperturbulence) деган тушунчани қўлламоқдалар. Бу тушунча 80-йиллардаги ташқи муҳитни тез ўзгартирувчилигини ва кучли ҳолда бир-бирига боғлиқлигини ифодалар эди. Эмери ва Тристлар мисол сифатида озиқ-овқат консервалари ишлаб чиқарувчи англия фирмасини синишини келтирадилар, "ташқаридаги ходисаларни бир-бирига боғлиқлигини билмаслик умумий ҳолда оғир ҳолатга олиб келди". Улар шундай таъкидлайдилар, "яшаб қолиш ташкилот атрофидаги билимлар даражасига боғлиқдир".

Ташқи муҳитнинг мураккаблиги деганда ташкилот ўз фаолиятида ҳисобга олиши лозим бўлган омиллар сони тушунилади, шунингдек ҳар бир омилни турли вариантлардаги даражасидир. Ташқи омиллар сони тўғрисида гапирганда, давлат формойишлари, касаба уюшмалари билан тузилган шартномаларни тез-тез алмаштириш, бир неча таъсир гуруҳларини мавжудлиги, кўплаб рақобатчилар ва жадал технология ўзгаришлари таъсир этаётган ташкилот, бир неча таъминотчи ҳаракати, бир неча рақобатчи, касаба уюшмалари таъсир этмайдиган ва технология ўзгаришлари секин таъсир этаётган ташкилотга нисбатан мураккаб муҳитдадир. Омиллар турли-туманлиги тўғрисида сўз кетганда кўп сонли материаллардан фойдаланувчи, бир неча мутахассисга эга бўлган, фақат кам сонли ўз мамлакати фирмалари билан алоқа қилувчи ташкилот шу

омиллар бошқача бўлган ташкилотга қараганда оддийроқ ҳисобланади. Турли-туман ва кўплаб технологиялардан фойдаланувчи ва тез ривожланиш амалга ошаётган ташкилотлар мураккаб шароитда ҳисобланади.

Бир тадқиқотчи бошқарув учун мураккабликлар оқибатини шундай изоҳлайди: "Мураккаб бўлмаган муҳитдаги ташкилот бир афзалликка эга: қарор қабул қилиш учун фақатгина бир неча маълумотлардан фойдаланадилар холос". 12-бўлимда биз, содда муҳитдаги корхона содда ташкилий структурага эга эканлигини кўрсатамиз. Шуни эсда сақлаб қолинг: турли ташкилотлар турли мухитда бўлганликлари учун энг яхши ташкилий структура йўқдир.

Муҳитнинг ҳаракатчанлиги. Муҳитнинг ҳаракатчанлиги – бу ташкилот атрофидаги ўзгаришларни амалга ошиш тезлигидир. Кўплаб тадқиқотчилар кўрсатишича, замонавий ташкилотлар муҳити ортиб бораётган тезликда ўзгармоқда. Бу мавзудаги энг яхши ишлар Элвин Тоффлернинг "Келажакдаги зарба" ва "Учинчи тўлқин", Джон Несбиттанинг "Мечатренда"асарлари ҳисобланади.

Аммо, баъзи бир ташкилотларда ташқи муҳит жуда ҳаракатчандир. Масалан, икки тадқиқотчи аниқлашича, фармацевтика, химия ва электрон саноатида технология ўзгаришлари ва рақобат кураши ўзгариши тезлиги машинасозлик, автомобилларга қўшимча қисмлар ишлаб чиқариш ва кондитер саноатига нисбатан юқоридир. Авиация-космик саноати, компьютерлар ишлаб чиқариш, биотехнология ва телекоммуникация соҳаларида жуда жадал ўзгаришлар амалга ошмоқда. Мебель ишлаб чиқаришида, идишлар ва ўровчи материаллар ва консерва саноатида ўзгаришлар секинлик билан амалга ошмоқда.

Баъзи ҳолларда, ташқи муҳит ҳаракатчанлиги ташкилотнинг бир бўлими учун юқори, ташқи бўлинмаларя учун секин бўлиши мумкин. Мисол олганда, кўп фирмалардаги тадқиқотлар ва янгиликлар бўлими атрофидаги муҳит тез ўзгаради, барча технологик янгиликларни кузатиб борилиши лозим. Иккинчи томондан, ишлаб чиқариш бўлими атрофидаги муҳит секин ўзгаради, материал ва меҳнат ресурсларининг бир хил ҳаракати билан характерланади. Агар ишлаб чиқариш қувватлари жаҳонни турли мамлакатларя бўйлаб тарқалган бўлса ёки ресурслар чет элдан келаётган бўлса, ишлаб чиқариш жараёни юқори ҳаракатдаги ташқи муҳит шароитида бўлади. Юқори ҳаракатдаги муҳитда фаолият кўрсатиш мураккаблигини ҳисобга олган ташкилот ва унинг бўлимлари ички ўзгарувчилар тўғрисида самарали қарор қабул қилиш учун турли-туман информацияга суянишлари лозим. Бу қарор қабул қилиш жараёнини мураккаблаштиради.

Ташқи муҳитни ноаниқлиги. Ташқи муҳитни ноаниқлилиги конкрет омил хусусида ташкилот (ёки одам) эга бўлган информация сони функциясидир, шунингдек бу информацияга ишончлилик функциясидир. Агар информацня кам бўлса, ёки уни тўғрилиги аниқ бўлмаса муҳит ноаниқ бўлади. Акс ҳолда эса юкори даражада ишончли деб аташга асос

бор. Бизнес катта машғулот бўлганлиги учун кўплаб информация зарурдир, аммо бу информацияни аниқлилиги ва ишончлилиги камайиб боради. Чет эл экспертлари фикрларига боғлиқлик, чет эл тилида берилган аналитик материаллар ноаниқликни кучайтиради. Ташқи муҳит қанчалик ноаниқ бўлса, самарали қарор қабул қилиши ҳам қийинлашиб боради. 4.1-жадвалда ташқи муҳит характеристикалари келтирилган.

4.1.-жадвал. Ташқи муҳит характеристикалари:

1.	**Омиллар боғлиқлиги:** бир омилни иккинчи омилга таъсир этиш кучидир.
2.	**Мураккаблик:** ташкилотга таъсир қилувчи турли туман омиллардир.
3.	**Ҳаракатчанлик:** муҳитни ўзгаришини нисбий тезлиги.
4.	**Ноаниқлик:** муҳит тўғрисида информациянинг нисбий сони, уни аниқлигига ишонч

4.4.Тўғри таъсир муҳити.

Ташкилотга ташқи муҳит таъсирларини кўриб чиққанда шуни яхши билиш керакки, муҳит характеристикалари бир-биридан фарқ қилади, аммо омиллар билан боғланган бўлади. Боғлиқлик, мураккаблик, ҳаракатчанлик ва ноаниқлик характеристикалари тўғри ва қиёсий таъсир омилларида мавжуд бўлади. Бу боғлиқликни тўғри таъсир муҳитининг асосий омиллари бўлган таъминотчилар, қонунлар ва давлат муассасалари, истеъмолчилар ва рақобатдошлар сингари омилларда кўрсак тушунарли бўлади.

Таъминотчилар. Тизимли йўналиш нуқтаи назаридан олганда ташкилот кириш ва чиқишдаги ўзгаришлар механизмидир. Киришдаги асосий турлари- бу материаллар, дастгоҳлар, энергия, капитал ва иш кучидир. Ташкилот билан бу ресурсларни етказиб берувчилар ўртасидаги боғлиқлик ташкилотдаги операцияларга тўғри таъсир қилишга мисол бўла олади. Ташқи давлатдан ресурслар олиш нарх, сон ва сифат нуқтаи назаридан маъқул бўлиши мумкин, аммо муҳит ҳаракатчанлиги омиллари бўлган пул алмашув курсларини ўзгарищи ва сиёсий беқарорлик сингари омиллар кучайганда хавфлидир.

Баъзи холларда маълум вилоятдаги (региондаги) барча ташкилотлар бир таъминотчи билан алоқа қиладилар. Шунинг учун улар барчаси таъминотчи ҳаракатларига бирдай боғлиқ бўладилар. Бунга энергия билан таъминлаш мисол бўла олади. Барча ташкилотлар давлат томонидан белгиланган нархларда энергия оладиган (бир-бирига боғлиқ ташқи ўзгарувчи) ва буни қимматлигини ва самарасиз эканлигини билсалар ҳам бошқа таъминотчини топа олмайдилар. Таъминотчи томонидан нархларни ошириш сингари бундай ўзгаришлар, ташкилотни энергия сарфлаш даражасига мос холда таъсир қилади. Масалан, 1986 йили бензин нархларини тушиши жаҳондаги барча ташкилотларга таъсир кўрсатди, аммо энг катта таъсир бензинга боғлиқ фирмаларга бўлди, яъни

автомобиль, ҳаво транспорти, пассажир ва юк ташиш бўйича шуғулланаётган фирмаларга бўлди.

Материаллар. Баъзи ташкилотлар, тўхтовсиз холдаги материаллар оқимига боғликдир. Масалан, машинасозлик фирмалари, маҳсулот тарқатувчи фирмалар (дистрибьютерлар) ва чакана савдо дўконлари. Керакли ҳажмларда таъминотни амалга ошира олмаслик бундай ташкилотлар ишида катта қийинчилик туғдиради. Фараз қилинг, "Дженерил Моторс" фирмасининг йиғув конвейерида бир детални етишмовчилиги нимага олиб келади. Агар дўкон энг оммавий маҳсулотни етказиб бера олмаса, харидорлар рақобатчи дўконга ўтиб кетадилар.

Японлар заҳираларни чеклаш усулларини яратувчилари ҳисобланадилар. Материаллар – киришдаги асосий компонент ҳисобланган фирмалар учун кейинги босқичда ажратиладиган ҳажмдаги материаллар "аниқ ўз муддатида" етказиб берилиши шарт. Таъминотнинг бундай тизими ишлаб чиқарувчи билан таъминотчилар орасидаги муносабатларни юқори даражада боғланган бўлишини шарт қилиб қўяди. Бошқа мамлакатларда янги таъминотчиларни қидириб топиш ёки кўпроқ ҳажмда заҳираларни ушлаб туриш лозим бўлади. Катта миқдорда пиво ишлаб чиқарувчилар стандарт ўлчовда картон қоғоз тайёрлаш учун бир неча қоғоз ишлаб чиқарувчилар билан шартнома тузиб оладилар ва шу билан маҳсулотни ўраш материалини кетма-кет келишини таъминлайдилар. Шундай қилиб, пиво ишлаб чиқарувчилар бирон-бир қоғоз ишлаб чиқарувчи корхонада иш ташлаш ёки ишлаб чиқариш оғир холга келса ҳам ўзлари учун анъанавий бўлган қутиларда пивони чиқарадилар ва хавфсиз шароитни яратадилар. Аммо, заҳиралар пулни банд қилиб қуяди, яъни кўп материалга ва уни сақлашга сарф бўлади. Пул билан материал етказиб бериш ўртасидаги бу боғликликни ўзгарувчиларнинг ўзаро алоқаси яхши тушунтиради.

Капитал. Фирмаларни гуллаб-яшнаши учун нафақат материал таъминотчилари, балки капитал таъминотчилари ҳам зарурдир. Бундай потенциал таъминотчилар бир нечтадир: банклар, федерал муассасаларни заём бериш бўйича дастурлари, акционерлар, алоҳида шахслар ва х.к. лар. Компанияда ишлар қанча яхши бўлса, уларни таъминотчилар билан келиши имкониятлари шунча баланд бўлади. Бугунги кунда кичик корхоналар маблағ топишга қийналиб қолмоқдалар. Шу сабабли баъзи тадқиқотчилар АҚШдаги кичик бизнесни тақдири учун қайғурмоқдалар.

Меҳнат ресурслари. Ташкилот олдига қўйган мақсадларга эришиш учун маълум касбдаги ва малакага эга бўлган мутахассислар билан таъминланиши керак. Ҳар қандай техника - технология ҳам, капитал ва материал ҳам одамларсиз самарали ишлай олмайди. Ҳозирги вақтдаги кўп тармоқларнинг ривожи керакли мутахассислар йўқлиги сабабли тўхтаб қолмоқда. Мисол қилиб, компьютер саноатининг ҳар бир секторини олса бўлади, айниқса юқори малакали техниклар, тажрибали программистлар ва тизим яратувчилар зарур бўлган фирмалар. Баъзи тармоқлардаги кадрлик

рақобат кўп компанияларни бошқа мамлакатлардан арзонроқ ишчи кучини ахтаришга мажбур қилишини 4.1-мисолда кўрсатилган.

Замонавий ташкилотларнинг асосий диққат - эътибори истеъдодли менежерларни танлаш ва қўллаб-қувватлаш бўлиб қолди. Джорд Стейнер ўз тадқиқотида қатор фирмалар раҳбарларидан охирги беш йил ичида ўзлари учун муҳим бўлган 71 та омилни беришни сўради. Омиллар ичида: умумий раҳбарлик, молия, маркетинг, материаллар, ишлаб чиқариш ва тайёр маҳсулот сингари омиллар бор эди. Меҳнат ресурслари бўйича икки омил юқори баҳоланди: малакали юқори бўғин менежерларини жалб қилиш ва фирма ичида талантли раҳбарларни акционерларга дивидендлар тўлаш омилларидан кўра менежерлар малакасини ошириш юқори ўринни олганлиги ташкилотда бу категориядаги меҳнат ресурсларини келиши муҳимлигини кўрсатди. Иқтидорли бошқарувчиларни қўллаб-қувватлаш -- мансабларга номзодлар билан юзма-юз суҳбатлашиш муаммосидир. Бундай раҳбарларга юқори иш ҳақи ва турли имтиёзлар таклиф этилади. Кўп ҳолларда ташкилотлар керакли меҳнат ресурслари билан таъминлаш муаммосини ўз ходимларини ўқитиш ва қўллаб-қувватлаш орқали ҳал қилмоқдалар.

Касаба уюшмалари билан шартнома тузиб, фирма ишчи кучи етказиб берувчи билан келишади ҳисоб, касаба уюшмаларини кенгайиши – ички масалаларни ечишда ташқи омилларни ҳисобга олиш зарурлигини исботидир. Бир неча ўн йиллар аввал кучсиз касаба уюшмалари мавжуд эди. Аммо, 1995 йилда қабул қилинган меҳнат муносабатлари тўғрисидаги қонундан сўнг касаба уюшмалари тан олина бошланди. Ҳозирги вақтда АҚШдаги касаба уюшмалари тахминан 17фоиз америкалик меҳнаткашни ҳимоя қилади. Аввалари касаба уюшмалари фақат ишчиларни бирлаштирган бўлса, ҳозирги вақтда улар савдо хизматчилари, давлат хизматчилари, ўқитувчилари ва коллежлар профессорлари ҳисобига кенгайди.

"Дженерал Моторс" ёки "Америкен энд Телефон" сингари йирик ташкилотлар касаба уюшмалари билан мулоқотга киришишга мажбур бўлмоқдалар ва меҳнат ресурсларини мураккаб ўзгарувчилар сифатида кўриб чиқмоқдалар.

Меҳнат муносабатлари тўғрисидаги қонун, 1997 йилдаги Тафта - Харитан қонуни касаба уюшмаларидан мулокотларни халол олиб боришни ва бошқа қоидаларни қонунлаштирди. Ким қандай топшириқларни бажарини, кимки қўллаб-қувватлаш, кимни ишдан бўшатиш, амалдан тушириш, бошқа ишга ўтказиш, меҳнат унумдорлигининг қандай нормативларини ўрнатиш, қандай таълим турини қўллаш, қандай рағбатлантириш турларини қўллаш сингари қоидалар бу қонунларда ўз аксини топган.

4.1-мисол. Меҳнат ресурслари билан таъминлаш тўғри таъсир омилидир. Ҳар куни АҚШ аэропортларини чиқиш жойларида "Америкен Эрлайнз" компанияси пассажирларини исми, қаердан қаерга бориши ва нархлари ёзилган чипталарни териб олади.

Компанияни яшаб қолиши учун бу информациялар жуда зарурдир, чунки улар ўз даромадлари ва америка йўловчиларини истаклари тўғрисида мулоҳаза қилишлари мумкин.

Кейинги икки йил давомида бу чипталар ҳаво транспортида Барбадос оролига ташилади. Бу ерда назорат маркази жойлашган бўлиб, у ердаги операторлар йўловчилар тўғрисидаги информацияни магнит лентасига тушириб, спутник ёрдамида компаниянинг Оклахома штатининг Тулс шаҳридаги марказий ЭҲМга етказадилар. Операторлар "Американ Эрлайнз"нинг филиали бўлган "Карибиен Дейта Сервисиз" фирмасида ишлайдилар. Аввалари бу ердаги ишни Тулс шаҳрининг ўзида бажаришар эди, аммо кейинги пайтда компания бу бўлимни ёпишга қарор қилдилар ва 300 та хизматчига бошқа ишни таклиф қилдилар. Барбадосда ишчи кучи жуда ҳам арзондир. Чипталарни самолётда Барбадосга ташиб, сўнгра ЭҲМга тушириш харажатлари. Тулснинг ўзида иш бажариш харажатларидан икки баробар камдир.

"Американ Эрлайнз" - ўз идора ҳисоблари ва бошқа ёрдамчи ишларни қитъадан оролларга, Осиё мамлакатларида ўтказаётган компанияларнинг биридир, чунки у ерда ишчи кучи арзондир. Америка Эрлайнз кейинчалик, Барбадосдаги филиалини янада кенгайтирмоқчи. Компаниянинг омма билан алоқалар бўйича вакили Джозеф Э. Струп шундай дейди: "Биз яна бошқа истеъмолчиларни ҳам излаб топамиз. Бу – даромадларни оширишнинг имкониятидир".

АҚШдан ташқарида хизматчилар сони қанчалигини экспертлар аниқ айта олмайдилар, тахминан 5-20 минг атрофидалигини қайд қиладилар. Бу аньана кейинги пайтда кучайтирилмоқда. Четда иш жойларини кўпайиши АҚШ иқтисоди учун муҳим оқибатларга олиб келиши мумкин. АҚШда ишлаб чиқаришдан хизмат кўрсатишга ва информацион технология томонига силжиш юзага келди.

"Иш жойларини ортишида манба бўлиб ҳисобланган иш кучлари қисқариши мумкин. Бу нафақат иш жойларини қисқаришидир. АҚШдаги ишчиларни иш ҳақлари ва имтиёзлари камайиши мумкиндир"- дейди Сан-Диего университети коллежининг технология факультети профессори Ҳарли Шейкин.

Маълумотлар киритувчи ишчи АҚШда ҳафтасига 250-300 долл., Барбадосда эса фақатгина 50 доллар иш ҳақи олади. Ишларни четга кўчириш фақатгина идора - ҳисоб ишлари билан чегараланиб қолмаяпти. Америка компаниялари муҳандислик ҳисобларини ҳам, архитектура лойиҳаларини ҳам Ҳиндистон, Бразилия, Филиппин сингари мамлакатларга кўчирмоқдалар. Бу мамлакатларда иш кучи тўрт баробар арзондир.

Компьютер технологияси ва телеалоқа ривожланиши натижасида бундай ишларга имконият юзага келди. Икки мамлакат муҳандислари бир лойиҳа устида бирданига ишлаши мумкин бўлиб қолди. Тугмачаларни босиш орқали шериклари билан алоқа қилишмоқда.

"Бир бинонинг икки хонасидами ёки дунёнинг турли бурчагидами бўлишнинг ҳеч қандай аҳамияти қолмади, маълумотлардан бир зумда ва бир вақтда фойдаланиш имконияти жараёндаи географик чеклашларни олиб ташлади" - дейди Шейкин. Телеалоқа арзонлашиб бориш билан бирга самарали бўлиб бормоқда. Экспертлар фикрича меҳмонхоналар компаниялари, авиакомпаниялар, автомобиль ижараси компаниялари ўз марказларини ишчи кучи арзон бўлган инглиз забон мамлакатларга кўчирадилар.

Инглиз талаффузини тез айтилиши ишга эга бўлишда шарт ҳисобланмайди, чунки бу маълумотларни тезроқ киритишга таъсир кўрсатмайди. Жанубий-Шарқий Осиё мамлакатларида ходимлар кўз билан нима кўрсалар, шуни ёзадилар (печать қиладилар). Баъзи экспертлар фикрича, инглизча гапирмайдиган ходимларнинг кўрсатгичлари юқори даражада аниқдир, чунки улар ўқиётганини мулоҳаза қила олмайдилар. Бошқа мамлакатлар эса маълумотларни қайта ишлаш соҳасини фаол ривожлантирмоқдалар. Ямайка ҳукумати қошидаги иқтисодий ривожланиш бўйича ташкилот бўлган "Нэмнл Инвестимент Промоушн ЛТД" фирмаси ўз ходимларини иш билан таъминлаш мақсадида муҳим рағбатлардан бири - солиқ ставкаларини камайтиришдир.

"Жуда яхши асосий тайёргарликка эга бўлган, инглизча гапирадиган, билимдон кишиларни таклиф этишимиз мумкин" - дейди "Норт Америкен" компаниясининг Ямайкадаги бошқарувчиси Рой Андерсон.

Андерсон кўрсатишича, ҳозирги вақтда 22 компания 2000 Ямайкалик хизматчини ишга олди, уч йил аввал эса фақатгина уч компания 200 та ишчига эга эди. Бу ўртадаги шериклик компанияларининг эгалари кўп холларда Ямайкаликдир. Нью-Йорк штатининг Тарритаунасидаги "Телепар Дейта Системз" корпорацияси ҳам ямайкадаги арзон иш кучи сабабли жалб қилинган компанияларнинг биридир. Уч йил аввал, ямайкалик бизнесмен билан ҳамкорликда қўшма корхона тузилди. Бу корхона маълумотларни қайта ишлаш, печать қилинган ёки қўлда ёзилган информацияни электрон асосга кўчириш ишларига ихтисослаштирилди. Бу маълумотлар "Форчун" журналида санаб ўтилган 500 компаниялардан кўплари учун зарурдир. Америка фирмаси даврий равишда диск ва магнит ленталарини китъадаги бош идорага ташиб турди. Бу компаниянинг директори Гэри Бехтел айтишича, бир йил давомида маълумотларни спутник оркали узатишга ўтилар экан, бу эса маълумотларни АҚШга ташишни ҳозирги 1-2 ҳафта ўрнига 1-2 кунга келтиради.

Кутилганидек, касаба уюшмалари ҳам бу анъанани четлаб ўтмадилар.

"Идора хизматчилари иш жойларини экспорт қилиш даражаси жуда каттадир. Агар, бу жараённи назоратдан чиқариб юборилса, қайта ишлаш саноатидаги назоратсиз импорт туфайли юзага келган бандлик муаммосига хизмат кўрсатиш соҳасида ҳам дуч келамиз" - дейди АФТ/КПП касаба

ишлаб чиқариш ишчилари ҳамда ишлаб чиқариш ишчилари ва ишчилар ташкилотлари ишлаб чиқариш ишчилари ва ишчилар ташкилотлари ишлаб чиқариш ишчилари ва ишчилар ташкилотлари

бўйсунмасдан жарима тўлаб юриши ёки бизнесни тўла тўхтатиши лозимдир.

Қонунчиликни ҳолати нафақат мураккаблиги билан, балки ҳаракатчанлиги билан, баъзида эса ноаниқлиги билан характерланади. 1967 йилдан бери Конгресс орқали ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатувчи кўплаб қоидалар, қонунлар ўтди. Бўлар қаторида: иш жойида соғликни сақлаш ва хавфсизлик тўғрисида, ташқи муҳитни ҳимоя қилиш тўғрисида, харидор қизиқишлари тўғрисида, ишга ҳалол ҳолда олиш тўғрисида, бир хил меҳнатга бир хил ҳақ тўлаш тўғрисида, молиявий ҳимоя қилиш тўғрисида ва ҳ.к. ҳаракатдаги конунчиликга мос ҳаракат қилиш учун қоғоз иши ҳажми ортди ва кенг қамровли бўлди. "Рэнд Копореётен"даги доктор Джордж Кидз айтишича "мувофиқлаштириш даври америкача бошқарув характерини ўзгартирди".

4.6.Давлат муассасалари.

Ташкилот нафақат федерал ёки штат қонунларини, балки давлат муассасалари талабларини ҳам бажариши шарт. Бу муассасада ўз таъсир доирасидаги конунларни мажбурий бажарилишини таъминлайди, шунингдек қонун кучига эга бўлган ўз талабларини ҳам жорий қилиши мумкин. Бир штатдан ортиқ штатда ўз фаолиятини амалга ошираётган корхона савдо ишини штатлар орасидаги савдо бўйича комиссия тартибга солиб туради. Штатлар ўртасидаги телефон, телеграф, телевизион ва радиоалоқаларни алоқа бўйича федерал комиссия тартибга солиб туради. Радио ва телеэшиттиришга лицензия бериш ҳуқуқи бу комиссиянинг обрўсини ошириб юборган. Қимматбаҳо қоғозлар бўйича комиссия эса очиқ акционерлик компаниялари ўз молиявий ва бухгалтерия ҳисоботларини қандай олиб боришини аниқлайди. Озиқ-овқат ва дорилар сифатини назорат қилиш бошқармаси эса янги маҳсулот яратишни ва уни сотишни тартибга солади. Меҳнат муҳофазаси бошқармаси эса иш шароитлари меъёрларини ўрнатади. Атроф-муҳитни мухофаза қилиш агентлиги эса табиий муҳитни сақлаш нуқтаи-назаридан фаолиятни назорат қилади ва тартибга солади. Бугунги ҳуқуқий майдонни ноаниқлилиги шундаки, баъзи ташкилотлар талаблари, иккинчи бир ташкилот талабларига қарама-қарши бўлиши мумкин. Ҳар бир талабда федерал ҳукуматнинг обрўси борлиги сабаб бу талабларни бажариш мажбурий ҳолда таъминланади.

Штатлар ва бошқарувнинг маҳаллий бўғинларининг қонунчилик бўйича фаолияти. Штатлар ва бошқарувнинг маҳаллий бўғинларини тартибга солувчи фармойишлари ишларни янада мураккаблаштиради. Масалан, автомобилдан чиқаётган заҳарли газ моддаларини камайтириш бўйича талаблар атроф-муҳитни ҳимоя қилиш Агентлигига нисбатан Калифорнияда қаттиқроқдир. Ҳар бир штат ва барча маҳаллий ҳамкорликлар корхоналардан лицензияларни сотиб олишни, ишларни олиб бориш жойини танлашни чеклашни талаб қилади. Штатлардаги қонунчиликни тартибга солишда алоҳида тижорат йўналиши бўйича

ҳаракатлар қилинган, аммо штатлар қонунчилигидаги фарқлар ҳозиргача сақланиб келмоқда. Ўзингиз ўйлаб кўринг: 50 та штатда иш олиб борувчи ташкилотга қандай мураккаб ва қийин шароит юзага келади.

Истеъмолчилар. Бизнесни ҳақиқий мақсади – истеъмолчини яратишдир, деган эди бошқариш бўйича машҳур мутахассис бўлган Питер Ф.Друкер. Бу фикрни *кўпчилик маъқуллайдилар. Буни қуйидагича* тушуниш мумкин: ташкилотни яшаб қолиши ва ўзини оқлаши истеъмолчини топиш ва уни эҳтиёжларини қондиришдаги қобилиятига боғликдир. Нотижорат ва давлат ташкилотлари ҳам истеъмолчиларга эга. АҚШ ҳукумати ва унн аппарати америка фуқароларига хизмат кўрсатиш учун яшаб келмоқда. Фуқаролар истеъмолчи ҳисобланади ва ўзига маълум муносабатга лойиқдир, аммо давлат бюрократиясига дуч келганда муносабат *бузилади. Сайловлар вақтида эса раҳбарликка номзодлар* фуқароларни истеъмолчи сифатида кўрадилар ва уларни "сотиб олишни" назарда тутадилар.

Истеъмолчилар ўзлари ёқтирган маҳсулот ва уни нархи тўғрисида қарор қабул қилиб, ташкилотни фаолияти натижасига тааллукли барча нарсани аниқлайдилар.. Шундай қилиб истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш зарурияти, ташкилотга материал етказиб берувчилар ва меҳнат ресурслари бўйича алоқаларига таъсир кўрсатади. Истеъмолчиларнинг ортиб бораётган гуруҳлари – 1946 ва 1964 йиллари туғилган демографиг *бум болаларидир. Бу 56 млн. кишидан иборат гуруҳ ташкилотларнинг* турли-туман маҳсулотлари ва хизматларини қабул қилиб олаётган бозорнинг катта сегментидир. Истеъмолчиларни структуранинг ички ўзгарувчиларга таъсири катта бўлади. Ташкилотлар ўз структурасини истеъмолчиларни гуруҳларига мосламоқда.

Рақобатдошлар. Рақобатлар – бу ташқи омил бўлиб, унинг таъсири муҳокамага мухтож эмас. Ҳар бир корхона раҳбарияти шуни аник биладики, *яъни истеъмолчи истаги бошқа рақобатдошлар сингари* самарали қондирилмаса, ташкилот кўп яшай олмайди. Кўп холларда рақобатдошлар ташкилот натижасига, *маҳсулот сотишга ва унинг нархига* таъсир қилади. 1982 йили "Уорнер компьюни кейнз" фирмаси уй-видео ўйинлари бозори сингари ҳаракатдаги бозорда рақобат даражасини аник баҳолай олмадилар. Буиинг натижасида фирма 1995 йил II кварталида 283,4 млн. доллар.йўқотди. Худди шунингдек "Хорлей-Дэвидсон фирмаси ҳам. Бу фирмага 1955 йил бозордаги мотоцикларнинг 75фоиз, 1970 йилда эса фақатгинга 5фоиз, 1983 йилда эса-3,7фоиз нигина сақлаб қолди холос. *Бу сахнага рақобатчи бўлиб япон фирмалари* "Хонда", "Ямаха", "Судзуки" ва "Кавасака"лар чиқдилар. Бу янги фирмалар мотоцикларни қайта лойиҳалаштирдилар, маркетингдан юқори даражада фойдаландилар ва х.к. Якиндагина кучли бўлган корхона ўз рақобатчиларини 2 хил усул билан енгиши мумкин, яъни ноқонуний усул билан ёки янгиликлар яратиш оркали.

Истеъмолчилар ташкилотлар мусобакасида якка объект эмасдилар. Ташкилотлар меҳнат ресурслари учун, материал, капитал ва техник

янгиликлар учун рақобат курашини олиб боришлари мумкин. Рақобатга муносабат билдириш қуйидаги ички омилларга боғликдир: меҳнат шароити, иш ҳаки ва раҳбарларни кўл остидагилар билан муносабатлари характерлари. Ҳозирги шароитда рақобатдошлар ўртасидаги муносабатлар кутилмаган характерга эга бўлмоқда. Масалан, 1979 й. "Дженерал Моторс" фирмаси ўзининг анъанавий рақиби бўлган "Крайслер" корпорациясига бир неча юз миллион доллар қарз бериб туришга рози бўлди. Бу ҳолатда "Дженера Моторс" "Крайслер" га ёрдам бериб, чет эл автомобилсозларини америка бозоридаги муваффақиятига тўсиқлик қилдилар. Аграр "Крайслер" фирмаси синса, қандайдир чет эл фирмаси унинг ривожланган диллерлик тармоғига эга бўлиб олиб, жадал ривожланишни таъминлаши мумкин эди.

Қиёсий таъсир муҳити. Қиёсий таъсир муҳити омиллари ташкилотларга тўғри таъсир муҳити омиллари сингари катта сезиларли таъсир кўрсатмайдилар Масалан, Пенсильвания штатидаги "Три Маил Айленд" АЭС ида 1979 й. руй берган авария станцияни лойиҳалаштирган "Бэбкн энд Уилсон" -фирмасига тўғридан-тўғри таъсир кўрсатмади. Оммавий ахборот воситаларида авария сабабларини кенг ёритиш ва кино экранларга чиққан машхур "Хитой синдроми" фильми ва х.к. лар кенг оммани атом энергиясидан фойдаланишга муносабатини ўзгартириб юборди. 1986 йилдаги Чернобиль аварияси эса атом энергиетикасига қарши ижтимоий кайфиятларни янада бузди. Бу ходисалар ҳар бир ташкилотда, айникса энергетика соҳасидагиларга катта таъсир кўрсатди.

Қиёсий таъсир муҳити тўғри таъсир муҳитига қараганда мураккаб бўлади. Раҳбарият бундай муҳитни тўла бўлмаган информацияга асосланиб фараз қилишга мажбур бўлади, ташкилот учун мумкин бўлган оқибатларини истиқболини аниқлашга ҳаракат қилади. Режалаштириш функциясини курганда бу масалага алохида тўхталиб ўтамиз. Аммо, ҳозир қиёсий таъсир муҳити омилларини қисқача кўриб чиқсак. Уларга технология, иқтисоднинг ахволи, социо-маданий ва сиёсий омиллар, шунингдек махаллий ўртоқликлар орасидаги муносабатлар киради.

Технология Технология бир вақтнинг ўзида ички ўзгарувчи ва катта аҳамиятга эга бўлган ташки омилдир. Технология янгиликлар, маҳсулот ишлаб чикариш ва уни сотиш самарасига, маҳсулотни эскириш тезлигига, информацияни йигиш, сақлаш ва тарқатишга, шунингдек истеъмолчилар ташкилотдан қандай янги хизмат турларини ва қандай янги маҳсулот турларини кутишларига таъсир кўрсатади.

Тадқиқотчилар кейинги ўн йилликда технологияни ўзгариш тезлигини қайд қилмоқдалар, бу анъана сақланиб қолади. Бунинг асосий сабабларидан бири дунёда бизнинг вақтда аввалги вақтга қараганда кўп олим яшамоқда. Жамиятни ва ташкилотларни хайратга солган охирги йирик технологик янгиликлар, компьютер, лазер, микротўлқинли, ярим ўтказгич технологик, синтетик ёнилғи ва озик-овкат маҳсулотларини олиш, хориж мухандислиги сингари янгиликлардир. Машхур социолог Дэниел Белл фикрича, келажак авлодлар миниатюра технологиясини энг

қимматбаҳо янгилик сифатида қабул қиладилар. Бугунги кундаги нуқтали микроэлементлар ва диндиндрик магнит дисклари кичкина дискда катта информацияни сақлаш имкониятини бермоқда. Аввалларн бундай информация учун катта бинолар талаб қилинар эди. Ярим ўтказгичлар ва микропроцессорлар ёрдамида жуда кичик компьютерлар яратилмоқда. Булар ёрдамида кўп маҳсулотларни характери ўзгарди (масалан, электрон соатлар механик соатларни ўрнини олди) ва янги соҳаларда янги турдаги дастгоҳ ва ускуналар яратишни юзага келтирди (масалан, касалликни аниқлаш ва даволаш ускуналари).

Шубҳасиз, юқори даражадаги технология билан ишлаётган ташкилотлар, фанга алоқадор корхоналар янгиликларга эътибор беришлари ва янгиликларни таклиф этишлари зарур. Аммо бугун, рақобатдошлиликни сақлаб қолиш учун барча ташкилотлар ўз фаолиятлари самарасига боғлиқ бўлган янгиликларни илгаб олишлари ва жорий этишлари шартдир.

4.7.Иқтисоднинг аҳволи.

Раҳбарият ташкилотнинг ишида иқтисоднинг аҳволини умумий ўзгариши қандай таъсир қилишини баҳолашни билишлари лозимдир. Жаҳон иқтисодининг аҳволи барча кирадиган ресурсларнинг нархига ва истеъмолчиларни маҳсулотлар ва хизматларни олиш қобилиятига таъсир қилади. *Агар, масалан, инфляция бўлиши кутилса*, раҳбарият ўз ресурслари заҳирасини кўпайтириши ва келажакда ҳаражатларни ортиб кетмаслиги учун ишчилар билан чегараланган иш ҳақи тўғрисида мулоқотлар олиб бориши мақсадга мувофиқдир. Ташкилот заём чиқариши ҳам мумкин, чунки тўлов вақтигача пул арзонлашиб тўланадиган фоизлар қисман ўрни қопланиши мумкин, у ҳолда ташкилот тайёр маҳсулот *заҳираларини камайтириши (чунки уни сотиш қийинлашиши мумкин)*, ходимларни бир қисмини қискартириши, ишлаб чиқаришни кенгайтириш режаларини кейинрок вақтга суриш мақсадга мувофиқдир.

Иқтисоднинг аҳволи ташкилотга ўз мақсадлари учун капитал олишга кучли таъсир кўрсатиши мумкин. Федерал ҳокимият иқтисодий аҳволни ёмонлашув оқибатларини олдини олишга ҳаракат қилиб, Федерал резерв банки *томонидан ўрнатилган фоизларни*, пул массасини ва солиқларни мувофиқлаштириши мумкин. Агар бу банк кредит олиш шартларини қаттиқ қилиб, фоиз ставкаларини оширса, тижорат банклари ҳам ўйидан ташқари ҳолатда қолмаслик учун шу ишни қиладилар. Натижада қарз олиш қийинлашади ва пасайиши пул ҳажмини кўқайтиради, одамлар бу пулни биринчи зарурият бўлмаган мақсадларга ҳам сарфлашлари мумкин ва натижада бизнес рағбатлантирилиши мумкин.

Иқтисодни ҳолатини ўзгариши баъзи ташкилотларга ижобий, баъзиларга эса салбий таъсир этишини тушуна билиш керак. Тарихдан маълумки, иқтисод оғир ҳолатга тушганда киносаноат гуллаб яшнаган эди. Жойига қараб ҳам фарқ қилиши мумкин. Иқтисодий чўкиш даврида чакана савдо магазинлари, оғир ҳолга тушган бўлсалар, бой ва кўркам шаҳар

чеккаларида жойлашган магазинлар ҳеч ўзгаришсиз фаолият кўрсатганлар. Кўп мамлакатлар билан иш олиб борувчи ташкилотлар иқтисодни ҳолатини ўзлари учун жуда муҳим ва мураккаб ҳисоблайдилар. Доллар курсининг ўзгаришини миллионлаб долларга эга бўлишни ёки йўқотишни юзага келтириши мумкин.

4.8.Ижтимоий - маданий омиллар.

Ҳар қандай ташкилот ҳам камида бир маданий муҳитда фаолият кўрсатади. Шунинг учун реал ҳаётда қадр-қийматлар ва анъаналар сингари ижтимоий - маданий омиллар ташкилотга таъсир кўрсатади. Бизнесни олиб боришда этикавий амалиётни қўллаш, қадр-қийматларни ҳисобга олишни Америка жамоаси маъқуллайди. Яхши шартномага эга бўлиш учун пора бериш, компетент бўлиш ўрнига жангари бўлиш, рақобатчига қарши миш-мишлар тарқатиш сингари ҳаракатлар ноэтик ва номаънавий ҳисобланади, шу билан бирга қонунга хилоф ҳисобланади. Бошқа баъзи мамлакатларда бундай ҳолатлар нормал ҳисобланади ва корхоналар томонидан қўлланилади, чунки у ерда ижтимоий-маданий муҳит бошқачароқдир.

Иш юритиш амалиётига, ижтимоий - маданий таъсирга яна бир мисол-аёллар раҳбар сифатида ишлай олмайдилар, улар тавакқал қилишга қобилиятли эмаслар деган анъанавий ва бўлмагур фикр бор. Бундай ҳолатдан одамларни бир-биридан ажратишга фойдаланилади. Қонунга зид бўлса ҳам бундай муносабатдан қутулиш қийиндир.

Яқинда ўтказилган тадқиқотларда аниқланишича ишчилар фикри, ўзини тутиши ўзгариб борар экан. Ёш ишчилар анъанавий муносабатларга берилувчан бўлмайдилар, аксинча, мустақил бўлишга ва ишда ижтимоий муносабатларга эга бўлишга интиладилар. Бошқа тадқиқотчилар фикрича эса ишчилар ва хизматчилар катта маънога эга бўлган, эркинликни бўғмайдиган, кишига ҳурмат уйғотадиган ишлаб чиқаришга интиладилар. Уильям Ф. Уайт ёзган "ташкилий одам" фарқли равишда ҳозирги хизматчилар ҳар қандай ташкилотни ўзларини бутун меҳнат фаолиятини ўтказадиган жой деб билмайдилар. Бундай ҳар хил ўзгариб туришлар хизматчиларининг ташкилотни ҳаққоний амалиётини ҳисобга олишига таъсир кўрсатади. Менежерлар ишида бу ишларни жуда катта аҳамияти бор, айниқса, ташкилот мақсадини ҳисобга олган ҳолда ходимларни йўналтириши, қизиқтириш (мотивлаштириш) функциясини бажаришда. Мана шу омиллар таъсирида ташкилотни ижтимоий муаммолар бўйича бошқарувчиси мансаби пайдо бўлди (4.2.-мисол).

4.2-мисол. Корпорацияни ижтимоий муаммоларини бошқариш. Бугунги кунда корпорацияларда янги интизом пайдо бўлмоқда, яъни корпорацияларни ижтимоий муаммоларини бошқариш. Ташкилотни шундай муаммолари бўйича бошқарувчиси юқори раҳбарияти, сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий муаммолар юзага келганда хабардор қилиши, уларни ишлаб чиқаришга таъсирини аниқлаши, уларни хал қилиш бўйича маслаҳатлар бериши лозим.

70-йилларда бир неча компания шундай мансабни берди, 80-йиллар ўрталарига келиб эса 1200 та йирик фирмалар шундай мутахассисларни ишга олдилар. "Олстойт", "Пруденшл Иншуренс", "Атлантик Ричфилд", "Монсанто", "Элайд" ва "Доу Кемикл" сингари компаниялар биринчилардан бўлиб шу мансабни жорий қилдилар. Вашингтондаги жамиятчилик масалалари бўйича Кенгашнинг вице-президенти Реймонд Л.Хоуинг юзлаб америка корпорацияларини шу соҳадаги ишларини мувофиқлаштириб туради ва ижтимоий муаммоларни бошқаришни юқори даражага кўтаришга, ташкилотга катта ёрдам беришга эришишга ва ҳ.к.ларга эга бўлишга ҳаракат қилмоқда. Ойда 2 марта чиқадиган "Жамиятда корпорация муаммолари ва уларни бошқариш" журнали ташкилотчиси Т. Янси Крейн фикрича, "корпорацияни ижтимоий муаммоларини бошқариш кейинги вақтда бошқарувда энг жадал ривожланаётган йўналишдир".

Бу жараённи бошқараётган кишилар турли-тумандир. Бу ишда жамоатчилик алоқалари бўлимларидан келганлар ёки жамоатчилик ишлари бўйича бўлимлардан келганлар, адвокатлар, иқтисодчилар ва профессорлар, баъзан эса журналистикадан келганлар ишламоқдалар. Улар шуғулланадиган масалалар ҳам турли-тумандир, кўзда тутиладиган ҳуқуқий тадбиркорликдан тортиб мамлакатни иқтисодий сиёсатигача. Бу мансаб ходими бажарадиган ишлар: ташкилот ичида мақсадли гуруҳларни шакллантиради, Қонунларнинг ижобий ва салбий томонларини аниқлайди, юқори бўғин раҳбарлари учун маъруза матнлари тайёрлайди, ўз қўл остидаги масалаларни ечишни назорат қилади, компанияни тарғиб қилади, реклама қилади, мақолалар ёзади, корпорацияга қарши ҳаракатлар фаоллари билан мулоқотлар олиб боради.

Корпорацияларни ижтимоий муаммолари бўйича тажрибали бошқарувчилар янги, ёш ҳамкасбларига шундай икки маслаҳатни берадилар. Биринчидан, юқори раҳбарият томонидан фаол қўллаб-қувватлашга эришиш лозимдир, акс ҳолда ҳуқукларингиз тўғрисидаги хужжатлар ҳам, таклифларингиз ҳам бир четда қолиб кетади.

Иккинчидан, аввал бошданоқ қонун чиқарувчи муассасаларнинг иш жараёнида қатнашишдир. Агар сиз компания ҳолатини тайёрлаётган вақтда, сизга тегишли тадбир тасдиқлаш жараёнида бўлса, сиз кеч қолган бўласиз.[1]

Ижтимоий - маданий омиллар компания фаолияти натижаси бўлган маҳсулотга ва хизмат турига ҳам таъсир кўрсатади. Кийим ишлаб чиқаришни бунга мисол қилса бўлади. Одамлар Ральф Ларен ёки Глория Вандербильтлардай модельерларни тайёрлаган моделлари учун кўп пул тўлашга тайёрдирлар, чунки бу уларга жамиятда қўшимча ҳурматга эга бўлишдир. Бошқа бир мисол — АЭСлар тўғрисида қўрқув кўплаб мос келувчи фирмаларга салбий таъсир кўрсатди. Яна бир мисол, нонушта бериладиган маккажўхори каламчаларидаги шакар миқдорини кўпайтириш

[1] John Perhat, Dun's Business Monthly, December 1981? Pp/88-89$ "Ussues Management Takes off", Training and Development Journal, March 1984, p/14/

тўғрисида аҳолининг баъзи гуруҳларининг талаби; болаларга йўналтирилган рекламани жиддий назорат қилиш, спортни ва сифатли овқатланишнинг афзалликларини билиш спорт кийимларини, ҳар хил витаминларни ва ортиқча оғирликни йўқотиш бўйича марказларни юзага келишига таъсир кўрсатди.

Ташкилотни ўз ишларини олиб бориш усуллари ҳам ижтимоий-маданий омилларга боғликдир. Кўп компаниялар инсон ҳуқуқлари камситилаётган ЖАР билан алоқа қилишларида жамоатчилик тўсиғига учрадилар. Улар ҳар қандай алоқани тўхтатишни талаб қилдилар. Истеъмолчиларни сифатли хизмат кўрсатиш бўйича дунёқарашларига магазин ва ресторанларни кунлик ҳолати, амалиёти сифатида ижтимоий масъулиятга бўлган диққат – эътибор ортмокда.

Раҳбарият томонидан ижтимоий-маданий таъсирни ҳисобга олиш муҳимлигини "Дженерал Электрик" фирмаси жамоаси раиси Реджиналд Джоунс шундай таъкидлайди: ташкилот жамиятдаги ўзгаришларни олдиндан билиши ва рақобатчиларга қараганда самарали хизмат кўрсатиши лозимдир. Бу корпорацияни шароитга, муҳитга караб ўзгариб бориши, мослашиб боришини билдиради.

4.10.Сиёсий омиллар.

Сиёсий ҳолатининг баъзи томонлари раҳбарлар учун муҳим аҳамият касб этади. Улардан бири – маъмуриятни қонун чиқарувчи муассасаларни ва судларни бизнесга муносабати кайфиятидир. Ижтимоий-маданий анъаналар билан жипс боғланган демократик жамиятдаги бу кайфиятлар ҳукуматнинг ҳаракатига таъсир кўрсатади, яъни корпорациялар даромадларига солиқ солиш, солиқ бўйича имтиёзлар бериш, истеъмолчиларни ҳимоя қилиш бўйича қонунлар, хавфсизлик стандартлари, атроф-муҳитни тозалиги бўйича стандарт, нархларни ва иш ҳақини назорат қилиш, ишчилар ва фирма бошқарувчилари муносабати ва ҳ.к.лар. Рейган президент бўлган вактда бизнесни қўллаб-қувватлаш анъанаси мавжуд эди; бу эса транспорт, телеалоқа тизимида ва банклар ишида бузилишга олиб келди.

Сиёсий ҳолатнинг бошқа элементи – алоҳида қизиқишларга эга бўлган гуруҳлардир. Баъзи бир ташкилотлар ана шундай кишилар гуруҳлари диққатида бўлади. Масалан, штатлар ўртасидаги савдо комиссияси ва алоқа бўйича федерал комиссия шундай лобби гуруҳлари диққатидадирлар. Баъзи лоббист гуруҳлар эса, масалан, "Ичувчи ҳайдовчиларга қарши оналар" гуруҳи ташкилот максадини, қадр-қийматини эмас, балки бирлашган одамлар қизиқишларини ҳимоя қилади.

Бошқа мамлакатлар билан ҳамкорликда иш қилаётган компаниялар учун сиёсий барқарорлик омили катта ахамиятга эгадир. Чет эл инвестори кириб келган мамлакатдаги сиёсий ўзгаришлар чет элликларни мулкка эгалик ҳуқуқларини чеклайди (ҳатто мулкни миллийлаштиришгача бориши мумкин). Тўловлар баланси ёки ташқи қарзга хизмат кўрсатиш муаммоси фойда сифатида олиб чиқилиши мумкин бўлган долларни

олишни қийинлаштиради. Баъзида эса сиёсат яхши томонга (инвестор учун) ўзгариши мумкин. Дипломатик муносабатларни ўрнатиш янги бозорларни очилишига олиб келади. Худди Хитойда бўлгани каби.

Маҳаллий аҳоли билан муносабатлар. Ҳар қандай ташкилотга ўзи фаолият кўрсатаётган жойдаги аҳоли ҳам таъсир кўрсатади. Федерал ҳокимият таъсирини ҳисобга олмаганда асосий қиёсий муҳит омили маҳаллий аҳоли билан муносабатдир. Деярли ҳар бир аҳоли истиқомат қиладиган жойда, жамоада ўз қонун-қоидаси мавжуд бўлади, бизнесга муносабати, у ёки бу корхонани фаолиятни қаерда бошлаши мумкинлиги ва ҳ.кларни аниқловчи қоидалари бўлади. Баъзи шаҳарлар ўзларида саноат корхоналарини қуриш учун куч-ғайратларини аямайдилар, баъзилар эса йиллар давомида шаҳарга саноат корхонасини киритмаслик тўғрисида кайғурадилар. Баъзи жамоаларда бизнесга мос сиёсий муҳит мавжуд бўлади, бу эса маҳаллий бюджетни солиқ асосида тўлдиришда манба бўлади. Баъзи жойларда эса мулк эгалари муниципал муассасалари *харжатларини катта қисмини олади ва янги корхоналарни жалб қилади ёки* муҳитни ифлослантирмасликда корхоналарга ёрдам беради.

Шунинг учун кўп ташкилотлар атрофдаги жамоалар билан яхши муносабатда бўлишга ҳаракат қиладилар. Маҳаллий мактабларга молиявий ёрдам бериш, камбағалларга ёрдам бериш, ёш иқтидорли талантларни қўллаб-қувватлаш, сингари усулларни қўллайдилар. Масалан, ҳар йили кўплаб фирмалар юқори даражада раҳбарларини "алоҳида йўл" компаниясига жўнатадилар. Жамоалардаги кўплаб театрлар ва оркестрлар корпорациялар маблағларига боғлиқдир, бу уларни дастурларида ҳам ўз ифодасини топган.

Халқаро муҳит. Юқорида айтиб ўтилган ташқи муҳит омиллари қандайдир даражада барча ташкилотларга таъсир кўрсатади, халқаро даражада ҳаракат қилаётган ташкилот муҳити ўта мураккаблиги билан фарқ қилади. Ҳар бир мамлакатда ўзига хос ташқи муҳит омили мавжуд. Иқтисод, маданият, меҳнат ва моддий ресурслар миқдори ва сифати, қонунлар, давлат муассасалари, сиёсий барқарорлик, технологик ривожланиш даражаси ҳар мамлакатда турличадир. Раҳбарлар режалаштириш, ташкил этиш ва рағбатлантириш, назорат қилиш сингари функцияларини амалга оширишда хилма-хилликни ҳисобга олишлари керак.

Агар ташкилот ички бозордан ташқарига чиқса, ўраб турган омиллар у ёки бу ҳолатда ўзгартирилади.

Тадқиқотчилар гуруҳи кўрсатишича: "мамлакат ичидаги муҳитдан ташқаридаги муҳит нимаси билан фарқ қилишини фирма яхши, аниқ билиб олиши керак. Янги шароитларда бошқарув назарияси ва амалиётини қандай ўзгаришини аниқлаб олиши лозим" Аммо ташқи муҳит омилларини таҳлил қилиш жуда қийин ишдир.

Раҳбарлар ўзларида ва чет элдаги амалий ишни ўхшашлиги тўғрисида фикр юритишлари лозим. Масалан, "Макс Фэкатор, Ревлон энд Эйвон" фирмаси Япониядаги косметика бозорига киришга ҳаракат

қилдилар ва муваффақиятсизликка учради. Маҳсулот сотиш ҳажмини кам бўлишига қуйидагилар таъсир кўрсатди: Японияда атирдан (дужи) кам фойдаланишади, офтобга қарши кремларни умуман ишлатишмайди, ваннадаги сувга қўшиладиган экстрактлардан фойдаланилмайди ва ҳ.к. "Кэмпбелл Суп" фирмаси ҳам бразилия бозорига сувда эритиб тайёрланадиган овқатни олиб кириш учун 8млн. долл. сарф қилдилар. Бразилиялик аёллар эса суюк овқат тайёрлашда қозонга сув қуймас эканлар, шу сабабли бу маҳсулот яхши сотилмади. Агар "Кэмибелл Суп" халқаро муҳит хусусиятини ҳисобга олмаган бўлса, "Сарс" фирмаси аксинча барча ҳолатни ҳисобга олди. Испанияда бир нечта чакана савдо магазини очишни режалаштирган фирма аниқлашича, рақобатдошлари ўз харидорларига кредитга маҳсулот бермас экан. Бунинг асосий сабаби кўп испанлар кредитга буюм олишни тўловга қобилиятсизлик белгиси деб билар эканлар ва уят ҳисоблар эканлар. Шунинг учун фирма кредитга маҳсулот сотишдан воз кечди.

4.11.Халқаро бизнес бошқарувининг ривожланиши.

Халқаро бизнесни бошқариш ресурслар, буюмлар, хизматлар ишчи кучларини ҳаракати билан боғлиқ фаолиятни бошқариш демакдир. Ҳаракатдаги ресурсларга хомашё, капитал, одамлар ва технология киради. Буюмлар тўғрисида гапирганда, булар тайёр маҳсулотлар, ярим фабрикатлардир. Хизматлар эса – бухгалтерия ҳисоби, юридик ва банк фаолияти. Мутахассислар ҳам ҳаракатдадир – биринчи навбатда техникавий мутахассислар ва менежерлар.

60-йиллардан бошлаб америкалик ва чет эллик ташкилотлар учун халқаро бизнес сектори мухим аҳамият касб этди. Халқаро бизнес сектори инвестицияси 3,8 (1960 й.)дан 78 (1970 й.) ва 168 (1978 й.) млрд. долларга етди.

1970 ва 1980 йиллар орасида бошқа мамлакатларда америка маҳсулотларини сотилиши йилига 10фоиздан ортди.

1.Ишлаб чиқариш харажатларини жуда камлиги. Чет элдаги арзон иш кучи ташкилотлар харажатларини камайишига олиб келмокда. Маҳсулот ишлаб чиқаришга ёки хизмат кўрсатишга кам маблаг сарфлаб ва нархлар рақобатида афзалликка эга бўладилар. Масалан, 1983 йили "Атари" фирмаси Калифорниянинг шимолидаги заводдан 1700 ишчини ишдан бўшатди ва Тайван ва Гонконгда завод очиш режасини эълон қилдилар.

2.Савдо тўсиқлари. Экспортга бўлган чеклашлар солик усулида ёки маълум сиёсий сабабларга кўра турли даражаларда амалга оширилади. Масалан, АҚШ СССРга турли соҳалардаги фан билан боғлик технологияни экспорт қилишни ман қилганлиги каби. Импортни чеклаш воситалари, тарифлар, квота, стандартлар ва бюрократик тўсиқлардир. Чет эл бозорида фаолият кўрсатаётган фирма бундай тўсиқларни енгиб ўтади.

3.АҚШнинг трестларга қарши қонунлари: Бу қонунлар компанияни бозорда жуда катта ҳиссага эга бўлишини чеклайди. Бунинг натижасида

АҚШдаги энг йирик корпорациялар ўз диққат-эътиборларини халқаро секторга қаратдилар.

4.Чет элдаги имкониятлардан фойдаланиш. Иккинчи жаҳон урушидан сўнг, Европани тиклашда қатнашган фирмалар имтиёзга эга бўлдилар – улар янги бозорларга кириб бордилар. Маҳсулотни ҳаёт циклини чекланганлиги америка маҳсулотига талабни кенгайтирди, шу вақтда чет эллик рақобатчилар янги технологияси америка фирмаларини ўз ички бозорларида "белни қаттиқроқ боғлашга" мажбур қилдилар. Ривожланишни юқори суръати ва капитал мамлакатларда инвестициядан юқори фойда олишни билдиради. Банклар, бухгалтер-ревизор фирмалари сингари хизмат кўрсатувчи ташкилотлар халқаро бозорга ўз мижозлари орқасидан чиқдилар".

4.12.Халқаро бизнес турлари.

Корхоналар халқаро бозорга турли йўллар билан кирадилар.

Экспорт халқаро бозорга кириб боришнинг энг оддий йўли-маҳсулот экспортидир. Ташкилот ўзида маҳсулот ишлаб чиқаргани билан, экспортни мувофиқлаштириш учун мустақил савдо компанияси тузиши ёки воситачи хизматидан фойдаланиши мумкин. Бу ташкилот чет эллик харидорлар билан битим тузишда ёрдам беради. Ташкилотда экспорт ҳажми ортиб бориши билан бошқарувчи ва эксперт бўлими тузиш мумкин.

Лицензиялаш. Корхона чет эл компаниясига ёки мамлакатга ўз маҳсулотини ишлаб чиқаришга лицензия сотиши мумкин. Бу схемага биноан америка компанияси чет эл компаниясига ёки мамлакатга патентлардан ёки технологиядан фойдаланиш ҳуқуқини беради, ишлаб чиқариш секретлари (махфий томонларни), шунингдек, технологик ва маъмурий томондан қўллаб-қувватлайди. Чет эл компанияси ёки мамлакат, ўз навбатида, компания ҳаражатларини лицензия тўловлари шаклида қоплайди ёки хизматга пул тўлайди.

Қўшма корхоналар. Икки ёки ундан ортиқ корхоналар ёки давлатлар ўз маблағларини ишлаб чиқариш қувватларига сарфлашлари орқали қўшма корхоналар ташкил этилади. Қатнашувчи томонлар тенг ҳуқуққа эга бўлиб, ўз ҳиссаларига мос равишда фойда оладилар.

1983 йили "Дженерал Моторс" ва "Тойота" фирмалари Сан-Франциско районида автомобиль ишлаб чиқарувчи қўшма корхона қуриш тўғрисида келишиб олдилар. Келишувга асосан 12 йил давомида ҳар йили 200 минг донадан "Ти" туридаги автомобиль чиқариш мўлжалланди. ҳар бир компания ишга 150 млн. доллар сарфлади. Аммо "Дженерал Моторс" фақат 20 млн. доллар қўшди, чунки Калифорния штатидаги Фремонтдаги заводи учун 128 млн. сўм. кредит олиши керак эди. Муҳандислик – лойиҳа ишларига "Тайота" маблағ сарфлайди, "Дженерал Моторс" эса талкикотларга сарфлаши лозим бўлган 1 млрд. долларни иқтисод қилдилар. "Тойота" эса ўз навбатида 1, 25 млрд. долл. атрофида иқтисод қилдилар, яъни у АҚШда ер сотиб олмайди ва ўзининг заводини қурмайди. Автомобилнинг тахминан ярим қисми АҚШда тайёрланади, булар: кузов,

ўтиргич, интерьер ва ташқи кўриниш, бўяш ва ҳ.к. Бошқа қисмлар, шу жумладан двигатель ҳам Япониядан келтирилади. Директорлар кенгашига иккала фирмадан ҳам тенг вакиллар киритилган, корхона операциялари бошлиғи, яъни президенти "Тойота"дан тайинланади.

Тўғри капитал қўйилмалари. Халқаро бизнесдаги йирик ишлардан бири, чет элда маҳсулот ишлаб чиқариш ва ишлаб чиқаришни тўла назорат қилишдир, маркетинг, молия ва бошқа функцияларни тўла ўз қўлида сақлаб қолишдир.

Кўп миллатли корпорациялари бошқа мамлакатлардаги корхоналарни эгаллаб олади ва бошқаради. Жаҳондаги 100 та йирик кўп миллатли корпорациялар 20 дан ортиқ мамлакатда ўз филиалларига эгадирлар. Уларнинг кўплари қайта ишлаш секторида, яъни дори-дармон тайёрлашда, химикат ишлаб чиқаришда, электроника, нефтни ва қишлоқ хўжалиги хом ашёсини қайта ишлаш, синтетик толалар, ишлаб чиқаришда ва электр дастгоҳлар тайёрлаш соҳаларида фаолият кўрсатмоқдалар.

Кўп миллатли корпорациялар кўринишидаги халқаро бизнес америка фирмалари асосида бу фирмалар маҳсулотлари ва хизмат турлари учун қўшимча бозорлар очмоқда, қулай солиқ механизмидан ва меҳнат ва капиталдан фойдаланиш шароитлари бўйича фойда олмоқдалар. Америкадан бошқа мамлакатларнинг Ғарбий Европа ва Япониядаги корпорациялари 70-йилларда америка корпорацияларига чақириқ билан чиқдилар. Шу сабабли юзага келган халқаро рақобат туфайли америка компаниялари раҳбарлари ўз маҳсулотларини ва хизмат турларини мослаштиришга мажбур бўлдилар.

Халқаро муҳит омиллари. Ўз маҳсулотини ёки хизмат турини халқаро атроф характеристикасига мослаштириш учун ташкилот раҳбарлари халқаро муҳит омилларини тушуниши шартдир. Агар улар бошқа мамлакатдаги муҳитни ўзларидагидек ҳисобласалар катта хавф остида қоладилар. Буни тушунтириш учун қуйидаги масаладан фойдаланамиз:

"Катта сув тошқини бўлди, маймун ва балиқ сувда қолдилар. Тажрибали маймун эпчиллик билан дарахтга осилиб чиқиб, қутулиб қолди. Хавфсиз жойдан туриб пастда сувда кучли оқим билан курашаётган балиқни кўрди ва унга рахми келиб, фақатгина яхши ниятлар билан балиқни сувдан олиб, дарахтга бирга олиб чиқиб кетди. Натижа эса қайғули бўлди".

Халқаро бизнес фаолият кўрсатаётган муҳитдаги омиллардан қуйидаги тўрттасини кўрамиз – маданият, иқтисод, қонунчилик, давлат томонидан тартибга солиш ва сиёсий ҳолат.

Маданият. Маданият деганда жамиятда мавқеига эга бўлган қадр-қимматлар, динлар, анъаналар ва удумлар тушунилади.

Ҳар бир жамият ўз маданиятига эга, таъсири эса кундалик турмуш тарзида кўринади.

АҚШ маданияти индивидиалистик, ноформал, материалистик ва вақт қимматини қадрлашга йўналтирилганлиги билан характерланади.

Япония ва Хитойда эса жамоага катта эътибор берилади. ҳамкорликни индивиддан устун қўйилади. Америка маданияти анъаналарига, формалликларга, тантаналарига катта эътибор бермайди. Лотин Америкаси, яқин ва узоқ шарқ мамлакатларида эса аксинчадир. Америкаликлар гапни "айлантириб" ўтирмай, тезда мақсадга, ишга ўтадилар. Лотин Америкаси ва Саудия Арабистонида эса аввал сухбатлашиб, хол-аҳвол сўраб, сўнгра ишга ўтадилар.

Америкаликлар ўзларини тутиб олишни ҳурмат қиладилар, ғарбдан бошқа мамлакатларда эса турмушни эстетик ва маънавий томонларига эътибор бера оладилар. Америкаликлар вақтни қизғаниш орқали сарфлайдилар. Шарқий бизнесменлар эса вақтга нисбатан самарасиз муносабатда бўладилар. Учрашувлар вақтига ва улар давомийлигига эътибор бермайдилар. Кўп холларда йиғилишлар мулоқотлар билан, кофе ёки чой ичиш билан бошланади.

Тил - маданиятни яна бир кўринишидир ва ҳамма вақт ҳам четда фаолият кўрсатаётган фирмага қийинчилик тугдиради. Информация алмашинида маълум қийинчиликлар юзага келиши мумкин. Шахслараро мулоқотларни баъзи томонларини кейинги бўлимда кўриб чиқамиз.

Маданиятлар ўртасидаги фарқ ҳукуматлар орасидаги фарқлар, ишнинг аҳамияти, жамиятда аёлни тутган ўрни ва вазифаси, таваккалга тайёр бўлиш, ҳатто қайси рангни кўпроқ маъқул кўришда белгиланади. Тадқиқотлар аниқлашича, кишиларни бошқа маданиятдаги иш билан боғлиқ муаммолари кўпинча муваффақиятсизликнинг сабаби бўлиши мумкин. Шунинг учун, ташкилотлар ва раҳбарлар маданий фарқларни аниқ билишлари, шунга мослашишлари яхши натижа беради.

Профессор Ричард Паскаль ва Энтонч Атос кўрсатишганидек:

"Бошқарув ҳаракатларини реаллиги абсолют эмасдир – у ижтимоий ва маданий жиҳатдан ўртачадир. Ҳар қандай маданиятда ҳам ва ҳар қандай жамиятда кишилар маълум муаммоларни хал қилиш мақсадида бирикадилар. Бу муаммоларни қабул қилиниши ва хал қилиниши аниқ маданиятга боғлиқ бўлади. Ижтимоийлаштириш ҳам қабул қилиш чегарасини аниқлайди".

Иқтисод. Иқтисодий ҳолатларни кўриб чиқиб, биз кўрсатган эдикки, раҳбарият умумий иқтисодий ҳолатни компания фаолиятига таъсирини баҳолашни билиши шарт. Халқаро муҳитда ишлаётган фирмалар иқтисодий шароитларни таҳлил қилишни билишлари, анъаналарини билишлари ва улар иш олиб бораётган ёки олиб бормоқчи бўлган мамлакат иқтисодини кузатиш лозимдир. Муҳитни таҳлил қилиш режалаш ва қарор қабул қилиш жараёнини самарасини орттириш имконини беради.

Чет элда иш олиб боришда таъсир кўрсатадиган иқтисодий омиллар каторига қуйидагиларни киритиш мумкин: иш ҳақи даражаси, транспорт харажатлари, алмашув курси, инфляция ва банк фоизи ставкаси, ЯММ (ВНП), солиқ даражаси, иқтисодий ривожланиши умумий даражаси. Булардан ташқари иқтисодий табиатга эга бўлмаган халқаро иқтисодий муҳит омиллари ҳам мавжуддир, яъни аҳоли сони, саводхонлик даражаси

ва малакавий тайёргарлик, табиий ресурслар сони ва сифати, технология ривожи даражаси, рақобат кураши хусусиятлари.

4.13.Қонунлар ва давлат томонидан тартибга солиш.

АҚШда бизнес билан шуғулланувчи ташкилот ички қонунларга боғлиқ бўлгани каби, халқаро бозорда фаолият кўрсатаётган фирмалар ҳам кўплаб қонунлар ва тартибга солувчи хужжатлар билан ҳисоблашиши зарур. Тартибга солувчи хужжатларга солиқ солиш, патентлар, меҳнат муносабатлари, тайёр маҳсулот стандартлари, нархлаштириш, давлат муассасаларига маълумотлар беришлар киради. Масалан, Германиядаги гирром рақобат кураши тўғрисидаги қонун корхоналарга мукофотли купонлардан ва маҳсулот қутисидаги йиртиладиган ёрлиқлардан фойдаланишни манъ қилади, бу белгилардан буюмларни бозорга ҳаракатини тезлаштириш мақсадида фойдаланилади. Америка компаниялари ўз ички бозорларида бундай воситалардан кенг фойдаланадилар, аммо Германия бозори учун улар харидорларни жалб қилишни бошқа усулларини тузадилар.

ЖСТнинг демпингга қарши (антидемпинг) кодекси ёрдамида нархлаштириш қаттиқ ҳолда тартибга солиб турилади. Бу кодекс мамлакатларга четдан келаётган маҳсулотлар учун нархларнинг қуйи чегарасини белгилаб боради. Шу билан биргаликда ўз бозоридан ҳам қуйи нархларда сотишга рухсат беради.

1987 йили АҚШда Япония электрон саноатининг баъзи маҳсулотларига 100фоиз пошлина жорий этилди (ярим ўтказгичларни сотишни демпинг амалиёти учун).

Халқаро даражасида иш олиб бораётган фирмалар ишини тартибга солиш мақсадида чет эл ташкилотлари ишидаги коррупция тўғрисида қонун кўзда тутилган. Бу қонун 1977 йили "Локхид " ва "Нортрон" фирмаларига қарши ишга нисбатан қўлланилди. Чет элликлар бу фирмалардан катта пора олиш эвазига уларни маҳсулотини сотишга ёрдам беришга келишилган эди. Ушбу қонун бошқа мамлакатда бизнес даражасини сақлаб туриш учун чет эллик вакилларни сотиб олишни қонунга қарши эканлигини таъкидлади. Қонунда ҳар бир акциядорлик компанияларида ички бухгалтерия назоратини йўлга қўйишни талаб килдилар.

АҚШда пора олиш ва бериш қонунга зидлиги қонунда белгиланган. Германия, Англия ва Францияда эса бошқа мамлакатга берилган пора қонуний бўлиш билан бирга, солиқ солинадиган суммадан олиб ташланади, бу эса АҚШни ноқулай ҳолатга солиб қўймоқда. 1952 йили бизнесга ёрдам қилувчи лобби бу қонунни кўриб чиқишга эришди ва эндиликда халқаро ишларда ҳар хил хужжатларни ҳаракатини тезлаштириш мақсадида чет элдаги хукумат аъзоларига оз миқдорда пул беришга рухсат олинди. Маҳсулот сотиш ҳажмини сақлаб туриш, сотишни тезлаштириш максадларида пора бериш хали ҳам қонунга зиддир. 4.3-

мисолда мамлакат маданияти уни ҳуқуқий тизимига қандай таъсир кўрсатиши келтирилган.

4.3-мисол.. АҚШ чет элда пора мумкинлигини тан олмоқда. Чет элдаги ҳукумат раҳбарларига, хизматчиларига ишни тезлаштириш, ҳужжатларни тезроқ кўриб чиқиш мақсадларида бериладиган пулни "Подмазка" деб аталади. Бу иш кейинги вақтда жуда фаолият касб этди. Бу суммани соликка тортмаслик, давлат хазинасини 98,3 млрд. доллардан махрум қилдилар.

Чет элдаги ярим махфий бундай совғалар, пуллар солиқ олинадиган суммадан чиқариб ташланади. Агар бу иш АҚШ территориясида қилинса *гайриқонуний ҳисобланади ва солиқдан озод этилмайди.*

Баъзи бир қонуншунослар бундай имтиёзни беришга қарши чиқдилар, чунки буни пора деб билдилар. Конгресснинг бошқа аъзолари эса кўп мамлакатларда бор нарса бўлганлиги учун қабул қилиш керак дейишди. АҚШ савдо палатасининг халқаро бўлими директори Майк Сэмюэлс фикрича бундай пул бериш худди официантга яхши стол учун 5 долл. чойпули бериш кабидир ва буни ҳеч уятли жойи йўқдир, чунки чет элдаги хизматчилар жуда кам иш ҳақи оладиар, шунинг учун улар ўзларидаги чет эл компанияларидан бундай совғаларни олишади.

Яқин Шарқда бундай совғаларни "бакшиш" деб аталади, Ғарбий Африкада -- "даш", баъзи бир Осиё мамлакатларида -- "кумшоу", Лотин Америкаси мамлакатларида эса – *"ла мордида" ("бўлакча") деб аталади.*

АҚШ сенаторлари бу имтиёзни турлича муҳокама қилишди ва қабул қилишди. Баъзи сенаторлар бу тўловлар ишни жадаллаштиришни, бу эса америкаликлар учун қўшимча иш жойлари ташкил қилинишини, Американинг меҳнат аҳолиси қизиқишларига хизмат қилишни тан оладилар.

Сенатни молиявий қўмитаси ҳисоботида бу тўловлар тўғрисида шундай ёзилган:

"Бу тўловлар – маъмурий ҳаракатларни тезлаштириш учунгина давлат хизматчиларига бериладиган пулдир. Ҳужжатни қабул қилиш ёки қилмаслик учун эмас, фақат тезлаштириш учунгина тўловлардир. Божхонадан юкларни тезроқ олиб ўтиш учун божхона ходимига бериладиган тўловлар ҳам соликка тортилмайди. Айтилганлардан ташқари, чет эллликларга катта миқдорда пул бериш уша мамлакат қонунларига зид бўлмаса қонун рухсат беради, ҳатто Америка қонунлари бузилса ҳам.

Фақатгина 1977 йили қабул қилинган чет эл ташкилотлари коррупцияси тўғрисидаги қонунга зид бўлган тўловлар манъ қилинади. Бу қонун қабул қилинишига бош сабаб америка самолётларини сотиш учун чет эл раҳбарига катта сумма берилганлигидир. Демак, савдони қўллаб-қувватлаш учун, бизнес бошлаш учун бериладиган поралар солиққа тортилади, фақатгина ишни ва ҳужжатни расмийлаштириш учунгина пул бериш мумкин. Молия вазирлиги бу таклифни қўллаб-қувватлади (имтиёзли соликларни). "Афсуски, кўп мамлакатларда "подмазка" нормага

айланди ва бу сингари пул тўплашлар ўша мамлакатларни иқтисодининг бир қисмига айланди", - дейди Сэмюэлс.[1]

4.14.Сиёсий ҳолат.

Ички бозор сиёсий воқеалар ва қарорлар таъсири остида бўлади. Сиёсий омиллар халқаро бизнес соҳасидаги операцияларда акс этади. Мамлакатдаги ижтимоий ҳолатларни бузилиши (тўполонлар) натижасида ишлаб чиқариш жараёни бузилади ёки маҳсулот сотиш камаяди. Ҳукуматга қарши сиёсий ҳаракатлар ёки тартибни ўзгариши ноаниқликни кучайишига (экспортер учун) ёки чет эл инвесторини оғир ҳолатга олиб келиши мумкин.

Революция ва миллийлаштириш баъзида бўладиган холдир. Аммо, деярли барча мамлакатларда давлат сиёсати ўзгариб туриши мумкин. Мана шу ўзгариш ҳам бизнесга таъсир этади. Масалан, Канадада Пьер Трюдо раҳбарлигидаги либерал партиянинг ғалабаси (1980 йил) бизнесни қўллаб-қувватлашга қарши чиқди ва Канададаги америка капитал қуйилмаларини эгаллашга йўналтирилган дастур билан чиқди. Шу вақтда француз социалистлари Франсуа Миттеран бошчилигида миллийлаштиришни бошламадилар.

Баъзи холларда бозордаги кучлар сиёсий қарашлардан устун келади. Ички сиёсий гуруҳлар талабларини ҳисобга олишдан кўра чет эл валютасига эга бўлиш муҳимроқдир. Яқинда АҚШда, бошқа мамлакатларда бўлгани каби "ички фойдаланиш" учун қонунлар ишлаб чиқарилди. Бунга мувофиқ сўнгги якуний маҳсулотни маълум қисми АҚШда ишлаб чиқарилиши лозим. Иккинчи тадбир: марказий банк чет эл валютасининг *долларга алмаштириб бермаслик тўғрисида қарор* қабул қилдилар, чет элликлар эндиликда фойдани олиб чиқиб кета олмайдилар. 4.4-мисолда америка фирмалари ўз операцияларини амалга ошириш мақсадида бошқа мамлакатларни танлашининг баъзи сабаблари келтирилган.

Капитал сарфлангунга қадар ёки сотиш бўйича мажбуриятларни олгунга қадар сиёсий омилларни баҳолаш зарурдир. Янги информация олган ҳолда аввалги прогнозларни қайта кўриб чиқиш керак. Турли таваккалчиликка йўл қўйиб бўлмайди. Аммо, маҳсулот чиқариш учун якка манба шу мамлакатдагина бўлса, у ҳолда ишлаб чиқаришни сақлаб қолиш керак, лекин таваккалчилик даражасини назорат қилиб туриш керак.

4.4-мисол. Халқаро бизнес. Йигирма йил аввал Ирландиялик қишлоқ хўжалик ишчиси учун "Штатларг"нинг корхоналаридан иш топиш катта ютуқ ҳисобланар эди.

Бугунги кунда шундай компанияларда ирландиянинг бутун саноатда банд ишчиларининг 22фоиз ишламокда. Америка компаниялар миллиардлаб долларни Ирландияга шунчаки сарфламаяпти, Ирландия Европадаги саноат учун энг фойдали ва самарали регионлигини улар яхши

[1] Манба: San Francisco Chornicle. August 28, 1982, pp. 1.14

биладилар. Бунинг сабабларидан бири Ирландия саноатини ривожлантириш Бошқармаси таклиф этган имтиёзлардир. 1981 йилгача тузилган компаниялар ҳеч қандай солиқ тўламайдилар. 1981 йилда бошлаб эса ҳолат ўзгарди. ҳозирги вақтда қайта ишлаш саноатида банд бўлган корпорациялар кўпи билан 10фоизгача солиқ тўлайдилар. Бу нарса 2000 йилгача ўзгартирилмайди.

Саноат ривожи бошқармаси ходимлар тайёрлаш ва уларни қайта тайёрлаш харажатларини 100фоизини ўз устига олади, тадқиқотлар ва янгиликларга 50фоиз дотация беради, асосий капитал қийматини қоплаш учун нақд пул ҳолида қайтиб олмаслик шарти билан ссуда беришни, янги, замонавий заводлар қуришга эса жуда паст даражадаги фоизлар билан кредитлар беришни таклиф қилмоқда.

"Сан-Франциско районида малакали ишчи ходимлар топиш қийин бўлган вақтда "Фор Фейз" фирмаси Ирландияга келди. Асосий сабаб мос ишчилар йўқлигида эмас, балки юқори рақобатда эди. Янги ишчиларни жалб қилиш ва иш ўргатиш жуда қимматга тушади. Ундан ташқари, бўғоз районида жой жуда қиммат туради, айниқса Сан-Францискода жуда қимматдир. Уйдагига қараганда бу ерларда (Ирландияда) биз ишларимизни яхшироқ юргизишимиз мумкин. Бу ерда биз 50фоиз унумлироқ ишламоқдамиз, харажатларимиз эса 10-15фоиз паст даражададир. Яна бу ерда кўплаб телефон орқали гаплашамиз ва тинмай АҚШдаги идорага бориб келамиз. Шундай харажатларга қарамасдан умумий харажат Кўпертинг (Сан Франциско)дагидан паст даражададир. Воситалар иқтисодиётнинг асосий манбаларидан бири жой учун тўловни жуда пастлигидир. Иш кучи ҳам сал бўлса ҳам арзонроқ, асосан – юқори унумдорликка эгалигимиздир. Кўпертинода 3000 киши ишлайди. Агар бирор киши ишдан кейин қолиб ишламоқчи бўлса, махсус рухсатнома олиши шарт. Бу ерда эса биз 12 кишимиз, кимдир ишдан сўнг қолмоқчи бўлса, бемалол компьютер олдига ўтириб олиб хоҳлаганча ишлайди. Бюрократик ишлардан тўлиқ қутулганмиз. Бу ерда биз эркинроқмиз. Нимадир етишмаса биз мурожаат қилсак дарров етказиб берилади. АҚШда биз кўплаб истеъмолчиларнинг биримиз, бу ерда эса кичик жамиятдамиз, бу эса яхши натижалар бермоқда", - дейди Коркадаги (Ирландия) программа таъминоти воситалари яратиш корхонаси директор-таксимотчиси Харрингтон.

Ирландиядаги Америка корхоналарига жуда яхши муносабатда бўлинади. Бунинг сабаби Ирландия-Америка яхши муносабатларидир. Юқори даражадаги ишсизлик мавжуд бўлган ва инфляция даражаси унчалик юқори бўлмаган мамлакатда компанияни жалб қилиниши ҳам шундай сабабларнинг биридир.

Агар қандайдир деталь (қисм) етишмай қолса, уни Ирландияда тайёрланга ҳаракат қилинади, бу эса янги иш жойлари ташкил қилишдир. Натижада йиғув корхоналари эмас, балки тўлиқ ёпиқ цикл юзага келади.

"Баъзида бундай қўшимча қисмларнинг сифати бизни қониқтирмасди. Аммо, сифат яхшиланиши керак, чунки Ирландиянинг келажаги қисмлар тайёрлаш орқали саноат тармоқларини яратишдир".

Бундай қўллаб-қувватловчи саноатни Ирландияда яратиш лозимдир. Бошқа компанияларни жалб қилувчи жой бўлиб қолиши керак.

"Англия Ирландияга қараганда икки афзалликка эгадир, яъни – катта бозор ва ривожланган инфраструктурага эгадир. Аммо, компаниялар Англияга эмас, балки Ирландияга келмоқдалар, саноат ривожи Бошқармаси эса кейинги 10 йил ичида кўплаб қўшимча иш жойлари тузди", - дейди Ирландиядаги "Фор Фейз" фирмаси бўлими раҳбари Джираси.

"Биз учун ҳаммаси жуда яхши кетмоқда, бўлмаса биз ўз фаолиятимизни кенгайтирмас эдик. Бу мамлакатда компаниялар рақобат қобилиятини сақлаб қоладилар ва пулни кўпайтирадилар Бу ерда АҚШдагидек самарали ишлаш мумкин, бунда фойда ҳеч қандай солиққа тортилмайди", - дейди Джираси.

Бу ерга келганлар Дублиндаги завод худди АҚШдаги заводдай ишлашини ва уни АҚШ, Германия ва Япония компаниялари билан бўладиган рақобатда тенг қатнашишини ихтиёр қилиб келганлар.

Ирландияда; дотациялар мавжудлиги, қулай солиқ системаси, молия ва одамлар, айниқса ёшлар (Ирландия аҳолисининг тенг ярми 25 ёшгача бўлган кишилардир) мавжудлиги бу ерда ишни яхши кетишини таъминлайди.

Джираси Дублинга келиб биринчи ўтказган иши маҳсулот сотиб олувчилар билан ўтказган йиғилишидир.

"Ким билан гаплашманг, ҳаммаси, Америка, Япония, немис назорат-ўлчов аппаратурасига истак билдирадилар. Ҳеч ким бундай аппаратурани Ирландиядан олишни хаёлига келтирмайди". Биз учун муҳими, ана шундай мижозларни ишонтириш эди. Биз заводни кўрсатдик, ҳар бир детални намойиш этдик, малакали ходимлар тайёрлаш режамиз билан таништирдик. Шундай қилиб биз уларни ишонтира олдик", - дейди Джираси.[1]

Натижа

1.Раҳбар ташқи муҳитни ҳисобга олиши керак, чунки ташкилот очиқ тизимдир ва у ресурслар ва ташқи олам билан боғлиқ фаолият натижасидир.

2.Ташқи муҳит омилларининг аҳамияти турли ташкилотларда ва бўлимларда турлича бўлади. Ташкилотга тезда таъсир этувчи омиллар тўғри таъсир муҳитига, бошқа барчаси – қиёсий таъсир муҳитига хосдир.

3.Ташқи муҳитнинг барча омиллари бир-бирига боғлиқдир ва биргаликда ҳаракатдадир. Ташқи муҳитнинг мураккаблиги деганда ташкилот хис қиладиган ташқи омиллар сони ва турлари тушунилади.

[1] "The Grass is Greener in Ireland for U.S. Firms", San Francisco, Chronicale, May 5, 1983, p.p. D1, D12, D13.

Муҳитни кўзғалувчанлиги шу муҳитда кечаётган ўзгаришлар тезлиги билан характерланади. Муҳитни ноаниқлилиги эса информация тўғрисидаги аниқ омил ва бу информацияни ишончлилиги функциясидир.

4.Тўғри таъсир муҳитининг асосий омилларига қуйидагилар киради: материал етказиб берувчилар, капитал ва меҳнат ресурслари етказиб берувчилар, қонунлар ва давлатнинг тартибга солувчи муассасалари, истеъмолчилар ва рақобатчилар.

5.Қиёсий таъсир муҳитининг муҳим ўзгарувчилари қуйидагилардир: технология, иқтисоднинг аҳволи, сиёсий ҳолат ва ижтимоий-маданий омиллар.

6.Ташкилот ўз мақсадига эришиши ва яшаб қолиши учун ташқи муҳит ўзгаришларига мос ҳолда мослашиши ва самарали ҳал қилиши лозим.

7.Халқаро бизнес ривожига таъсир кўрсатувчи омиллар: чет элдаги ишлаб чиқариш ҳаражатларини пастлиги, савдо чекланишларидан қочиш ва трестларга қарши қонунчилик (АҚШдаги), ишлаб чиқариш ва инвестиция имкониятлари ва ҳ.кларидир.

8.Халқаро бозорда ишлаётган корхоналар тайёр маҳсулот ёки қисмларини экспорт ёки импорт қиладилар, лицензия бериш билан шуғулланадилар, қўшма корхоналар тузадилар ёки ўзлари ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланадилар.

9.Раҳбар халқаро муҳитда яхши ишлаш учун шу мамлакат маданияти, иқтисодини, қонунчилигини ва сиёсий ҳолатини яхши билиши керак.

Қайтариш учун саволлар.

1.Тўғри ва киёсий таъсир муҳитлари орасидаги фарқни тушунтириб беринг.

2.Ташқи муҳитнинг ноаниқлилиги нимани функцияси ҳисобланади?

3.Тўғри таъсир муҳитининг асосий омилларини айтинг.

4.Қиёсий таъсир муҳитининг асосий омилларини айтинг.

5.Нима учун амалий жиҳатдан иккита бир хил ташкилот йўқлигини тушуниш муҳимдир?

6.Нима учун раҳбарият иқтисодни умумий ҳолатидаги ўзгаришларни корхона фаолиятига таъсирини билиши керак?

7.Қандай ҳолатларда раҳбарият ташкилий дарвинизмга мўлжал қилиши керак?

8.Халқаро даражада менежментни қандай хусусиятлари бор?

9.Раҳбарлар учун муҳим аҳамиятга эга бўлган сиёсий ҳолат йўналишларини кўриб чиқинг.

4.15.Муҳокама учун саволлар.

1.Ташкилот ва ташқи муҳитнинг асосий алоқаларини ёзинг.

2.Шахсий тажрибангиздан келиб чикиб, ижтимоий-маданий омилларни ташкилотга таъсирига мисол келтиринг.

V-БОБ. ИЖТИМОИЙ МАСЪУЛИЯТ ВА ЭТИКА.

5.1.Бизнесни жамиятдаги ўрни.

4-бўлимда ташкилотга тўғри ёки қиёсий таъсир этувчи кўплаб омилларни кўриб чиқдик. Замонавий ташкилотга шу ташкилот фаолият кўрсатаётган жамият ҳам қиёсий таъсир кўрсатади. Ушбу бўлимда ижтимоий масъулият ва этика масалалари кўриб чиқилади.

Ташкилотлар ижтимоий масъул бўлишлари учун ўзлари яшаб турган ижтимоий муҳит билан муносабатлари хусусида икки хил нуқтаи назар мавжуд. Биринчидан, ташкилот фойдани ошириб, қонунларни бузмай ва давлат хужжатларига риоя қилса ижтимоий масъул бўлади. Бу нуқтаи назардан қараганда ташкилот фақат иқтисодий мақсадларни кўзлаши лозим. Иккинчи нуқтаи назарга биноан ташкилот иқтисодий мақсадлардан ташқари инсонлар ва ижтимоий йўналишларни ҳамда истеъмолчилар ва маҳаллий жамоани ҳисобга олиши, умуман ижтимоий муаммоларни ечишда катта ҳисса қўшиши лозим. Бу йўналиш тарафдорлари фикрича, жамият ташкилотлардан нафақат иқтисодий натижаларнигина кутмай, балки ўзи ҳам муваффақиятларга эришиши лозимдир. Бу икки йўналишни муҳокама қилишдан аввал ижтимоий масъулият мавзусидаги тортишувларнинг келиб чиқишини кўриб чиқамиз.

Бу бўлим билан танишиб, сиз қуйидаги тушунча ва атамаларни билиб оласиз:

Юридик масъулият
Ижтимоий масъулият
Масъулиятнинг темир қонуни
Этика
Этик меъёрлар
Ижтимоий ревизия
Этикавий бўлишни ўргатиш.

Ривожланиш эволюцияси. XX - асрнинг бошларида бизнеснинг баъзи раҳбарлари корпорациялар ўз маблағларидан жамият ютуққа эришиши йўлида фойдаланишга мажбурликлари тўғрисида ишонч билдирган эдилар. Пўлат ишлаб чиқариш билан шуғулланган Эндрю Карнеги ижтимоий дастурларга 350 млн.долл. сарфлади ва 2000 дан ортиқ оммавий кутубхона қурди.

Джон Д. Рокфеллер эҳсонга 550 млн. долл. сарфлади ва Рокфеллер фондига асос солди. 1900 йили чиқарилган Карнегининг «Гуллаб – яшнаётган Евангелия» китобида капиталистик ҳайрия доктринаси ишлаб чиқилган эди. Бунга асосан ташкилотлар ўз фойдаларининг бир қисмини жамият ривожи йўлида сарфлашлари лозим.

Дастлабки қилинган ишлар йўналишга асос солди. қурилаётган концепциянинг яна бир тарафдори Роберт Э. Вуддир. У «Сирс» фирмасининг бошлиғи. 1936 йилги ҳисоботда Вуднинг фикрича: «Бу кенг ижтимоий мажбуриятларни математик жиҳатдан ҳисоблаш мушкулдир, аммо уни биринчи даражали аҳамиятга эга деб ҳисоблаш мумкин».

Фирма хизмат кўрсатаётган «Кенг қатламли омманн» корхона раҳбарлари ичида биринчи бўлиб Вуд тан олди (масалан, истеъмолчилар, маҳаллий жамоалар, акцнядорлар ва хизматчилар). У ижтимоий муаммоларни нафақат давлат томонидан, балки менежер томонидан хал қилиниши лозим, деб топди.

Вуд ва унинг издошлари кейинчалик қўллаб-қувватланмади. Нима учун бу одамлар бизнесга ўз таъсирларини ўтказа олмадилар. Бунинг учун ўша даврни бир эслаб кўрайлик. 30- йиллардаги Буюк депрессия вақтида ҳар бир корхонани бош мақсади оддий яшаб қолиш эди. Шу вақтда энг муҳими иқтисодий омиллар эди. Одамлар, ташкилотлардан фойдани ва иш жойини кутар эдилар, холос. Бирон-бир анъанавий мактаб ташкилотнинг ташқи муҳит билан алоқасига диққат қилмаганлигини биз 2-бўлимда кўриб чиққан эдик.

Профессор Ли Престон фикрича, бизнеснинг ижтимоий вазифаси ва ўрни концепцияси 50-йиллардан кейин юзага кела бошлади. Бу вақтда, яъни Иккинчи Жаҳон урушидан кейинги «совуқ уруш» даврларида ҳукумат билан бизнес ўртасида ҳамкорлик ривожлана бошлади. Шу вақтда иқтисодий ривожланиш қўмитаси тузилди ва унга ишбилармонларнинг кўзга кўринган вакиллари кирди. қўмитанинг мақсади ҳукуматга иқтисодий ва тижорат бўйича маслаҳатлар бериш бўлса ҳам, ишбилармон кишиларни ижтимоий ва давлат сиёсати муаммоларини ечишда қатнашуви катта аҳамиятга эга бўлди.

50- йилларда Хоуард Р. Бауэн «Бизнесменнинг ижтимоий масъулияти» китобини ёзиб тугатди. Бу китобда у ижтимоий масъулият концепцияси бизнесга қандай кириб боришини ва қарорлар қабул қилишда ижтимоий мақсадларни ҳисобга олиш жамиятга ижтимоий ва иқтисодий фойда келтиришини кўрсатди.

60-70 – йиллардаги ҳодисалар ҳам бизнеснинг жамиятдаги ролига таъсир этди. 60- йилларга нисбатан Джекоби кўрсатишича, ижтимоий фикрда бизнесга қарши аппозиция пайдо бўлди. Жамиятда фуқаролик ҳуқуқлари, Вьетнамдаги уруш, аёлларнинг тенгсизлиги, атроф-муҳитни саноат чиқиндилари билан ифлослантирилиши, шунингдек консьюмеризм -- истеъмолчилар ҳаракати сингари масалаларга фаол қизиқиш уйғонди. 70-80- йилларда эса биринчи ўринга қуролсизланиш, атом энергияси, жаҳон халқларини очликдан қутқариш, атроф-муҳитни ҳимоя қилиш ва ЖАР билан савдо-иқтисодий муносабатлар сингари масалалар кўтарилди.

5.2.Фойда ва самарадорлик.

Ижтимоий маъсулият концепциясини қандай тушуниш кераклиги тўғрисидаги тортишув ташкилий мақсадга бориб тақалади. Бир томондан кўпчилик кишилар ташкилотни бир бутунлигини, у ўз ресурсларидан самарали фойдаланиш тўғрисида қайғуриши лозимлигини таъкидладилар. Шундай килиб, ташкилот маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишнинг иқтисодий функциясини бажаради. Бунда улар фукароларни

иш билан таъминлаш, юқори фойда олиш ва акциядорларни акцияга юкори фоизлар бериб боришни таъминлаши зарур.

Нобель мукофоти лауреати Милтон Фридмен шу нуқтаи назардан бизнес қоидасини шундай таърифлайди: «ўз фаолиятида фойдани оширишга, бунда уйни қоидасини бузмаслик, очиқ рақобат курашида қатнашиш, ёлғон ва алдовларни ишлатмасликка ҳаракат қилиши лозим».

Тўғри ва ижтимоий ҳаракат. Иккинчи томондан замонавий ташкилот уни ўраб турган муҳитни бир қисми деб қаралади. Бу муҳит кўплаб ташкил этувчилардан иборат ва бу ташкил этувчилар ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатадилар. Бундай ташкил этувчиларга, воситачиларга (ташкилот ва жамият ўртасидаги) маҳаллий кабилар, жамоалар, истеъмолчилар, таъминотчилар, информация воситалари, ижтимоий таъсир гуруҳлари, иттифоқлар ёки бирлашмалар, ходимлар ва акциядорлар киради. Бу кўп қатламли ижтимоий муҳит ташкилотни ўз мақсадларига эришишида кучли таъсир кўрсатиши мумкин, шунинг учун ташкилотлар соф иқтисодий мақсадларни бу муҳит ташкил этувчиларининг иқтисодий ва ижтимоий қизиқишлари билан боғлаб олиб бориши керак.

Бу нуқтаи назардан қараганда ташкилот самарадорлик, бандлик, фойда ва қонунни бузмасликдан ташқари яна ўзи ҳаракат қилаётган жамият учун маъсулиятни ҳам олиши зарурдир. Шунинг учун ташкилотлар ўз маблағларини бир қисмини ижтимоий мақсадларда сарфлашлари лозим. Ташкилотлар жамият ривожи учун, гуллаб-яшнаши учун сарф қилишга мажбурдирлар. Ҳар қандай ташкилотнинг ўз жамиятида ҳурмат-эътибор қозониши, обрў топиши учун, шу жамиятдаги муҳитни сақлаш, соғлиқни сақлаш, хавфсизлик, фуқаролик ҳуқуқи, истемолчи қизиқишларини ҳимоя қилиш каби соҳаларга ҳам маъсулият билан қараши керак. Кит Дэвис кўрсатишича, бизнес «маъсулиятни темир қонуни» сабабли фаол ижтимоий масъул бўлиши шарт, кимки унок келажакда бундай йўналишда берилган хокимиятдан фойдаланмас экан, у бу хокимиятни йўқотади».

5.3.Юридик ва ижтимоий масъулият.

Бизнесга ўз муносабатини йиллар давомида ўзгартириб келган ижтимоий кутиш жамиятни бизнес тўғрисидаги тушунчасига ҳисса қўшиб келди. Бу ерда юридик ва ижтимоий маъсулият ўртасидаги фаркни аниқлаш керак бўлади. Юридик маъсулият деганда ташкилот нима қилиши ва нима қилмаслигини аниқлайдиган аниқ қонунларга ва давлатни бошқариш меъёрларига амал қилиши тушунилади. Ҳар бир масала бўйича юзлаб ва минглаб қонун ва нормативлар мавжуд: масалан, саноат чиқиндиларида қандай миқдорда заҳарли моддалар бўлиши мумкин: ишга қабул қилишда одам ажратишга йўл қўймаслик: маҳсулот хавфсизлиги бўйича энг минимал талаблар қандай бўлади: бошқа мамлакатларга қандай маҳсулотларни сотиш мумкин. Бу қонун ва нормативларга бўйсунадиган

ташкилот юридик маъсулиятга бўйсунаётган ҳисобланади, аммо, бу талаблар ижтимоий маъсулиятни билдирмайди.

Ижтимоий маъсулият юридик маъсулиятдан фарқ қилиб, ташкилот томонидан ижтимоий муаммоларга ихтиёрий равишда бурилишни маълум даражасини кўрсатади. Ижтимоий маъсулият ҳеч қандай қонун ва нормативларда акс этмайди. Масалан, ташкилот ўз *ишчилар таркибида 15фоиз маҳаллий халқ вакилларини ишлатиши лозим* бўлса, аммо, ҳақиқатда ундан кам бўлса, ташкилот бу қонун бузилиши учун жавоб беради. Лекин, шу туманда маҳаллий халқни иш билан таъминлашда ташкилотни ижтимоий масъул деб ҳисобланмайди. Иккинчи бир ташкилот эса штатда 15фоиздан ортиқ маҳаллий халқни вакилларини сақласа, ўша корхонани аҳолини иш билан таъминлашда ижтимоий маъсул деб ҳисоблаш мумкин. Аммо, шу ташкилот ёлғон реклама билан шуғулланиб, қонунни бузса, бу фаолият сохасида ташкилотни юридик масъул деб ҳисобланмайди.

1985 йили жаҳоннинг машҳур рок-группалари иштирокида хайрия концерти бўлди, тушган маблағни Эфиопиядаги оғир ҳолда кун кечираётган аҳолига бериш тўғрисида қарор қабул қилинди. Буни ижтимоий маъсулиятни бажариш дейилади, чунки ҳеч қандай қонун бу гуруҳларни мажбур қилмаган эди, улар ўз ихтиёрлари билан шу ишни қилдилар. Яна бир мисол, «монсакто» фирмаси ҳимоя саноатида тўртинчи бўлиб «ҳамма билиши шарт» дастурини эълон қилди, унда ўзининг 53 та *заводи атрофида яшаётган аҳолини хавф тўғрисида огоҳлантирди* ва эҳтиёт бўлиш чораларини кўришга даъват қилди.

Ижтимоий масъулиятга ижобий ва салбий таъсир кўрсатувчи аргументлар. Жамиятда бизнесни ўрни тўғрисидаги тортишувлар ижтимоий маъсулиятга мос ва қарама-қарши аргументларни аниқлади.

5.4.Ижтимоий маъсулиятга мос аргументлар.

1.*Бизнес учун қулай бўлган узоқ муддатли истиқболлар.* Корхоналарни маҳаллий жамоа ҳаётини яхшиловчи ижтимоий ҳаракатлари жамият ҳаётида катнашиши орқали хусусий мақсадларига етказишда ёрдам беради. Корхона ҳозирги вақтда ижтимоий тадбирга маблағ сарфлаётган бўлса, келажакда шу корхонага аҳолини муносабати *яхшиланиши орқали катта ютуққа эришади.*

2.*Эҳтиёжларни ўзгариши ва кенг оммани кутиш.* Бизнес билан боғлиқ ижтимоий кутишлар 60-йилларда ўзгарди. Корхоналарни ижтимоий муаммоларни ҳал қилишда ҳам зарур бўлмоқда.

3.*Ижтимоий муаммоларни ечиш учун зарур маблағни борлиги.* Бизнес маълум меҳнат ва молиявий ресурсларга эга экан, уни бир қисмини ижтимоий эҳтиёжларга ишлатиши керак.

4.*Ўзини ижтимоий масъул тутишининг маънавий мажбурияти.* Корхона жамиятнинг бир аъзоси экан, уни ҳаракатини маънавий меъёрлар бошқариб бориши шарт, жамиятнинг алоҳида шахслари каби корхона ҳам

ўзини ижтимоий масъул тутиши шарт, жамиятни маънавий асосларини кучайтиришга ёрдам бериш керак. ҳаётни барча томонларини конунлар билан белгилаб бўлмайди, шунинг учун ташкилот қонунчиликка ва тартибга асосланган ҳолда жамиятни қўллаб-қувватлаши лозим, 5.1-мисолда ижтимоий маъсулиятга мос аргументлардан баъзилари келтирилган.

5.5.Ижтимоий маъсулиятга қарши аргументлар.

1.*Фойдани ошириш тамойилини бузилиши.* Баъзи ресурсларни ижтимоий эҳтиёжларга сарфлаш фойдани кўпайтириш тамойилини камайтиради. Корхона фақат иқтисодий мақсадлари орқали ижтимоий масъул холос, ижтимоий муаммоларни эса давлат муассасалари ва хизматчилари, махсус хайрия ташкилотларга қолдиради.

2.*Ижтимоий қизиқишга ҳаракатлар.* Ижтимоий эҳтиёжларга йўналтирилаётган маблағлар корхона учун ҳаражат ҳисобланади. Бу ҳаражатлар охир - оқибатда нарх ошиши орқали яна истеъмолчиларга кўчирилади. Бундан ташқари халқаро бозордаги рақобат курашида катнашаётган фирмалар, рақобатда нокулай ҳолда қоладилар, агар бошқа мамлакатдаги фирма ўзида ижтимоий масъул бўлмаса. Шу сабабли халқаро бозорда маҳсулот сотиш хажми камаяди, бу эса АҚШни ташқи савдода тўлов балансини ёмонлашувига олиб келади.

3.*Кенг оммага ҳисобот беришни паст даражаси.* Бозор системаси корхоналарни иқтисодий кўрсаткичларини яхши назорат қилади, ижтимоий соҳадаги ишларини эса назорат қилмайди. Жамият корхоналарни тўғри ҳисобот бериш тартибини яратмас экан, корхоналар ўзларини масъул ҳисобламаган соҳаларда ижтимоий ҳаракатларда қатнашмайдилар.

4.*Ижтимоий муаммоларни ечишни билмаслик.* Ҳар қандай корхонани ходими иқтисод, бозор ва техника соҳаларидаги фаолиятга яхши тайёрлангандир. Ижтимоий муаммоларни ечишда уларда тажриба етишмайди. Маълум, хайрия ташкилотларидаги ва давлат муассасаларидаги мутахассислар жамиятни такомиллаштиришига олиб боришлари шартдир.

*5.1 – мисол.«Леви Страусс» фирмаси раҳбари корпоратив маъсулиятга чақиради.*Роберт Хаас «Леви Страусс энд Ко» фирмасини президенти ва бош бошқарувчиси, шунингдек фирма асосчиси Леви Страусснинг эвара жиянидир. У барча бизнесменларни ўзлари жойлашган туманларда жамоатчилик ва хайрия ташкилотларига ёрдам беришга чақиради. «Давлатни ижтимоий соҳаларга ҳаражатлари қисқарган бир даврда, ахволни яхшилашни бирдан-бир йўли ташкилотларнинг хайрия ёрдамларидир. 1994 йил 19 ноябрда» Колумбия университетида у ижтимоий маъсулият соҳасида ўз фирмасини муваффақияти учун Лоренс Вьен мукофотини ола туриб шундай деган эди.

«Леви Страусс» фирмаси жаҳондаги энг йирик кийим ишлаб чиқарив фирмаларидан биридир. Уни жаҳондаги 140 та корхонасида ва таъминот марказларида 44 минг киши иш билан банддир.

1984 йили фирма ўз даромадини 2,4 фоизни филантропик фаолиятга сарфлади. Бу суммани кўп қисми ижтимоий дастурларга сарфланди.

Фирмани ижтимоий фаоллигининг марказида маҳаллий аҳолига ёрдам бериш дастуридир. Бу дастурнинг 90 та гуруҳида фирманинг 10 минг ходими ишлаб, малакавий ёрдамни фирма мутахассислардан, моддий қўллаб-қувватлашни – фирма ҳисобидан оладилар. Хаас реализация *килинган 100дан ортиқ лойиҳалардан баъзиларини санаб ўтди, шу* жумладан Нью-Мексика штатидаги испанзабонли америкаликларга ёрдам бериш лойиҳаси: Аргентинада етимлар учун интернат қуриш: Филиппиндаги балиқчилар қишлоғи учун қудуқлар ва насослар қуриш: тиббиёт ёрдами кўрсатиш бўйича ихтиёрий отрядлар тузиш, шунингдек катор шаҳарларда клиникалар қуриш ва ҳ.к.лар.

Ўз ходимларини турмуш даражаси тўғрисида қайғуриш - *корпоратив маъсулиятни яна бир туридир. 80-йилларда фирманинг фойда* даражаси бир мунча камайди ва 5 минг ишчини ишдан бўшатишга мажбур бўлдилар. Фирма бу ишдан бўшатиш тўғрисида олдиндан хабардор қилди, бўшатилганларни қайта тайёрлашларини ташкил қилди, янги ишга жойлашишларини ташкил этди, улар учун тиббий имтиёзларини кенгайтирди, ҳамма вақт уларга ёрдам бериб турди. Филантропик ишлар фирма учун янгилик эмас. Богемиядан Калифорнияга келиб қолган Леви Страусс ҳамма вақт ўз истеъмолчилари ва ходимларига яхши муносабатда бўлар эди, катта филантроп ҳурматига эга бўлди, мактаблар қурди, *коллежлар курди ва ўз Калифорниясида етимлар ва кексалар учун уйлар* қуришда қатнашди. 1986 йил Сан-Францискода бўлган ер қимирлаш курбонларига ўрнатилган ёдгорликни ҳақини тўлашда қатнашди. Кейинчалик Леви Страусс одамлар орасидаги иркчилик барьерини енгиб ўтиб, ок ва қора танлиларни бир хил асосда ишга олган биринчи тадбиркорлардан бўлди. Бугунги кунда «Леви Страусс» корхоналарида хавфсизликни таъминланмокда ва қулай иш тартиби қўлланилмокда.

Президент бир неча марта бошқа фирмаларни ўзидан ибрат олишга ундади, бирдамлик, ахиллик учун эҳсон қилиш, миллий хайрия фондларида ва хизматларида қатнашишга чақирди. Ҳар бир ходим маъсулиятни хис қилиши шарт, ўз ишлари учун жавоб бериши, раҳбарлар ўзларини тутишлари билан ўз иш жойларида барчага ўрнак бўлишлари лозим. Ҳар бир ташкилот ўзида ижтимоий маъсулият ҳисобга олиш карточкасини юргизишини хоҳлади. У ўзининг фирмасида тўлдирилган бир карточкадан мисол келтиради: бандлик соҳасидаги тенгсизликни бартараф қилиш учун «Леви Страусс» фирмаси кўпроқ аёлларни ва *камчилик халк вакилларини олиши лозим, ўз ходимларини этик,* маданиятли тутишини назорат қилади, ходимлар тайёрлаш устида кўп ишлаш, ўз ходимларини фойдасини ошириш устида қайғуриш, шимларни,

жинсиларни реклама қилишда зўравонлик ва секс элементларидан фойдаланмаслик ва ҳ.к. лар.

Нима учун бу раҳбар корпоратив маъсулият тўғрисида жон куйдирмоқда? Биринчидан, *дейди у, «шундай қилиш»* кераклиги учун. Аммо, яна шахсий қизиқишларни прогматик усули ҳам бордир, ... бизни яшаб қолишимизга ёрдам беради, ҳурматимиз юқори бўлади. Шундай кун келадики, ижтимоий муаммоларга бефарқ фирмалар, бунинг учун жавоб берадилар. Фирма ер сотиб олмоқчи бўлса, ҳурматига қараб маҳаллий муассасалар жавоб берадилар. Агар маҳаллий жамоа ишчисининг маълумоти *даражаси паст* бўлса ёки тиббиёт хизмати ёмон бўлса фирмадаги меҳнат унумдорлиги паст бўлади. Агар фирма чет эл бозорига чиқмоқчи бўлса, чет эл мамлакатлари ишчилари билан қандай муносабат ўрнатиши масаласи туғилади. Корпоратив маъсулияти натижаси тезда кўринмайди, уни узоқ муддатли инвестиция деб ҳисоблаш мумкин.[1]

5.6.Ижтимоий маъсулият амалиётда.

Ўтказилган тадқиқотлар раҳбар ходимларни корпоратив ижтимоий маъсулиятга муносабати яхши томонга ўзгараётганини кўрсатмоқда. Сўровга тортилган раҳбарлар фикрича, бизнесни ижтимоий маъсулият йўналиши бўйича зўрлаш реалдир ва давом этади. Бошқа тадқиқотлар эса, фирмаларни юқори даражадаги раҳбарлари маҳаллий халқга ихтиёрий асосда ёрдам бераётганини кўрсатмоқда. Бу ҳақда 5.2 –мисолда сўз юритилади.

Ижтимоий маъсулият ишида дастурлар тузишда асосий тўсиқлар: Ҳар кварталда акцияга бериладиган даромадлар ҳажмини орттириш тўғрисида менежерлар ва оддий ишчиларнинг талабларидир.

Фойда ва даромадларни кўпайтиришга ҳаракат, корхоналарни ижтимоий маъсулиятга аталган дастурларга ресурс беришдан бош тортишга мажбур қилмоқда.

Ташкилотлар жамиятнинг ҳаётида ихтиёрий равишда қатнашмоқдалар. 1980 йили «Проктер Энд Гэмбл» фирмаси сотувдан «Рилай» номли тампонларни олди, сабаби бу тампонлар заҳарли бўлиши мумкин экан. Айтиш керак-ки, бу қарор ихтиёрий *равишда қабул қилинди*, ҳуқуқий ёки бошқарув талаблари асосида эмас. «Проктер Энд Гэмбл» юридик консультациялар олди, аммо барибир ижтимоий масъул бўлиб колди. «Джонсон ва Джонсон» ҳам ижтимоий маъсулият соҳасида машҳур бўлди ва ўз маъсулиятини, яъни «Тиленола»ни йиғиштириб олди ва шу ишни ўзигагина 50 млн.доллар сарфлади, чунки «Тиленол» таркибида рух (цианик) моддаси бор эди. Фирма раҳбари Джеймс Э.Берк, шу жараён бошиданок «Тиленол»ни йиғиштириб олишни ва кўпчиликни огоҳ этишни ёқлаб чикди. «Тиленол» билан боғлиқ биринчи кризисдаёқ Берк шундай деган эди: «Одамларни ҳимоя қилиш учун қўлимиздан келган барча ишни килмоқдамиз ва бундан ортиқ ҳаракатга имкониятимиз йўқ». Баъзи

---

[1] Манба: Management Review, May, 1985, p.8.

фирмалар эса, ҳуқуқий ёки давлат муассасалари томонидан айбдор топилганларида, тан олиш эмас, балки ўшандай ташкилотларга қарши иш олиб борар эдилар.

5.2 – мисол. Компания ходимлари маҳаллий халққа ёрдам бермоқдалар. Компанияларни хайрия фондларига маблағ ўтказиши янги иш эмас. Бугунги кунда, компаниялар тўғридан-тўғри, ўз ходимлари кучи билан ёрдам беришга ўтдилар, 500 дан ортиқ фирмалар ўз ходимларини шундай ишларни қилишга дастур туздилар. Турли фирмалар турли холатда қатнашмоқдалар. Баъзи фирмалар ўз ходимлари қатнашадиган дастурлар тузишмоқда. Баъзилар эса ўз одамларини асосий ишдан ажратиб олиб, ёрдам беришда қатнашишни, бошқалар эса, ихтиёрий равишда бажарган иши учун имтиёзлар беришни, мукофотлашни, қўшимча таътил кунлари ва ҳ.кларни беришни ёқлаб чиқдилар. Ихтиёрий мақсадлар бўйича шуғулланаётганлар ўз фирмаларига катта самара келтирмоқдалар.

Маҳаллий аҳоли билан алоқа яхшиланиши билан бир қаторда, ўзларининг асосий иш жойларида яхши муносабат пайдо бўлмоқда, шундай қилиб, фирма ёрдам қўлини чўзиб, ўзига ҳам ёрдам қилмоқда.

«Форд Мотор» фирмаси эса «Пинто» модели билан боғлиқ ҳодисада бошқача йўл тутди. 1973 йили 3 аёл ўзларини «Пинто» машиналарида ёниб кетиши натижасида «Форд»ни судга беради. Фирма раҳбарлари *ҳамма нарса аниқ бўлганлигини, Федерал қоидаларга амал* қилинганлигини таъкидладилар, иқтисодий таҳлил қилиб, эҳтиёткорлик билан 11 долларлик қўшимча детал қўйилганлигини айтдилар. Бошқа маълумотлар эса куйидагичадир:

1.Ўтказилган тажрибалар натижасида ёнилғи системаси томонидан хабар борлигини фирма раҳбарлари билишлари шарт эди:

2.«Пинто» модели 50 км\с.дан ортиқ тезликда *хавфли бўлиб қолади*, айниқса, ёнилғи баки томонидан:

3.Бош муҳандиснинг бир неча марта огоҳлантирилишига қулоқ солинмади, аксинча уни пастроқ даражадаги ишга тушириб қўйдилар.

«Эпла Компьютер» фирмаси эса 9 мингдан ортиқ компьютерни бошланғич ва ўрта мактабларга инъом этди. «АйБиЭм» фирмаси эса кўплаб америка университетларига компьютер системалари тақдим этди. *Университет атрофидаги фирмалар раҳбарлари университетда маърузалар* қилмоқдалар, дискуссияларда қатнашмоқдалар. Бу корхоналар ҳар йили университет бюджетига миллионлаб доллар пул тушурмоқдалар.

Жамият ҳаётида корпорациялар: шаҳарларни янгилаш, ногиронларга ёрдам қилиш, камситилган аҳолини иш билан таъминлаш, *санъатни қўллаб-қувватлаш сингари соҳаларда қатнашмоқдалар.*

Якуний мулоҳазалар. Бизнинг фикримизча, ташкилотлар ўз маблағларининг бир қисмини маҳаллий аҳоли ва уни муаммолари учун сарфлаши керак. Профессор Ли Престон айтганидек, «ташкилот узоқ вақт мобайнида атрофидагилар билан келишмасдан яшай олмайди». Ташкилотни самарали бошқариш учун, атроф муҳитдаги муаммоларни яхши билиш талаб қилинишини у тасдиқлайди. Ижтимоий маъсулият ва

маблағ сарфлаш жамиятни турли бўлакларини такомиллашиши омиллари билан, шунингдек жамоатчиликни фирмага нисбатан фикри яхшиланиши билан асослаш мумкиндир. Бу эса истеъмолчиларни ишлаб чиқарувчиларга таъсирини ортишига, жамиятни аҳволи яхшиланиши ва унга давлатни аралашуви даражаси камайишига олиб келади. Аммо, шуни таъкидлаш керак-ки, ташкилот фақат ана шундай пул тарқатиш учунгина ишламайди. Ташкилот ўзини хусусий тўғри ҳаракатларини аниклаб олиши, муҳитни билишни, бу муҳитга энг яхши таъсир этувчи ижтимоий маъсулият дастурларини танлаши зарурдир.

Ижтимоий маъсулият фақат йирик ташкилотларга мос эмаслигини таъкидлаш зарурдир. Қуйидаги ахлатни йиғиштирувчи ташкилот ёки пицца сотувчи кичик ташкилот бейсбол командасини хомийликка олиши, кичик қайта ишловчи корхона мактаб ўкувчиларига ўзини корхонасини экскурсия қилишга руҳсат бериши – буларни барчасига ижтимоий масъулдирлар. Ёки касалхона ўз ходимини институтга суҳбат ўтказиш учун жўнатиши ҳам ижтимоий маъсулиятдир.

Корхона учун муҳим нарса уни фойдасидир. Ҳар қандай корхона учун аввал яшаб қолиш учун ҳаракат, сўнгтра эса жамият муаммосидир. Агар корхона фойда олишни билмаса, ижтимоий маъсулият тўғрисида гап бўлиши мумкин эмас. Қандай бўлганда ҳам ташкилот барча ҳаракатини жамиятга мос ҳолда қилиши шарт. Бошқача айтганда, ижтимоий маъсулият барча ташкилотлар учун филантропик фаолият ҳисобланади.

Кенг омма ишончини қозониш ва у тўғрисида қайғуриш барча ташкилотлар учун муҳимдир. Бу нуқтаи назар «Проктер Энд Гэмбл» фирмаси бошлиғи Эдуард Дж Харнеснинг қуйидаги фикрида ўз ифодасини топади:

«Компания раҳбарияти ўзининг бутун иқтидорини ривожланиш ва юқори фойда йўлида сарфлаши лозим. Аммо, ташкилот жамиятнинг турли қатламлари ва маҳаллий халқни ўзига нисбатан муносабатида шаклланган хар қандай маъсулиятни бажариши керак. Ўзини ижтимоий масъул гутиш ташкилотни ўзи учун муҳим иккинчи масаласига эришишини таъминлайди. Фойдалилик ва ривожланиш ходимларга нисбатан халол муносабатлар билан, ҳамма даражадаги истеъмолчиларга ва маҳаллий аҳолига муносабати билан ёнма-ён боради».

5.3 – мисол. «Ай Би Эм» фирмаси тушунчасидаги ижтимоий маъсулият.

Таълим даражасини ошириш учун субсидияларни тақсимлаш дастури. Кишиларни ўзини билимини оширишга бўлган интилишини ҳисобга олиб, «Ай Би ЭМ» ўз ходимларни, ва улар оилаларини эҳсонларини 2:1 нисбатда АҚШнинг олий ва ўрта махсус таълим соҳасидаги ўкув юртига йилига 5 минг доллар хажмида юборади. Таълим ассоциацияси шундай йўл билан маблағ билан таъминланади.

Касалхоналар ва маданият муассасалари учун субсидиялар дастурини тузиш. Бу дастур асосида фирма ўз ходимлари ва нафака олувчиларини эҳсонларини иккига/бир тамойили асосида ташкили

касалхоналарга ва маданият муассасаларига йилига 5 минг доллар хажмида таксимлайди.

Ижтимоий хизмат муассасига ишга ўтиш дастури. «Ай Би Эм» фирмаси ногиронлар ташкилотларга ва улар ишида қатнашаётган ўз ходимларига шароит яратиш орқали ёрдам бермоқда. Бу ходимларни ишламаган соатлари учун иш ҳақлари тўла сақланади. Бундай ишда ишлаш учун ариза ишчи томонидан шахсан берилади. Ходимлардан ёрдам беришини сўраб ижтимоий муассаса ўзи чиқиши мумкин, ёки фирма ўзи уларга ёрдам таклиф этиши, имтиёзлар бериш мумкин. 1971 йилдан бери фирма 600 та ходимига шундай руҳсатнома берди.

Ўқитувчилар етказиб бериш дастури. Ҳар йили «Ай Би Эм» фирмаси коллежларга, институт ва университетларга маъмурий ёрдам тариқасида ўқитувчи ажратади. Фирма ўқитувчилик қобилиятига эга бўлган ходимларини тўплайди ва ўқитувчилик қилган даври учун иш ҳақларини тўлиқ сақланган ҳолда беради. 1971 йилдан бошлаб фирма қора танли, испанзобонли ва камбағал талабалар фойдасига, шунингдек индейц-студентлар ва ногиронлар учун 425 та ходимини жўнатди.

Маҳаллий халқ учун хизматлар фонди. Фирма корхоналари жойлашган жойлардаги маҳаллий аҳоли фаровонлиги учун қатор дастурлар тузилди. Фирма шундай ишлар учун фонд тузди. Бу фонддан фирма аъзоси билан алоҳида бўлган маҳаллий ташкилот ва аҳоли томонидан қўллаб-қувватланадиган маданий тадбирлар, тиббиёт хизмати, соғлиқни сақлаш ва бошқа ижтимоий тадбирлар учун моддий ёрдам кўрсатилади.

Ногиронларни ўқитиш учун дастур. Ўқиши учун маблағ топа олмаганлар учун ва малакаси талабга жавоб бермаганларни ўқиши учун фирма зарур воситаларни беради ва дастгоҳларни ижарага беради. Бундай ташкилотлар сони 170 дан ортиқдир. Таълим олишнинг йирик марказларига ва малака ошириш курсларига компьютер системалари ва сўз информацияларини қайта ишлаш системалари етказиб беради, ўз ходимларини иш ҳақлари тўла сақланган ҳолда таълим дастурларини тузиш учун жўнатади.[1]

5.7.Этика ва замонавий бошқариш.

Ижтимоий маъсулият марказида яхшилик ва ёмонликка нисбатан умумий ишонч сингари шахсий қадр - қийматлар ётади. «Ташкилот конунга бўйсунган ҳолда фойдани кўпайтириши керак» деган фикрдаги одамлар фойдани оширишга катта эътибор берадилар, самарадорликка ва қонунга эътибор берадилар ва альтруизмга паст баҳо берадилар. Бундай одамлар ушбу қадр - қийматлар системасига жавоб берадиган ҳаракатдаги ташкилотни ижтимоий масъул деб ҳисоблайдилар. Тўғри ёки нотўғри ҳаракатни баҳолаш учун этика тушунчасини билиш зарур. Этика тўғри ва нотўғри қобилиятни аниқлайдиган қоидаларга боғлиқдир.

---

[1] Манба: IBM: About Your Company, Armonk, N.Y., 1984, pp. 170-171.

Аммо, бизнес этикаси нафақат ижтимоий маъсулият қобилияти муаммосига тааллукли. У бошқарувчи ва бошқарилувчилар қобилиятларининг турли вариантларидир. Унинг диққат марказида мақсадларга эришишдаги мақсадлар ва воситалардир. Масалан, контрактга эга бўлиш учун чет эл амалдорига пора беришни деярли барча америкаликлар ноэтик деб ҳисоблайдилар. Бу ҳолда восита ноэтикдир. Фараз қилайлик, кийим тикишда ишлатиладиган мушук терилари бўйича контракт тузилган. Ёввойи ҳайвонлар ҳимояси билан шуғулланадиган кишилар учун мушук териларидан фойдаланиш ноэтикдир, хатто уларни *пора бермасдан ҳам олиш мумкиндир. Бу ерда мақсад ноэтик ҳисобланади,* чунки бундай ишлар нотўғри қобилият ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан қараганда қонунга зид ҳаракатни эмас, балки шахсий қадр-қийматларга зид ҳаракатни ноэтик деб аташ мумкин. Яна бир мисол: кўпчилик одамлар ЖАР билан мулоқотлар олиб боришни қоралайдилар, сабаби бу мамлакатда олиб борилаётган иркчилик сиёсатидир. ЖАР ҳукуматини жамиятдаги алоҳида кишиларга муносабат тўғрисидаги ҳаракатига жавобдир.

Қонунни бузган кишиларни ҳам ноэтик деб ҳисоблаш мумкин. Масалан, Э.Ф. Хаттон Қонунга зид ҳаракатни, яъни 2000 почта ва телеграф жўнатмаларини қалбакилаштирганлиги учун жавобгар ҳисобланган. Бу тўғри. Аммо, қонунни бузмасдан қилинадиган ҳаракатлар ноэтик деб ҳисобланиши ва ҳисобланмаслиги мумкин. Бу нарса қадр-қиммат системасига боғликдир. «Джонсон энд Джонсон» фирмаси томонидан «Тиленол» капсуласини савдодан олинишини этик деб ҳисобланса, «Форд Моторс» томонидан «Пинито» моделини савдодан олишни хоҳламагани ёки қайта лойиҳалашни хоҳламагани ноэтик ҳисобланади. Яна бир мисол, «Менвилл» корпорацияси асбест чангидан нафас олиш натижасида касалланаётган кишилар тўғрисидаги информацияни яширганлигидир. Нью-Джерси штатининг суди аниқлашича, *«Менвилл»* корпорацияси билиб туриб ишчилар учун, уларни соғлиги учун зарурий чора-тадбирлар кўрмаган ва бошқа одамлар ҳукукларини поймол қилганлар. Суд компаниядан ўз акцияларини 80фоизини мос фондларга ўтказишни ва шу фонддан кўпчилик талабгорларга компенсация қилиб беришни талаб қилди. Бу ишни кўриб чиққан Сол Гуллермен шундай дейди:

«... Компания корпоратив этикани бузди. «Менвилл» фирмасидаги ҳодиса раҳбариятни ўзини тўғри ёки нотўғри тутишдаги аниқ четарани аниқлайди». Раҳбарлар мутаносибликни сақлашлари керак – компания қизиқишлари ва одамларни мақсадлари, соғлиқлари.

Ляра Осмель фикрича бизнесдаги этик муаммоларни қуйидагиларга муносабати бордир: «Келишмовчиликка ёки ташкилотни иқтисодий кўрсаткичлари орасидаги келишмовчиликка, яъни даромадлари, ҳаражатлари, фойда ва ижтимоий маъсулиятлари билан аниқланадиган кўрсаткичларига боғлиқ бўлади».

Ўзларини ноэтик кўрсатаётган катта раҳбарлардан ташқари, ташкилотдаги ҳар бир киши ҳам ўзини ноэтик тутиши мумкин. Қуйидаги

холатни кўриб чиқамиз. Сиз сотиб олиш бўйича агентсиз (ходим). Етказиб берувчилардан бири сизга бир қути яхши винони тақдим этмоқчи. Олиш керакми? Сизнинг ҳамкасбларингиз идорадаги хизмат телефонидан шахсий масалалар бўйича бошқа шаҳарларга телефон қилмоқдалар. Сиз ҳам шундай қиласизми? Сизда корхона жихозини шахсий қилиб олишга ва уйга олиб кетишга имконият туғилди. Нима қиласиз? Мана бир неча этикага мос холатлар. Келтирилган холатларда қонунни бузилиши йўқдир, аммо баъзи бир кишилар томонидан нотўғри баҳоланиши мумкин. Давлатни тартибга солиш хизматларига жўнатиладиган хужжатларни қалбакилаштириш, воситаларни ўзлаштириш, ирқчилик, иш жиҳатида секс билан шуғулланиш сингари ишлар қонун бузилиши орқали бўлаётган ноэтик ҳаракатлардир. Қонун бузилиши билан боғлиқ ҳаракатлар атроф-муҳитни ифлослантириш, меҳнат хавфсизлиги ва маҳсулот хавфсизлиги ҳам ноэтик ҳисобланиши мумкин. Сиз ўз ташкилотингиз этикасини 5.4 – мисолда келтирилган тест ёрдамида баҳолашингиз мумкин.

5.4 – мисол. Ташкилот этикасини ўрганиш бўйича тест. Кундалик бизнесдаги кўплаб холатларни тўғри ёки нотўғри эканлигини аниқлаш осон эмас. Кўп холатларда оралиқ натижасини кузатиш мумкин. Қуйида америкаликни XX - асрда кутаётган маънавий иккиланишларни кўрсатадиган «илмий бўлмаган» тест келтирилган. Юқори балл олишга ҳаракат қилманг. Гап бунда эмас. Саволларга жавоб беринг ва натижани ҳисобланг.

Ўз фикрингизни беришда қуйидаги ходдан фойдаланинг: жуда маъқул – ЖМ.

маъқул – М

маъқул эмас – МЭ

умуман маъқул эмас – УМЭ

ЖМ М МЭ УМЭ

1.*Ишчилар ўзларини хатоларини раҳбариятга айтадилар деб* кутмаслик.

2.Раҳбар ишда натижага эришиш учун хавфсизлик стандартини бузиши ёки контракт шартларини бузишлари холлари бўлиши мумкин.

3.Ҳамма вақт ҳисобда ҳаражатларни аниқ ҳисобга олиб бўлмаслиги учун тахминий рақамларни ҳам бериш мумкин.

4.Баъзи ножўя информацияни раҳбариятдан яшириш мумкин.

5.Раҳбарлар нима иш қилсалар биз ҳам такрорлашимиз керак, гарчи тўғри бўлмаса ҳам.

6.Баъзида иш вақтида шахсий иш билан шуғулланиш мумкин.

7.Баъзида меъёрдан юқори мақсадларни ҳам қўйиш мумкин, агар у ходимларни рағбатлантиришга ёрдам берса.

8.Буюртмани олиш учун ўзим учун маъқул бўлган жўнатиш кунини ўзим белгилайман.

9.Компания фойдаланмаётган вақтда хизмат алоқа линиясидан шахсий телефон сўзлашишлари учун фойдаланиш мумкин.

10.Раҳбарият якуний мақсадни кўзлаши лозим, чунки у воситаларни тасдиклайди.

11.Агар контракт тузиш учун банкет ташкил этиш ёки компания сиёсатини бир оз ўзгартириш талаб қилинса, мен бунга рухсат бераман.

12.Компания сиёсатини ва мавжуд инструкцияларни бузмасдан ишлаб бўлмайди.

13.Захираларни назорати бўйича ҳисоботни шундай тузиш керакки, олинган маҳсулотлар бўйича «етишмовчилик» бўлсин, «ортикча» эмас (этик муаммо бу ерда, кассада кассир қайтимини кам берганига ўхшашдир).

14.Компаниянинг нусха кўчирувчи машинасидан шахсий мақсадларда фойдаланиш мумкин.

15.Уйга компания мулкини (қалам, қоғоз, лента ва ҳ.к.) олиб кетиш мумкин, шахсий мақсадлар учун – бу қўшимча имтиёздир.

Жавобларга баҳолар қуйидагича бўлади, балларда:

УМЭ – 0 , МЭ – 1 , М – 2, ЖМ – 3

Агар сизнинг йиғган балингиз:

0 – сиз жуда улуғ, мутафаккир шахссиз.

1-5 – ёпишқоқликка ишга киришингиз мумкин.

6-10 – юқори этикавий даража.

11-15 - қулай этикавий даража.

16-25 - ўртача этик даража.

26-35 - маънавий такомиллашиш талаб қилинади.

36-44 - йўқолиш томон сурилиш.

45 - қимматбаҳо буюмларни ўзингиздан беркитинг.[1]

Тадқиқотлар натижалари. Тадқиқотлар кўрсатишича, 70-йилларда 500 та йирик америка компанияларининг учдан икки қисми у ёки бу даражада ноқонуний ишлар билан шуғулландилар. АҚШда кенг оммани этикавий қобилиятга муносабати пасайиб бормоқда, 65фоиз америкалик фикрича, кейинги ўн йилликда умумий этикавий даража пасайиб бормоқда. Фақат 7фоиз америкалик фикрича у кўтарилган. Ўзини номаънавий тутишни энг кенг тарқалган усули тўғрисидаги сўровга молиявий муассасаларнинг бирини раҳбари шундай деди:

«Порахўрлик, хужжатларни қалбакилаштириш, молиявий ҳисоботлардаги ноаниқлик, нархларни сунъий равишда кўтариш, нархлар тўғрисида келишиб олиш». Яна бир тадқиқот, 15 йиллик тадқикотлар кўрсатишича шу давр мобайнида раҳбарларни маънавий қобилиятга муносабатлари анча ўзгарди.

Корхона раҳбарларини ўзларини номаънавий тутишларининг сабабларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

а) маънавий дунёқарашларни бир чеккага суриб қўйган рақобат кураши;

---

[1] «Is Your (Ethical) Slippage Showing» by Lowell. G. Rein, Copyright Septeniber. 1980 Personnel. Journal , Costa Mesa, California: all rights reserved

б) квартал ҳисобларида фойдалилик даражасини ошириб кўрсатишга интилиш;

в) раҳбарларни маънавий қобилиятлари учун етарли даражадаги рағбатлантиришни йўқлиги;

г) америка жамиятида маънавиятни аҳамиятини умумий камайиши;

д) ташкилот томонидан ўз ходимларини шахсий қадр - қимматлари билан бошқарувчиларни қадр - қимматлари ўртасида низо чиқариш мақсадида тазйиқ ўтказиш. Бу сўнгги сабаб 20 йил аввал ўтказилган тадқиқотлар натижаларида тасдиқланган, уларда ходимларни номаънавий қобилиятларига уларни раҳбарларини тутган қобилиятлари таъсир кўрсатган. Кенг маънода айтганда, «хўжайин ўзини қандай тутса» - қўл остидаги кишининг қобилиятига таъсир этади. Ўзингизни номаънавий тутиб, сиз раҳбар сифатида қўл остингиздагиларни маънавий қобилиятига таъсир кўрсатасиз.

Маънавий қобилият кўрсаткичларини ошириш. Ташкилот ўз раҳбарларини ва ходимларини маънавий қобилиятини характеристикасини ошириш мақсадида турли чора - тадбирлар кўрмоқда. Бундай чораларга: маънавий нормативларни яратиш, этика бўйича қўмиталарни тузиш, *ижтимоий ревизияларни ўтказиш, маънавий қобилиятни ўргатишлар* киради.

Этик нормативлар – ходимлар амал қилиши лозим бўлган қоидалар ва қадр - қимматлар мажмуасидир. Этик нормативлар ташкилот мақсадига эришиш йўлида тузилади, қарор қабул қилиш жараёнида маънавий мулоҳазаларни аниқлашда ишлатилади. Маънавий нормативларни кўриб чиққан «Ай Би Эм» фирмаси раҳбари шундай деди: «Агар бу китобда (бизнес юритиш) битта муҳим ахборот бўлса, у қуйидагидир: «Ай Би Эм» фирмаси ҳар бир алоҳида ҳолат учун ўз ходимидан бизнес юритиш олий *стандартларига мос ҳаракатларни кутади».*

Маънавий меъёрлар билан ман қилинган қобилиятлар: порахўрлик, фирибгарлик, совғалар, ноқонуний топилган пулдан шерикка бериш, мақсадларга интилиш йўлидаги келишмовчилик, қонунларни бузиш, тилёғламалик, «ўз» группа аъзоларининг ишончли суҳбатида олинган информациядан фойдаланиш, сиёсий ташкилотларга ноқонуний пуллар бериш, фирма мақсадлари йўлида ноқонуний ҳаракатлар. Ташкилот маънавий меъёрларни ўз ходимларига материал кўринишида етказади, баъзида эса ишчи гуруҳлар тузади.

Маънавий меъёрлар тузишда пора ва совғага муносабатни аниқлаб олиш зарур. 4.3 – мисолда баъзи мамлакатлардаги раҳбарлар фаолиятини рағбатлантириш учун пул, совға олиб ўрганганлар. Натижада конгресс қонунга тўғрилаш киритди, яъни шундай мақсадга сарфланган пуллардан солиқ олинмайдиган бўлди. Бошқа мамлакатларда иш олиб бораётган компаниялар шундай фаолиятга маънавий муносабатларини ўйлаб кўришлари керак. Буни 5.5 – мисолда кўрсатилган.

5.5 – *мисол. Халқаро даражада бизнес этикаси.* Ўз хусусий қизиқишлари, интилишлари йўлида ҳаракат қилаётган кўп миллатли

корпорациялар иқтисодий ва ижтимоий тараққиётдаги муомалада, айирбошловда, мулоқотда воситачи сифатида қатнашишлари шарт. Ўзи хоҳлаб ёки хохламай, бошқа мамлакатларга ҳал қилувчи таъсир кўрсатадилар. Шунинг учун маҳаллий маданиятга, институтларга, динга ва турмуш тарзига таъсирини жиддий тарзда баҳолаш лозим. Бунинг учун муттасил равишда «этикага таъсирни ревизия» қилиб туриш керак. Этикавий холатлар режалаштиришнинг муҳим элементи бўлиши керак.

Кўп миллатли корпорациялар ҳаракати томонидан юзага келган муаммолар таҳлилсиз, йирик ташкилотлар (БМТ ва шунга ўхшаш) ёки мамлакат ҳукумати томонидан кузатиш объектига айланади. Шунинг учун, ҳар бир кўп миллатли корпорацня қизиқишлари йўлида регионлардаги операцияларда умумий этик тамойиллари ишлаб чиқиш зарур ва унга амал қилиш лозимдир.

Жаҳондаги этиканинг аҳволи тўғрисида. Турли мамлакатларда этик қобилият стандартлари турличадир.

Қобилият кўп холларда қонунни мажбурий бажариш орқали аниқланади. Маънавий (этик) қобилиятни «юқори» даражаси бўлмайди.

Кўп миллатли ташкилотлар назоратлилик ва маънавий маъсулиятнинг юқори даражаси билан характерланади.

Мамлакатларни маънавиятга (этикага) диққат – эътибори иқтисодий фаровонлик даражасининг ортиши билан ортиб боради.

5.8.Маънавият бўйича қўмиталар.

Баъзи ташкилотлар маънавий нуқтаи назардан кунлик амалиётни баҳолаш учун доимий қўмиталар тузадилар. Бундай қўмиталарни деярли барча аъзолари – юқори даража раҳбарларидир. Баъзи ташкилотлар бундай қўмиталарни тузмайдилар, аммо маънавият (этика) бўйича адвокат деб номланган бизнес маънавияти бўйича мутахассисни ишга жалб қиладилар. Бундай адвокатни асосий вазифаси – ташкилотни «ижтимоий виждони» функциясини бажаришдир, ташкилот ҳаракати билан боғлиқ маънавий масалалар бўйича фикрлар тайёрлашдир.

Ижтимоий ревизия (тафтиш). Ижтимоий тафтишлар ташкилот дастурлари ва ҳаракатларининг ижтимоий таъсири тўғрисида ҳисобот тузиш ва баҳолаш учун таклиф қилинган. Ижтимоий тафтиш тарафдорлари бундай ҳисоботлар корхонани ижтимоий маъсулияти даражаси тўғрисида маълумот беришини қайд қиладилар. Баъзи компаниялар ижтимоий тафтиш тамойилларидан фойдаланишга уринган бўлсалар ҳам, ижтимоий дастурларни амалга ошириш харажатлари ва самарасини ҳисобга олиш муаммолари ҳал қилинмаган. Ижтимоий тафтиш усулини ҳозирги холатини ўрганган профессор Ли Престон шундай деб изоҳлайди, ушбу усул «юқори даражадаги қизиқиш ва жадал тараққиёт даврини ўтди, ўзини энг юқори даражасига чиқди, кўп тарафдорлар мўлжалланган дан кўра бошқачароқ тарзда амалга ошди». Бу фаолликни баъзи излари ҳозирги вақтгача сақланиб қолган – бу универсал, аммо юқори даражада сайланадиган «ижтимоий ечиб ташлаш»дир. Бу нарса «Форчун»

журналида энг ҳурматли ва кам ҳурматли компаниялар рўйҳати билан биргаликда келтирилади.

5.9.Маънавий (этикавий) қобилиятга ўргатиш.

Маънавий қобилият кўрсаткичларини орттириш учун ташкилотлар томонидан қўлланиладиган яна бир усул – раҳбарларга ва ходимларга маънавий қобилиятни ўргатишдир. Бунда ходимларни *бизнес этикаси билан таништирилади, улар олдида рўй берадиган маънавий муаммоларни қабул қилиш, тушуниш даражаси орттирилади. Университетлардаги бизнес ўргатиш курсларида этикани алоҳида фан сифатида ўқитилиши* маънавий қобилиятга эришишнинг яна бир усулидир, тингловчилар бу муаммоларни яхши тушуна бошлайдилар.

Бизнес этикаси маркази тадқиқотлари бўйича «корпорациялар кечагидан кўра бугун кўпроқ этика билан шуғулланмоқдалар, ўз амалиётларига этикани жорий этиш бўйича аниқ қадамлар қўймоқдалар». Кундалик газеталар турли ташкилотлардаги ходимларни номаънавий ва ножўя ҳаракатлари тўғрисида кўплаб мисоллар келтирмоқдалар, аммо, фикримизча ташкилотлар ўз ходимларини камчиликларини яхши хис қилмаяптилар. Юқорида айтиб ўтилган усуллар ва дастурларни жорий қилиб бориб корхона раҳбарлари маънавий қобилиятни мос моделларини амалга оширувчи бўлиб ҳисобланадилар. Ташкилотлар ўз маънавий стандартларини ошириш имкониятига эга бўлишлари зарурдир.

ХУЛОСА

1.*Ижтимоий маъсулият бўйича икки нуқтаи назар мавжуд.* Биринчиси, ташкилот қонун чегарасидан чиқмаган ҳолда ўз фойдасини оширса ижтимоий масъул ҳисобланади. Иккинчиси – иқтисодий ҳолатларни хис қилишдан ташқари, раҳбарият компания ишлаётган мухитдаги истеъмолчилар ва ходимларни фаоллигини ижтимоий гуманитар таъсирига маъсулият билан ёндошиш шарт. Бу нуқтаи назарга бинoан ташкилот жамият ҳаётига ижобий таъсир ўтказиши керак.

2.Ижтимоий маъсулиятдан фарқли равишда юридик маъсулият ташкилот нима қилиш ёки қилмаслигини аниқловчи аниқ қонунларга ва давлатни мувофиқлаштирувчи меъёрларга риоя қилишни назарда тутади. Ижтимоий маъсулият эса, аксинча, ташкилотни ихтиёрий равишда таъсир этишнинг маълум даражаси билан боғликдир.

3.Ижтимоий маъсулиятга мос ва аксинча қарши бўлган фикр ва қарашлар мавжуддир.

4.*Баъзи ташкилотлар ижтимоий маъсулият руҳида фаол ҳаракат дастурларини яратдилар.*

5.Ишни тўғри ёки нотўғри олиб боришни аниқловчи йўналишларни тамойиллари мавжуддир.

6.Жамият фикрини ўрганиш натижаларига кўра АҚШда маънавий кадр -қийматлар даражаси пастга тушмоқда.

7.Ташкилот ва ходимларни маънавий тутишлари кўрсаткичларини орттириш учун кўп ҳаракат қилиш керак.

Қайтариш учун саволлар.

1.Ижтимоий маъсулият тўғрисидаги икки нуқтаи назарни солиштиринг.

2.Ижтимоий маъсулиятнинг «темир қонуни»нинг маъноси қандай?

3.Юридик ва ижтимоий маъсулият орасидаги фарқ.

4.Ижтимоий маъсулиятга тўғри ва қарши фикр, қарашларни айтинг.

5.Этика тамойиллари сизга маълум раҳбар ходимларга қандай таъсир кўрсатмоқда?

6.Иш жойида ишчини ўзини тутишига шахсий қадр - қимматлар қандай таъсир кўрсатади?

7.Ташкилот ўз ходимларининг маънавий кўрсаткичларини ошириш учун фойдаланадиган усулларни ёзинг?

5.10.Муҳокама учун саволлар.

1.«Жамиятда бизнесни тутган ўрни» муаммосига сиз қандай карайсиз?

2.Металлургия заводи, касалхона ва университетларда ижтимоий маъсулият кўринишлари ва фарқлари қандай?

3.Ўзингизни мактабингизни ёки университетингизни ижтимоий маъсулият ҳаракатларини тузинг.

4.Ижтимоий маъсулият ва қадр - қиймат ўртасидаги боғлиқликни ёзинг.

5.Юқори даражадаги раҳбар бўйсунадиган қадр - қийматлар қўл остидагилар қадр - қийматларига қандай таъсир кўрсатади?

6.Номаънавий қобилиятни яқинда юзага чиққан анъанаси сабаблари тўғрисида фикрингиз.

II-ҚИСМ. БОҒЛОВЧИ ЖАРАЁНЛАР.
VI – БОБ. КОММУНИКАЦИЯЛАР.

6.1.Коммуникация жараёни ва бошқарув самарадорлиги.

Ушбу бўлим коммуникацияларга бағишлангандир, ҳар куни кўпчилик қатнашадиган, аммо баъзиларгина самара оладиган *коммуникацияларга бағишлангандир. Бошқарувда коммуникацияларни* аҳамиятини баҳолаш қийиндир. Ташкилот максадига эришишини ташкил *этишни енгиллаштириш учун маълумотларни самарали алмаштириш* талаб қилинади. Агар, одамлар маълумотларни алмашишини билишмаса, улар бирга ишлай олмайдилар, мақсадни туза олмайдилар ва унга етиша олмайдилар. Аммо, коммуникация – бу мураккаб жараён бўлиб, бир-бирига боғлиқ босқичлардан иборатдир. Фикримизни иккинчи бир одамга етказиш учун бу босқичларни ҳар бири зарурдир. Ҳар бир босқич - бу пунктдир, агар бу пунктга амал қилмасак маъно йўқолади. Ушбу бўлимни мақсади – коммуникациялар табиати ва мураккаблиги билан таништиришдир, менежерлар ўртасида ва улардан ташқарида маълумотларни самарали тарзда алмашиш учун нима қилиш кераклигини ўргатишдир.

Ушбу бўлимни ўқиб, ўрганиб, сиз қуйидаги тушунча ва сўзларни маъносини билиб оласиз:

вертикаль коммуникациялар
тушиб келувчи коммуникациялар
чиқиб борувчи коммуникациялар
горизонтал коммуникациялар
миш-мишлар
маълумот алмашиш жараёни
маълумот узатиш каналлари
қайтар алоқа
тўсиқлар
семантика
новербаль коммуникациялар
фильтрлаш (тозалаш).

Менежер ишини тадқиқ қилинган 1- бўлимда биз уни 50фоиздан 90фоизгача вақти коммуникацияларга сарф бўлишини айтган эдик. Бу гаройиб кўринади, аммо раҳбарни бошкарув функцияларидан (режалаштириш, ташкил этиш, назорат) ташқари шахслараро муносабатларини, маълумот алмашув жараёнидаги иштирокини, карор қабул қилишдаги вазифаларини ўзини эсласак тушунарли бўлади. Бошқарув фаолиятини ҳамма асосий турлари маълумот алмашув билан *боғлиқ бўлганлиги учун коммуникацияни боғловчи жараёнлар деб* атаймиз.

Раҳбар ташкилотни мақсадини тузиш ва унга эришиш учун ўзининг учта вазифасини бажариб, тўртта асосий функциясини амалга оширади, шунинг учун маълумот алмашув жараёни мақсадларни амалга ошириш

даражасига таъсир кўрсатади. Бу эса индивидларни ва ташкилотларни муваффакияти учун самарали коммуникациялар зарурдир.

Ташкилот муваффакияти учун коммуникациялар катта аҳамиятга эгадир, аммо сўровлар натижасида 73фоиз америкалик, 63фоиз инглиз, 85фоиз япон раҳбарлари коммуникацияларни ташкилот самарасига эришишда асосий тўсиқлардан ҳисоблашади. Яна бир сўровда 2000 та турли компаниялардан олинган 250 минг хизматчилар маълумот алмашиш жараёнини ташкилотнинг мураккаб муаммоларидан ҳисоблашишларини айтишди. Бу сўровлар самарасиз коммуникациялар муаммоларни юзага келишининг асосий соҳалари эканлигини кўрсатди. Яхши, самарали менежер бўлиш учун биз самарасиз коммуникациялар ҳодисаларини камайтиришни ўрганишимиз, шахс ва ташкилот даражасида коммуникацияларни яхши билишимиз зарурдир. Ким коммуникацияларда самарали бўлса, булар самарали ишловчи раҳбарлардир. Улар коммуникация жараёни маъносини биладилар, оғзаки ва ёзма муомала санъатини яхши эгаллаган бўладилар, муҳитни маълумот алмашишга таъсирини биладилар.

Ташкилотлардаги коммуникация жараёнини таҳлил қилишдан бошлаймиз.

Ташкилотдаги маълумот алмашиш тўғрисида гапирганда, кўпроқ одамлар тўғрисида, шахсий муомаладаги, йиғилишлардаги, телефон орқали гаплашишлардаги, ўқиётган ёки ёзаётган, ҳисобот тузаётган одамлар тўғрисида ўйланади. Ҳақиқатда ҳам ана шулар коммуникацияни асосини ташкил этсада, коммуникация кўпчиликка кириб борадиган ва мураккаб жараёндир. Ташкилотнинг ички ва ташқи томонда самарали коммуникация талаб қилинишини кўришдан бошлаймиз.

6.2.Ташкилотлар ўртасидаги ва муҳитдаги коммуникациялар.

Аввалги бўлимда, ташкилот фаолиятига таъсир этувчи ташқи муҳит омилларини кўриб чиққан эдик. Ташкилотнинг коммуникация эҳтиёжлари бу омилларга боғлиқ бўлади. Агар нима тўғрисида гапирилаётганлиги, ёзилаётганлигини таҳлил қилмоқчи бўлсак, асосан, эътиборни ташкилотга таъсир этган ва таъсир этаётган ташқи муҳит билан таъсиридаги маълумотларга эҳтиёжлари билан боғлиқ масалаларга қаратишимиз керак бўлади.

Масалан, 1982 ва 1985 йили «Джонсон энд Джонсон» фирмаси томонидан «Тиленола» дорисини захарли эканлиги аниқланган вақтда, фирманинг юқори раҳбарияти оммавий ахборот воситалари ва истеъмолчилар сингари гуруҳлар билан самарали коммуникацияни йўлга қўйишга мажбур бўлди. Санитария холати назорати бошқармаси озиқ-овқатлар ва дори-дармонларни назорат қилганлар. Шунингдек, турли мамлакатлардаги заводлар ва лабораториялар раҳбарлари билан алоқани йўлга қўйишга тўғри келди, яъни ўрта бўғин раҳбарлари билан алоқа қилишга тўғри келди. Бу раҳбарлар, ўз навбатида кичик даражадаги раҳбарлар ва назоратчилар билан алоқа ўрнатдилар. «Джонсон энд

Джонсон» фирмаси раҳбарияти фирмани барча ходимларини ўз муаммоларидан хабардор қилди. Йиғилишлар, хизмат ёзишмалари, телефондаги сўзлашувлар, формал ҳисоботлар, видеоплёнкалар, юзма-юз суҳбат сингари коммуникация воситаларидан биргаликда фойдаланишганлиги оқибатида фирма ходимларига тезда етиб келди. Агар сиз, фирманинг бирон-бир цехида уста бўлиб ишласангиз, яъни «Тиленол» чиқарсангиз содир бўлган ҳодиса тўғрисидаги информация тезда етиб келади.

Ташкилот ўз ташқи муҳитини ташкил этувчи коммуникацияда турли воситаларидан фойдаланади. Мавжуд ва потенциал истеъмолчилари билан улар реклама ёрдамида ва маҳсулотларни бозорга ҳаракати дастурлари орқали хабарлашадилар. Жамоатчилик билан муносабатлар соҳасида асосий эътибор маҳаллий умуммиллий ёки халқаро даражадаги «имиджни», яъни маълум образни яратишга қаратилади. Ташкилотлар давлат томонидан тартибга солишга бўйсуниши шарт ва шу сабабли ёзма ҳисоботлар тўлдиради. Компания ўзининг йиллик ҳисоботида молия ва маркетинг *бўйича, жойлашиши, имтиёзлари, ўсиши ва ҳ.к. тўғрисида* маълумот беради. Турли сиёсий гуруҳлар ва қўмиталарга ёрдам қилиш орқали ташкилот янги қарор ва қонунларни маъносига таъсир кўрсатишга ҳаракат қилади. Касаба уюшмалари мавжуд ташкилот ёлланма меҳнат қилувчиларнинг қонуний вакиллари билан алоқа қилади. Агар, ташкилотда касаба уюшмаси бўлмаса, бу ташкилот ўз ходимлари билан касаба уюшмаси пайдо бўлмаслиги юзасидан муомала қилади. Булар ташкилотни ташқи муҳит омиллари ва ҳодисаларига мос ҳаракатини усулларидир.

Муҳокамалар, йиғилишлар, телефон орқали сўзлашувлар, хизмат ёзишмалари, *видеоплёнкалар, ҳисоботлар ва шунга ўхшаш ташкилот* ичидаги муомала воситалари ташкилотни ташқи муҳит томонидан пайдо бўлган муаммолар ва имкониятларга реакциясидир.

Даражалар ва бўлимлар орасидаги коммуникациялар. Ташкилотлардаги даражалараро коммуникациялар. Ташкилотлар ичида ахборотлар (информациялар) даражадан даражага вертикаль коммуникациялар ёрдамида ҳаракат қилади. У тушиб келиш, яъни юқори даражадан қуйига узатилиши мумкин. Қўл остидагиларга жорий масалалар, топшириқлар, йўналишлардаги ўзгаришлар ва ҳ.к.лар шу йўл билан узатилади. Масалан, ишлаб чиқариш бўйича вице-президент завод бошқарувчисига (ўрта бўғин раҳбарига) маҳсулот ишлаб чиқаришдаги ўзгаришлар тўғрисида хабар қилиш мумкин. Ўз навбатида, завод бошқарувчиси бу хабарни ўз қўл остидаги раҳбарларга етказади.

Тушиб келувчи коммуникациялардан ташқари чиқиб борувчи коммуникациялар ҳам мавжуд. Масалан, банкдаги янги ЭҲМлар мижозни бир оз кутгириб қўйишини билган банк ходими, бу ҳолат мижозни бездиришини, зарур ўзгартириш киритиш лозимлигини ўз бошлиғига етказади. Бу муаммони бошлик операция бошқарувчисига, у эса банк операциялари бўйича вице-президентга етказади.

Информацияни қуйидан юқорига узатилиши унумдорликка катта таъсир кўрсатиши мумкин. Бир мисолда муҳандис самолёт қаноти учун металл қирқишда самарали усулни ўйлаб топди ва бу ҳақда ўз бошлиғига хабар берди. Агар, у ўз бошлиғининг хонасига ўқдай отилиб кириб, «Хоҳласангиз, хоҳламасангиз ҳам сиз бу усулни жорий қилишингиз керак» деб мурожаат қилса, - раҳбар қулоқ солмаслиги ҳам мумкин. Агар раҳбар ўз муҳандисини қўллаб-қувватламоқчи бўлса, бу ҳақда юқорироқ даражадаги раҳбарга хабар беради. Завод бошқарувчиси ёки ишлаб чиқариш операциялари бошқарувчиси томонидан маъқулланган ўзгариш амалга ошади. Холатдан кўриниб турибди-ки, ташкилотни қуйи даражасидаги янгилик, барча оралиқ даражалардан ўтиб, юқори даражага чиқади. Бу мисол, унумдорликни орттириш ҳисобига ташкилотни рақобат бардошлигини ошириш учун информация алмашувни кўрсатади.

Юқори даражаларнинг биронтасида янги ғоя тўхтатилиши мумкин. Агар ғоя ҳақиқатдан ҳам яхши бўлса, муҳандисга уни тўхтатилиши тўғрисидаги хабар, ташкилотни янгиликларга қизиқмаслигини, харажатларни камайтириш ва келажакда шундай изланишларни рағбатлантирмаслигини билдиради. Натижада ташкилот унумдорликни ошириш ва иқтисод қилиш имкониятидан маҳрум бўлиши мумкин. Айтиб ўтилган ғоя ташкилотга 5 йил давомида 13,5 млн.дол. фойда келтирар эди.

Чиқиб берувчи коммуникациялар, яъни пастдан юқорига, қуйи даражаларда бўлаётган ишлардан юқорини хабардор қилади. Шу йўл билан раҳбарият жорий ва юзага келаётган муаммолардан хабардор бўлади ва вазиятни яхшилашни мос вариантларини таклиф қилади. Чиқиб борувчи коммуникациялардаги сўнгги бошқарув инновацияси – ишлаб чиқаришдаги муаммоларни ёки истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш муаммоларини муҳокама қилиш ва ҳал қилиш мақсадида ҳафтасига 1 соат тўпланадиган ишчилардан иборат гуруҳларни тузишдир. Сифат тўгараклари деб номланган бу гуруҳлар кейинги бўлимларда кўриб чиқилади. Чиқиб борувчи информацияларни алмашуви асосан ҳисоботлар, таклифлар ва тушунтириш хатлари усулида амалга оширилади.

Турли бўлимлар орасидаги коммуникациялар. Чиқиб борувчи ва тушиб келувчи информациялар алмашувидан ташқари ташкилот горизонтал коммуникацияларга ҳам мухтождир. Ташкилот кўплаб бўлимлардан иборатдир, шунинг учун улар ўртасида информация алмашуви зарурдир. Ташкилот бир-бирига боғлиқ элементлар системасидир, шу сабабли раҳбарият ихтисослашган элементларни ташкилотнинг зарур йўналишида биргаликда ҳаракат қилишига эришиши лозим.

Масалан, бизнес мактабидаги турли бўлимлар дарс жадвали тузиш бўйича, битирувчилар, учун дастурларга талаб даражаси тўғрисида, тадқиқот ва консультация фаолиятида ва маҳаллий аҳолига хизмат кўрсатиш каби масалаларда мунтазам равишда информация алмашиб турадилар. Касалхоналарда хизмат кўрсатувчи ходимлар ва турли бўлим врачлари ресурслар тақсимоти, ишчи гуруҳларни тақсимлаш,

мувофиқлаштириш, ҳаражатлар назорати, даволашнинг янги усуллари ва ҳ.к.лар бўйича информация алмашадилар, яъни хабарлашадилар. Чакана савдо соҳасида сотув бўйича регионал бошқарувчилар умумий муаммоларни ҳал қилиш, сотув стратегиясини мувофиқлаштириш ва маҳсулот тўғрисидаги информациялар алмашуви учун учрашиб турадилар. Фанга алоқадор тармоқлардаги компанияларнинг ўрта бўғин раҳбарлари, яъни ишлаб чиқариш, маркетинг ва лойиҳа-тадқиқот бўлимлари раҳбарлари маҳсулот турларини янгилаш ҳаракатларини *мувофиқлаштириш учун тўпланиб турадилар. Базавий технология* асослари бўйича компаниялар турли-туман маҳсулотлар чиқариши *мумкин, шунинг учун* лойиҳа-тадқиқот бўлими орқали бозор нимани хоҳлаётгани тўғрисида информация олиш зарурдир. Бу ташкилотга истеъмолчига яқин бўлиш имконини беради ва уни эҳтиёжини самарали қондиришни давом эттиради. Шу йўл билан, ишлаб чиқарувчилар лойиҳа-тадқиқот бўлимларининг келажакдаги инновацияларни амалга оширишдаги чиқимларни асослайдилар. Информацияларни горизонтал алмашувида кейинги бўлимларда кўриб чиқиладиган қўмиталар ёки махсус гуруҳлар қатнашадилар.

Горизонтал коммуникациялардан қўшимча ютуқ тенг ҳуқуқли муносабатларни *шакллантиришдир. Бундай муносабатлар* ташкилот ходимларининг коникишларини муҳим ташкил этувчиси эканлиги исботлангандир.

Раҳбар бўйсинувчи – коммуникацияси. Ташкилотдаги коммуникацияларнинг энг муҳим қисми раҳбар ва унинг қўл остидагилар орасидаги муносабатдир. Бу муносабатлар вертикаль коммуникацияга мисол бўлса ҳам, биз буни алоҳида кўриб чиқамиз, чунки, у раҳбарни коммуникатив фаолиятининг асосий қисмини ташкил этади. Бу фаолиятнинг 2\3 қисми бошқарувчи ва бошқарилувчи ўртасида бўлишини тадқиқотлар кўрсатгандир.

Раҳбар ва унинг қўл остидагилар ўртасидаги информациялар алмашувининг *турлари: топшириқларни аниқлаш, натижаларни аниқлаш,* топшириқни бажаришга бўлимни жалб қилиш, тан олиш ва қизиқтириш мақсадида мукофотлаш, қўл остидагилар қобилиятини *ривожлантириш* ва такомиллаштириш, муаммо тўғрисида информациялар тўплаш, ўзгаришлар тўғрисида қўл остидагиларни хабардор қилиш: ғоя ва таклифлар тўғрисида маълумотлар олиш ва ҳ.к.лардир.

Раҳбарлар ва ишчи гуруҳлар ўртасидаги коммуникациялар. Раҳбар ва уни қўл остидагилар ўртасидаги информациянинг яна бири раҳбар ва ишчи гуруҳлар ўртасидаги алоқалардир. Ишчи гуруҳлар билан раҳбарлар ўртасидаги коммуникациялар ишчи гурухлар ҳаракатлари самарасини оширишга имкон беради. Бундай мулоқотларда гуруҳларнинг барча аъзолари *қатнашадилар, шунинг учун уларнинг ҳар бири бўлимни янги* масалалари тўғрисида фикр юритишга, биргаликда қандай ишлаш кераклиги тўғрисида, кутиладиган ўзгаришлар ва уларни оқибатлари хусусида, муаммолар ва ютуклар тўғрисида, рационализаторлик

характеридаги таклифлар хусусида ўйлаш, фикр юритиш имкониятига эга бўладилар. Гуруҳлар ва йиғилишлар мавзуси кейинги бўлимда чуқуррок ўрганилади.

Ишчи гуруҳлари баъзида муаммоларни муҳокама қилиш, такомиллаштириш ёки кутиладиган ўзгаришларни муҳокама қилиш учун раҳбарларсиз тўпланадилар. Юқорида кўрсатилганидек, бундай тенг ҳуқуқли муносабатлар ходимларни ўз ишларидан қониқишларини оширишга имкон яратади.

Ноформал коммуникациялар. 1 - бўлимда кўрсатилганидек, ташкилотлар формал ва ноформал компонентлардан иборатдир. Ноформал коммуникациялар йўналишини миш-мишлар тарқатиш йўналиши деб аташ мумкин. Бу бўлимга ўзининг коммуникацияларга бўлган қарашлари асос қилиб олинган таниқли тадқиқотчи Кит Дэвис аниқлашича, бу терминни келиб чиқиши АҚШдаги Гражданлар уруши даврига тўғри келади. Дарахтлардан тортилган телеграф алоқаси симлари токлардаги зарпечакга ўхшайди ва Шимол ва Жануб армиялари ўртасида кенг фойдаланилар эди. Бу телеграф орқали бериладиган маълумотлар кўп холларда чалкаштириб берилади. Натижада нотўғри маълумотлар ва ахборотларни «миш-миш» сингари қабул қилинди. (сирли ахборот системасидан ўтган).

Миш-мишлар «сувда совутилган автоматлар орасида, йўлакларда, ошхоналарда ва гуруҳлар тўпланадиган бошқа жойларда айланади». Формал ахборотдан кўра миш-мишлар тез тарқалгани учун раҳбарлар информацияни режалаштирилган ҳолда тарқатишда фойдаланадилар ёки «фақат ўртамизда қолиши керак» сингари маълумотларни тарқатадилар.

Миш-мишларни нотўғри информация манбаи эканлиги бугунги кунда ҳам сақланиб қолган. Аммо, ноформал маълумот йўналиши бўйича узатиладиган информация, яъни миш-мишлар кўпинча тўғри келишини тадқиқотлар кўрсатмоқда. Дэвис тадқиқоти бўйича миш-мишларнинг 80-99фоизи тўғри келади. Унинг ҳисоблашига, эмоционал тарзда бўрттирилган информацияларда аниқлик даражаси бундай юқори бўлмайди Дэвис таъкидлайди: «Одамлар миш-мишларни ноаниқ информация сифатида қабул қиладилар, чунки унинг реал хатоликлари кўпдир, кундалик аниқликлардан кўра, хотирага чуқуррок ўрнашади». Аниқлигидан қатъий назар, «Улар ижобий ёки салбий таъсир қилса ҳам, миш-мишларни таъсирини кўпчилик тан олади».

6.1-жадвалда тадқиқотларда миш-мишлар орқали тарқатиладиган информацияни баъзи турлари келтирилган. 6.1 – мисолда эса миш-мишлардан қандай фойдаланиш кераклиги кўрсатилган.

6.1 – жадвал. Миш-мишлар орқали тарқатиладиган типик ахборотлар.

Миш-мишлар орқали тарқатиладиган типик ахборотлар
Ишлаб чиқариш ишчиларини келажакдаги қискартирилиши
Кеч қолиш учун жазолаш бўйича янги тадбирлар
Ташкилот структурасидаги ўзгаришлар

Келаётган ўрин алмашишлар ва кўтарилишлар
Сотиш бўйича йиғилишдаги икки раҳбарнинг тортишувини тўлиқ тарқатиш
Ишдан сўнг ким кимга учрашув белгилайди.

6.1 – мисол.Миш-Мишлардан қандай фойдаланиш керак. Идорада миш-мишлар каналини аниқлашим билан улардан қандай фойдаланиш кераклигини тушундим. Мен даврий равишда информация тарқатишни уюштирдим ва қайта алоқа каналлари орқали реакцияни аниқладим. Ўз ҳаракатимни ўзгартиришда ёки қарорлар қабул қилишда улардан фойдаландим. Шундай қилиб одамларнинг реакциясини аниқладим. Агар у яхши бўлса, мен мўлжаллаган ишимни бажараман, аксинча бўлса – ҳаракатлар режасини қайта тузаман. Мен янгиликни жорий қилишни кўпиб, бу янгиликни миш-миш канали орқали тарқатаман ёки аввалги режа бўйича, аммо эҳтиёт бўлиб ҳаракат қиламан.

Тахминан, ҳафтада 1 марта ўз котибамдан «Қандай янгиликлар бор Сара?» - деб сўрайман. Мени ходимларнинг шахсий ҳаётлари эмас, балки ишларга боғлиқ маълумотлар қизиқтиришини билган Сара мен учун муҳим бўлган янгиликларни айтган эди. Бир марта, у мени кейинги йиғилишда бошқарувчилардан бири ташкилий масалани таклиф қилмоқчи эканлигини, бунинг натижасида эса менинг бўлимим уни қўл остига ўтишини эҳтимоли борлиги тўғрисида огоҳлантирди. У «империя тузувчи»лар туридан эди, мен эса навбатдаги курбонлардан бўлишим керак эди.

Мен олдиндан контрстратегияга тайёрландим. Мен «Империя тузувчи»га бўлимини мени бўлимимга ўтказиш тўғрисида таклиф қилдим. У жуда қийналиб, бундай қилиш мумкин эмаслигини айтди, ҳатто мени бўлимим тўғрисидаги масалага ўтмади ҳам. Кейин мен Сарадан миш-миш канали орқали, у мени бўлимим тўғрисидаги масаладан қайтса, мен ҳам уни бўлимим тўғрисидаги фикримдан қайтишимни тарқатишни сўрадим. Биз ҳеч қачон юзма-юз бўлиб ёки овоз чиқариб орамиздаги келишмовчилик тўғрисида гаплашмадик. Аммо, миш-миш канали орқали «Дўстлик» жавоби келди, ва бизни муносабатларимиз ҳамма вақт дўстона бўлиб қолди.[1]

6.3.Коммуникация жараёни.

Юқорида информация алмашуви ташкилотни барча бўлимларини ўраб олганлиги ва уни самарадорлигига қандай таъсир кўрсатиши айтиб ўтилди. Ташкилотларда информация алмашуви кутилганидек самарали эмаслигини сиз яхши биласиз. Одамлар, амалда бир-бирлари билан самарасиз тарзда мулоқотда бўладилар.

Бу холат Ренсис Лайкерт томонидан, коммунал хизмат корхоналаридан бирида усталар ва уларни қўл остидагилар ишини

[1] A. Delaney, «The Secretarial Grapevine» мақоласидан кўчирма, Supervisory Management, March 1983, p 33.

ўрганишда кўрсатиб берилган. 85фоиз усталар, мухим масалаларни муҳокама қилишда қўл остидагилар ўзларини эркин тутишларини қайд қилсалар, фақатгина 51фоиз ходимлар бу эркинликни хис қиладилар. Бошқа тадқиқотда эса, бўлим бошлиғи ходимларга махсус ишлар бўйича 165 та махсус иш қарорини ёки инструкцияни узатишни қайд қилди. Қўл остидагилар ёзувлари бўйича эса, улар фақат 84 та қарор тўғрисида маълумот олганлар. Тадқиқотчилардан бири соғлиқни сақлаш соҳасидаги Калифорниядаги компания ишини таҳлил қилди ва ташкилотдаги коммуникациялар самарадорлигини баҳолаш бўйича юқори, ўрта ва қуйи даражалар раҳбарлари орасидаги фарқ борлигини аниқлади.

Кўп холларда узатиладиган маълумот нотўғри тушунилади, информация алмашуви эса – самарасиз бўлади. Бошқарув соҳасидаги таниқли тадқиқотчи Джон Майнер кўрсатишича, информацня алмашув урунишларидан 50фоизигина икки томонни келиштиришга олиб боради.

Мулоқотда иккала томон ҳам фаол вазифани ўтайдилар. Масалан, сиз бажарувчи сифатида, қўл остингиздагиларга шуни ўзгартиришни тушунтирасиз, бу эса алмашувли бошланишдир. Информация алмашуви самарали бўлиш учун қўл остингиздаги сизга топшириқни қандай тушунишини айтади. Бир томон информацияни «таклиф қилади», иккинчи томон эса уни қабул қилади, шу ҳолдагина информация алмашуви амалга ошади. Шундай бўлиши учун, коммуникация жараёнига кенг эътибор бериш керак.

Коммуникация жараёни – икки ва ундан ортиқ кишилар ўртасидаги информация алмашув жараёнидир. Коммуникация жараёнининг асосий мақсади- алмашув воситаси бўлган информацияни, яъни хабарни тушунишни таъминлаш. Информация алмашувни ўзигина эса, алмашувда қатнашаётган одамларни самарали мулоқотини кафолатламайди. Сиз, дўстлар билан, оилада, ходимлар билан информацияни самарасиз алмашув жараёнини кўп кузатгансиз. Информация алмашув жараёнини яхшироқ билиш учун ва уни самарадорлиги шартларини билиш учун икки ёки ундан ортиқ ишни қатнашаётган жараён босқичлари тўғрисида тушунчага эга бўлиш керак.

6.4.Коммуникация жараёнининг босқичлари ва элементлари.

Информация алмашув жараёнида 4 та асосий элементни ажратиш мумкин.

1.Жўнатувчи, ғояни шакллантирувчи, информация тўпловчи ва уни узатувчи шахс.

2.Хабар, информация.

3.Канал, информация узатиш воситаси.

4.Қабул қилувчи информация жўнатилган шахс.

Информация алмашувида жўнатувчи ва қабул қилувчи бир неча босқичларни ўтайдилар. Уларнинг мақсади – хабарни тузиш, иккала томон тушунадиган ва ғояни тақсимлайдиган каналдан фойдаланишдир. Бу жуда қийиндир, ҳар бир босқич бошланғич нукта ҳисобланади, бу босқичларда

маъно ўзгариши ёки бутунлай йўқолиши ҳам мумкин. Бу босқичлар қуйидагилардан иборатдир:

1.Ғоянинг туғилиши.

2.Кодлаш ва канал тиклаш.

3.Узатиш.

4.Кодни ёйиш, маънони чиқариш.

Бу босқичлар 6.1 – расмда коммуникация жараёнининг оддий модели кўринишида келтирилган.

6.1 – расм. Информация алмашув жараёнининг оддий модели.



Коммуникация жараёни кўп холларда бир неча секунд давом этиши уни босқичларга ажратишни қийинлаштиради, биз мураккаб бўлишига қарамай турли нуқталарда қандай муаммолар бўлишини кўрсатиш мақсадида бу босқичларни таҳлил қиламиз. Бу таҳлил киноплёнкадаги қисқа кўринишни диққат билан кўриш кабидир.

Ғоянинг туғилиши. Информациялар алмашуви ғояни шакллантиришдан ёки информацияни тахлашдан бошланади. Қандай аҳамиятли ғояни ёки хабарни алмашув воситаси қилишни жўнатувчи ҳал қилади. Афсуски, информация алмашувидаги кўп ҳаракатлар биринчи босқичдаёқ узилади, чунки жўнатувчи ғояни ўйлашга етарли вақт сарф қилмайди. Бу босқични муҳимлигини Кит Дэвис таъкидлайди: «Ноқулай маълумот ялтироқ қоғозда ҳам яхши бўлмайди, радиони овозини кўтарган билан ҳам яхши бўлмайди. Босқични шиори – «ўйламасдан туриб, гапиришни бошлама» ».

Ғоя сўзга айланмаганлигини ёки информация алмашиш учун хизмат қиладиган кўринишни олмаганини билиш муҳимдир. Жўнатувчи фақатгина информация алмашиш буюмини топди. Алмашув жараёни самарали бўлиши учун у кўплаб омилларни хисобга олиши керак. Мисол учун, иш натижаларини баҳолаш бўйича информация алмашишни хоҳлаган раҳбар, қўл остидагиларга уларни кучли ва кучсиз томонларини, улар ишини яхшилаш йўллари тўғрисидаги ғоя, фикр зарурлигини аниқ билиши лозим. Ғоя, умумий мақтовлар ёки қўл остидагиларни таъкиддан иборат бўлмаслиги керак.

Бу мисол қабул қилиш ва коммуникация ўртасидаги алоқани кўрсатади. Ўз қўл остидагиларни ривожланиш ва такомиллашишга қобилиятли деб билган, ишлари натижаларини баҳолаш бўйича информацияга мухтож деб билган раҳбар бу мавзуда информация алмашуви учун долзарб, ижобий ғоялар топади. Ўз қўл остидагиларни

болалардай билган, уларни тўғрилаб туриш керак деб ҳисоблаган раҳбар эса ўз ғояларига салбий хусусиятли таъжидни асос қилиб олади.

Ғоя туғилиши босқичидаги муаммолар хусусидаги яна бир мисолда биз цех бошлиғини кўрамиз, у юқори раҳбариятдан қўшимча ҳақларни оширмасдан туриб видеоўйин ишлаб чиқаришни бфоизга ошириш тўғрисида хабар олди. Агар цех бошлиғи, ўз қўл остидагилари билан бу информацияни қандай алмашишни билмаса ва информацияни ўзгартирмасдан, шундайлигича етказса, тушунмовчилик бўлиши мумкин, ишчилар ўзгариш зарур эканлигини биладилар, холос. Агар, раҳбар ғояларни тушунса, уларни узатиш жараёнини билса, у қуйидаги хулосага келиши мумкин:

1.Қандай ўзгаришлар лозимлигини ишчилар аниқ билиши керак: *қўшимча вақтсиз ва маблағсиз ишлаб чиқаришни бфоизга орттиришни.*

2.Нима учун бу ўзгаришлар зарурлигини ишчилар тушуниши керак, акс ҳолда компания уларга қўшимча ҳақ тўламасдан кўпроқ ишлатишга ҳаракат қилаяпти деб хулоса қиладилар ва жанжал чиқаришлари мумкин.

3.Ўзгаришларни қандай қилиб амалга оширишни ишчилар тушунишлари лозим – ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш натижасида маҳсулот сифати ва брак даражаси ўзгармаслиги керак, акс ҳолда раҳбарият талаб қилган самарадорлик ортмайди, балки камаяди.

Информацияни қониқарсиз етказадиган раҳбарлар муваффақиятсиз ҳаракатлар қилиши мумкин, юқори раҳбарият ҳам уларга нисбатан шундай ҳаракатлар қилиши мумкин. Юқори даражадаги раҳбарлар ўз қўл остидагилар қобилиятлари учун руль вазифасини бажарадилар. Агар, бизнинг раҳбарларимиз информация етказишда очиқ бўлмасалар, биз ҳам қўл остидагиларимизга информацияни шундай етказамиз. Аммо, сиз ўз бошлиғингизга нисбатан бошқачарок холатдасиз. Шунинг учун, раҳбар қандай бўлса ўшандай қилишимиз мажбурий эмас, хатто самарали бўлса ҳам. Ҳақиқатда нима зарур, қандай ғоялар узатишга мўлжалланган, қандай қилиб узатиш керак ва холатни, мақсадни аниқ билиш ҳисобига ўзингизни ғояларингизга ишонч бўлиши керак.

Кодлаш ва канал танлаш. Ғояни узатишдан аввал, жўнатувчи символлар ёрдамида кодлаши зарур, бунинг учун сўзлардан, интонациядан ва ҳаракатлардан (бадан тили) фойдаланиш керак. ғояни бундай кодлаш, уни маълумотга айлантиради.

Жўнатувчи кодлашда фойдаланилган символлар турларига мос равишда канал танлаши керак. Умумий маълум бўлган канал турларига қуйидагилар киради: юзаки ва ёзма материалларда узатиш, электрон алока воситалари, компьютер тармоғи, электрон почта, видеолента ва видеоконференциялар. Агар канал символлари физик қабул қилишга яроксиз бўлса, узатиш амалга ошмайди. Расм тўғрисида минглаб сўз айтиш мумкин, аммо телефон орқали ўзатиб бўлмайди. Худди шунингдек барча ходимлар билан бирданига сўзлашувни амалга ошириб бўлмайди. Кўпчиликка етиб бориши учун эсдалик ёзишмалари тарқатиш мумкин.

Биринчи босқичда тугилган ғояга танланган канал унчалик мос келмаса, информация алмашуви самарасиз бўлади. Масалан, раҳбар ўз қўл остидаги ишини ишдаги мухим хатоси учун огоҳлантирмоқчи бўлса ва бу ишни бир пиёла кофе ичиб ўтириб ёки унга ёзиб хабар қилиши мумкин. Аммо, махсус хат жўнатиш ёки йиғилишда танбех бериш каттароқ самара беради. Қўл остидагини мухим ютуқлари ҳақидаги информацияни оддий ёзишма холида узатиш, юзма-юз гаплашиб, махсус хат ёзиб миннатдорчилик билдириш, шунингдек мукофотлар сингари самара бермайди.

Маълумотлар воситаси танлови фақатгина бир канал билан чекланиб қолмаслиги керак. Икки ёки ундан ортиқ коммуникация воситасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бу ҳолда жараён мураккаблашади, чунки жўнатувчи бу воситаларни кетма-кетлигини аниклаши керак ва информация узатиш кетма-кетлигини вақтли интерваллариии аниклаш зарурдир.

Тадқиқотлар кўрсатишича, бир вақтнинг ўзида оғзаки ва ёзма информация воситаларидан фойдаланиш, фақатгина ёзма информациядан фойдалангандагига қараганда кўпроқ самара беради. Бу тадқиқот натижаларини муҳокама қилган профессор Терренс Митчел шундай дейди: «Бу ишдаги асосий хулоса шуки, оғзаки ёзма маълумот биргаликда қўлланилганда кўп холларда катта самара беради». Иккита каналга мўлжаллаш яхши тайёрланишга ва холат параметрларини ёзма ҳолда қайд қилишга мажбур қилади. Аммо, ҳар қандай информация ҳам ёзма бўлиши мумкин эмас, чунки, бу ҳолда қоғозлар бошқариб бўлмайдиган хажмда кўпайиб кетиши мумкин.

Маҳсулотни чиройли қоғозга ўраш операциясини эса олсак иккинчи босқич янада тушунарли бўлади. Кўплаб яхши маҳсулотлар чиройли ўралмаганлиги учун сотилмай туради, агар чиройли қилиб ўралса ҳаридор учун тушунарли ва ўзига тортувчан бўлади, баъзида шундай бўлади, яъни ғоя ҳар канча яхши бўлса ҳам, «сотилмайди».

Узатиш. Учинчи босқичда жўнатувчи, маълумотларни жўнатиш учун каналдан фойдаланади. Маълумотни физик узатиш тўғрисида сўз бормоқда. Кўпчилик одамлар адашиб, буни коммуникация жараёни сифатида қабул қиладилар. Узатиш эса мухим босқичлардан биридир, ғояни бошқа шахсга етказиш учун шу босқичдан ўтади.

Кодни ечиш, маъносини чиқариш. Жўнатувчи томонидан жўнатилган маълумотни қабул қилувчи коддан чикаради. Коддан чиқариш – жўнатувчининг узатиш символларини кутиб олувчини ғоясига айланишидир. Агар жўнатувчи томонидан танланган символлар (белгилар) кутиб олувчи учун шундай аҳамиятга эга бўлса, кутиб олувчи жўнатувчи нимани назарда тутганини билади. Агар, ғояга реакция талаб қилинмаса, информация алмашуви жараёни тугайди.

Аммо баъзи холларда, кутиб олувчи жўнатувчи ўйлаган ғоядан маълумотдан четга чиқиши мумкин. Раҳбарни нуктаи назаридан кутиб олувчи маълумотни, ғояни тўғри қабул қилса, жўнатувчи кутган

ҳаракатларни қилса, информация алмашуви жараёни муваффакиятли бўлди деб ҳисобланади.

6.5.Қайтар алоқа ва тўсиқлар.

Информация алмашув йўлидаги тўсқинликларни мухокама қилиш учун икки муҳим концепцияни – қайтар алоқа ва тўсиқларни билиш зарурдир.

Қайтар алоқа. Қайтар алоқа мавжуд бўлса жўнатувчи ва қабул килиб олувчи бажарадиган ролларини ўзгартирадилар. Аввалги қабул қилувчи жўнатувчига айланади ва информация алмашуви жараёнининг барча босқичларини ўтиб аввалги жўнатувчи, ҳозирги қабул қилувчига етиб боради. Бизнесда информация алмашуви бўйича мутахассис профессор Филипп Льюис шундай ёзади:

«Қайтар алоқа – бу эшитилган, ўқилган ёки кўрилганга нисбатан реакциядир: информация (вербаль ёки новербаль кўринишида) тушуниш натижасида, маълумотга ишонч тариқасида, маълумот билан келишиш ва ўзлаштириш сифатида жўнатувчига қайта жўнатилади. Информацияни самарали алмашуви учун икки томонга қараб йўналган бўлиши керак. Маълумот қандай қабул қилинганлигини билиш учун қайтар алоқа зарурдир. Раҳбар ўз айтганларини, ёзганларини ва ўзи ўйлаганини қандай бўлса шундайлигича қабул қилинади деб ҳисоблай олмайди. Шундай деб ҳисоблаган раҳбар реалликдан ажралиб қолади. Информация олувчи учун қайтар алоқани йўлга қўймаган раҳбар, ўзининг бошқарув ҳаракатлари самараси камайганлигини кўради. Агар қайтар алоқа атайлаб тўсилган бўлса, раҳбар ажратиб қўйилган ёки алданган холатга тушади».

Қайтар алоқа бошқарув информациясини алмашув самарадорлигини орттиришда катта аҳамиятга эгадир. Қатор тадқиқотлар кўрсатишича икки томонлама информация алмашуви (қайтар алоқа учун имконият бўлганда) бир томонламага қараганда (қайтар алоқа йўқ бўлса) секинроқ амалга ошса ҳам самарани оширади, мураккабликни енгади, аниқлаштиради, ишончни оширади. Бу турли маданиятларда асослангандир. Ушбу бўлимда биз қайтар алоқа имкониятларини кенгайтириш ҳақида йўл-йуриқлар берамиз.

Шовқин. Қайтар алоқа информация алмашувини самарасини ошириш имкониятини беради, иккала томонга ҳам шовқинни учиришга имкон беради. Информация шовқин деб маънони бузадиган нарсага интилади,информация алмашуви йўлида тўсиқ хосил қилувчи шовқин манбалари тилдан бошлаб (вербаль ёки новербаль кўринишда) қабул килишдаги фарқларгача ўзгартириши мумкин, бунинг натижасида кодлашда ва коддан чиқаришда маъно бузилади, раҳбар ва унинг қўл остидагиларни ташкилий статусдаги фарқлари юзага келади.

Ҳамма вақт ҳам маълум шовқинлар бўлиши мумкин, шунинг учун информация алмашув жараёнининг барча босқичларида маъно қисман ўзгариши мумкин. Биз шовқинни усталик билан айланиб ўтиб, ўз маълумотимизни етказишга ҳаракат қиламиз. Аммо, шовқинни юқори

даражаси маънони ўзгаришга ва информация алмашувини бузишга олиб бориши мумкин.

6.6.Шахслараро коммуникация.

Ташкилотларда ёзма информация самаралироқ бўлса ҳам, бундай алмашув таҳлили бу китоб чегарасидан чиқади. Худди шу гаплар компьютердан коммуникация воситаси сифатида фойдаланишга ҳам тегишлидир. Раҳбар ўз вақтининг 50фоиздан 90фоизгача сўзлашувларга сарфлайди, шунинг учун биз тўғри шахслараро информация алмашув жараёнини ажратиб кўрсатамиз.

Шахслараро тўсиқларни ўрганишда қуйидагиларга эътиборни қаратамиз: 1) қабул қилиш; 2) семантика; 3) новербаль информация алмашуви; 4) сифатсиз қайтар алоқа; 5) ёмон тинглаш. Бу омилларни кўриб чиқиб, сизнинг шахслараро информация алмашувларингиз самарасини ошириш учун таклифлар берамиз.

Шахслараро коммуникациялар йўлидаги тўсиқлар.

Қабул қилишдаги тўсиқлар. 3-бўлимда кишилар қобилиятини муҳокама қилиб биз кўрсатгандик: раҳбар қабул қилиш тўғрисида тушунчага эга бўлиши кераклигини таъкидлаган эдик, чунки шу жараён «*шахс учун реаллик*»ни аниқлайди. *Одамлар атрофда бўлаётган ишларга* қараб эмас, балки бўлган ишни қандай қабул қилганликларига қараб фикр юритадилар. Информация алмашув жараёнидаги қабул қилишга таъсир этувчи омилларни ҳисобга олиш, қабул қилиш билан боғлиқ тўсиқларни ўз вақтида енгиб ўтиш коммуникация самарасини камайиб кетишига йўл қўймайди.

Шундай тўсиқлардан бири компетенция соҳалари орасидаги келишмовчилик сабабли юзага келади. Одамлар бир хил информацияни ўз *тажрибаларига кўра турлича қабул қилишлари мумкин. Масалан,* чакана савдо билан шуғулланувчи ташкилотда дўконларни савдо майдонларини маҳсулотлардан озод қилиш муаммосини бошқарувчи ва сотиш бўйича мутахассис турлича қабул қилади, турлича фикр юритадилар. Ишлаб чиқариш ташкилотларидаги маркетинг бўйича мутахассисларга маҳсулотни стандартлаш ҳисобига ишлаб чиқариш ҳаражатларини камайтиришдан кўра, ассортимент кўпайтириш ҳисобига сотувни фаоллаштириш афзалроқдир. Шу ердаги ишлаб чиқарувчилар бўлса, *аксинча фикрга эгадирлар. Касалхоналарнинг хизмат кўрсатиш персонали* ва администраторлари ҳаражатларни камайтириш ёки хизмат кўрсатиш сифатини ошириш учун қўшимча маблағлар жалб қилишга турлича ёндошадилар.

Фикр юритиш асослари орасидаги фарқ, қизиқишлар даражаси, эҳтиёжлар, эмоциональ холат ва ташқи ўраб турган одамларга боғлиқ информацияни турлича қабул қилиш сабаблари бўлиши мумкин. Бу характеристикалар информация алмашуви учун жуда муҳимдир. Кўп *ҳолларда одамлар физик маънода олинган информацияни фақат бир* қисмининггина қабул қиладилар холос. Информация алмашишдаги

ташкилотлардаги қийинчиликлар маълумотларни турли даражада қабул қилувчи одамлар сабаблидир. Жўнатувчи томонидан кодланган ғоялар баъзида бузилиши ёки тушунарсиз холатга келиши мумкин.

Бизнинг тажрибамизга ёки аввал ўрганган тушунчамизга зид келувчи информация тажрибамиз ёки тушунчамизга мос ҳолда бузилади ёки тўла ҳолда рад қилинади. Тадқиқотларда таъкидланишича, ташкилот муаммоларини одамлар томонидан қабул қилишда уларни функциялари асосидаги фикрлаш чегарасида анъана мавжуддир.

Коммуникация жараёнида қабул қилишда қийинчиликларнинг сабабларидан яна бири одамларни ижтимоий келиб чиқишларига боғлиқ тўсиклардир. 3-бўлимда биз келиб чиқиш одамларни қабул қилишини ўзгартириши ва улар қобилиятига таъсир этишини таъкидлаб ўтган эдик. Агар биз ходимлар ва бўлимлар билан муваффақиятсиз ҳаракатлар тажрибасига эга бўлсак, информация алмашув жараёнига одамларни келиб чиқишларн таъсир кўрсатади. Фараз қилайлик, масалан ходимларингиздан бири истеъмолчиларга хизмат кўрсатишни яхшилаш таклифи билан кирди. У билан сизни охирги учрашувингизда уни вакиллик ҳаражатларини оширишга мойиллигини муҳокама қилган эдингиз. Унга нисбатан сизда юзага келган салбий муносабат туфайли, сиз уни фикрларини охиригача эшитмайсиз ҳам. Эҳтимол у яхши мижозни вино билан тушликка таклиф қилиб вакиллик ҳаражатларини ошириб юборгандирлар. У бу учрашув орқали сизнинг билимингизни сотиш ҳажмини оширишга ҳаракат қилгандир. Вакиллик ҳаражатлари лимитига сизнинг муносабатингиз «лимитдан четга чиқиш маблағларни сарфлашда кучсиз назоратдан дарак беради» қабилада бўлса, сиз уни тушунмайсиз, сизга у ёқмайди, қўллаб-қувватламайсиз. Информация алмашувидаги бу икки ходиса сиз ва қўл остингиздагилар ўртасидаги ёмон муносабатларни бошланиши бўлиши мумкин.

Келтирилган мисол коммуникация муҳити раҳбар ва қўл остидагилар муносабатларига таъсир кўрсатишини намойиш қилади. Бу муносабатлар хар биримизни бошқаларга нисбатан турли харакатларимизда ва информацион алмашувларга мувофиқ шаклланади. Бундай шароитда юзага келадиган ижобий ёки салбий фикр таъсирида икки киши ўртасидаги мулоқот даври ва етказиш тури (бир-бирига) шаклланади. Банкларга нисбатан ижобий фикр яратмайдиган раҳбар келажакда ходимлардан бузилган информация олиши мумкин. Кейинчалик, ишончсизлик, антагонизм ва ўз-ўзини химоя қилиш холатлари юзага келиши мумкин. Тадқиқотларга асосан бир-бирига ишонч шароитида, муҳитида информацион окимлар кўпаяди, ташкилотдаги одамлар ўртасидаги информация алмашувларида аниқлик ортади. Агар раҳбар ўз ходими билан очиқ ва ҳалол муносабатда бўлса, улар ҳам информация алмашувида худди шундай жавоб қилишларини тадқиқотлар кўрсатади. Информация алмашувида қатнашаётган бир ёки иккала кишининг очиқлиги қанчалик юқори бўлса, мулоқотдан кўпроқ қониқиш оладилар.

6.7.Семантик тўсиқлар.

Коммуникацияларнинг мақсади – алмашув буюми, яъни маълумотни, информацияни тушунишни таъминлашдир. Информацион мулоқотга кириб, символлардан фойдаланиб биз информация алмашишга ҳаракат киламиз ва уни тушунишга эришамиз. Фойдаланадиган симьюлларимизга сўзлар, ҳаракатлар ва интонациялар киради. Коммуникация жараёнида одамлар мана шу символлар ёрдамида мулоқот қиладилар. Жўнатувчи хабарни вербаль ёки новербаль символлар ёрдамида кодлайди. Ушбу муҳокамада бизнинг диққат – эътиборимиз символлар сифатида сўзларни ишлатишга боғлиқ муаммоларга қаратилгандир.

Семантика сўзлардан фойдаланиш турларини ва сўзлар орқали узатиладиган аҳамиятни ўрганади. Сўзлар (символлар) турли кишилар учун турли аҳамиятга эгадир. Жўнатувчи хабар қилмоқчи бўлган маълумот худди шу тарзда қабул қилинмаслиги ҳам мумкин. Инглиз тилининг тўла луғатида 500 та энг кўп ишлатиладиган сўзларга 14 мингта аниқлашни келтиради, масалан round (думалоқ) сўзига 79 та маъно беради. Тір (охири, тамом) сўзи официантка учун чой пули, улоқ ўйнаётган чавандоз учун – хусусий информация сифатида бўлиши мумкин. Полиграфия ходими учун эса tip – махсус мосламадир. Булардан ташқари яна кўпроқ тарқалган – «чўққи», масалан, айсберг сингари аҳамиятга ҳам эгадир.

Семантик турлаш кўп холларда нотўғри тушуниш сабаби бўлиши мумкин, чунки кўп холларда жўнатувчи томонидан символларга аниқ аҳамият берилмайди. Раҳбар ўз қўл остидагига, ҳисоботни «адекват» ҳолда беришни айтганда, у ҳисобот тўла ва мақсадга жавоб берадиган бўлишини назарда тутган эди. Қўл остидаги эса бу «адекват» сўзини бошқача тарзда қабул килди, яъни ҳисоботни янада яхшилаш зарур деб тушунди.

Символ қайтарилмас, ажралмас аҳамиятга эга эмас. Символнинг аҳамияти тажриба орқали аниқланади ва символ ишлатилган холатга мос ҳолда тушунилади. Ҳар бир кишида ўз тажрибаси борлиги учун ва ҳар бир информация алмашуви янги холатлиги учун, ҳеч бир киши бошқа кишига символни аҳамиятини ўзи қабул қилгандек қабул қилади деб ишонч билдира олмайди.

Одамларни символ гуруҳларига берадиган аҳамиятларини ва ундаги фарқларга кўра семантик қийинчилнклар юзага келиши мумкин. Бу холат коммуникацияларда катта аҳамиятга эгадир. Масалан, сиз ўз қўл остингиздагига «Қулай имконият бўлиши билан шуни бажаринг» деганингизда нимани назарда тутасиз: «иложи борича тезроқ»ми ёки «қачон вақтингиз бўлса»ми? Ёки, масалан, раҳбар сиздан тўлиқ ҳисоботни олишни хоҳлашини билдирди, «тўлиқ ҳисобот» деганда нимани назарда тутган бўлиши мумкин. Агар сиз ўз қўл остингиздагига, «бирон-бир муаммо чиқса мен билан боғланинг» деб айтдингиз. «Муаммо»ни у одам сиз айтган муаммо сифатида тушунадими? *Бу мисолда қўшимча* мураккаблик бор - буйсуновчи шахсда муаммонинг борлиги ёмон холатни билдиради деган тушунча пайдо бўлади. Натижада муаммо пайдо бўлганда

ҳам мурожаат қилмайди, сизга эса муаммони келиб чиқаётган вақтда билиш зарурдир. Тадқиқотлар кўрсатишича, турли даражадаги раҳбарлар, ишчилар ва менежерлар «стимуллар», «квота», «ҳамкорлик» ва «бюджет» сўзларини турли маънода тушунадилар.

Ўз ташкилотингиздаги ходимлар билан информация алмашуви самарали бўлиши учун сиз ўз фикрингизни улар кўпроқ ишлатадиган сўзлар орқали ифода қилинг. Филипп Льюис ёзади:

«Афсуски, кўпинча раҳбарлар ходим учун эшитаётган сўзини раҳбар нима мақсадда ишлатишини билиши зарурлигини эсдан чиқариб қўядилар (инструкциялар, кўрсатмалар, буйруқлар ва ҳ.к.). Фақат шу ҳолдагина қабул қилувчи жўнатувчи сўзини тўғри қабул қилади. Ҳар бир ташкилотда, ҳар бир бўлимда ўзининг хусусий шевасига эга бўлишади, шу сабабли холат янада мураккаблашади. Бундай ташкилотдаги ҳар бир бўлим бошқа бўлимни тушуниши талаб қилинади. Бирон-бир бўлим зарурий ва малакавий сўзлар аҳамиятини эсдан чиқарса ёки тан олмаса, бир-бирини тушуниш йўлида «йўлдаги тиқинлар» пайдо бўлади.

Кўп миллатли муҳитда ҳаракат қилаётган компанияларда семантик тўсиқлар коммуникатив муаммоларни юзага келтириши мумкин. Масалан, «Дженерал Моторс» фирмаси лотин америкаси бозорига «Чева Нова» моделини чиқарди, аммо етарли миқдорда сотилишига эришмади. Фирма тадқиқот ўтказиб лоп колди: «Нова» сўзи испанчасига «юрмайди» деган маънони билдирар экан.

*6.2 – мисол*да кўрсатилганидек, японлар «ҳай» сўзини кўп ишлатадилар, таржимаси «ҳа» бўлади, маъноси эса «мен сизни тушунаман», «мен сиз билан келишаман» эмас. Маданий фарқлар орқали юзага келадиган семантик тўсиқлар ишбилармонлар мулоқотларини қийинлаштиради.

6.8.Новербаль тўсиқлар.

Вербаль символлар (сўзлар) – узатишга мўлжалланган ғояларни кодлашда асосий воситамиз бўлса ҳам, биз маълумотларни узатишда новербаль символлардан ҳам фойдаланамиз. Новербаль коммуникацияда сўздан бошқа барча символлардан фойдаланилади. Кўпинча вербаль билан новербаль узатиш биргаликда ишлатилади, бунда новербаль коммуникация сўзлар маъносини ўзгартириши ёки кучайтириши мумкин. Мана новербаль коммуникацияга мисоллар: карашлар, юз ифодаси, масалан, кучли ва маъқулламаслик холати, қошларни юқорига кўтариш ва ҳ.к.лар. Қўл панжаларидан фойдаланиш кўрсатувчи сифатида, оғизни қўлда тўсиш, тегизиш, ғимлоқ холатлар ҳам новербаль узатишлардир.

Антрополог Эдуард Т. Холл фикрича Фаластин озод қилиш ташкилоти лидери Ясар Арафат Кўз қорачиғларининг ҳаракатини яшириш мақсадида қора кўзойнак такиб юрар экан. Одамни нимадир қизиқтирса кўз қорачиқлари кенгайиши мумкинлигини олимлар яқиндагина аниқлашди. Араб дунёсида эса буни юз йиллардан бери яхши билишади.

Новербаль коммуникацияларнинг яна бир тури сўзлаганимизда *шаклланади. Интонация; товушни ўзгартириш, нутқнинг бир текислиги ва* ҳ.клар бунга мисол бўлади. Тажрибадан шу нарса маълумки, бизни сўзлашимизга қараб сўз маъноси ҳам ўзгариши мумкин. «Сизда қандайдир ғоя борми?» – деган савол қоғозда берилса – бу таклиф тўғрисидаги оддий сўровдир. Кескин холатда, титроқ билан оғзаки ҳолда сўралганда эса: «Агар сизга нима яхши, нима ёмонлиги маълум бўлса, менинг ғоямга тўғри келмайдиганини таклиф қилманг» деган маънони англатади.

Тадқикотларга асосан, нутқ орқали бериладиган информацияни кўп қисми товуш чиқиш, холат ва қиликлар орқали берилади. «Non – Verbal Communication» («Новербаль коммуникация») китобида Мехребиен шундай дейди: Хабарларнинг 55фоизи юз кўриниши, холат ва қиликлар орқали, 38фоизи интонация ва товуш холати бўйича қабул қилинади. Фақат 7фоизгинаси гапираётгандаги сўзлар орқали қабул қилинади. Бу жуда муҳим аҳамиятга эгадир. Бошқача сўз билан айтганда, бизни гапиришимиз, сўзлардан кўра муҳимдир. Кимдир шундай гапирса: *«Яхши... мен сизга топшириқ бераман» - «яхши» сўзидан кейинги пауза* раҳбар буни қилишни хоҳламаётганини, ҳозир жуда бандлигини, *топшириқ беришни хоҳламаслигини ёки нима қилишни билмаётганлигини* билдиради.

Информация алмашув жараёнида Новербаль символлар шовқин яратишини кўрсатувчи шундай бир саҳнани хаёлингизга келтиринг. Сиз ўзингиз ишлаётган лойиҳа хусусида информация олиш учун раҳбарингиз хузурига кирдингиз. Сиз киргандан сўнг ҳам у бир неча дақиқа давомида столидаги қоғозлардан кўз узмади. Кейин соатига қаради-да норози товушда: «Сизга қандай фойдам тегиши мумкин?» деб сўради.

Унинг сўзи салбий маънода бўлмаса ҳам, юз холати ва ҳаракатлари билан: уни ишдан куяётганингизни билдиради. Сиз қандай холатда савол сўрайсиз? Келаси сафар раҳбар олдига киришда сизнинг хаёлингизга нима келади? Ҳар қандай холда ҳам, улар ижобий бўлмайди. Фараз қилинг, сиз кириб келганингизда раҳбар ўрнидан турди, нигоҳини сизга каратди, кулимсираб: «Лойиҳа устидаги ишлар қандай кетаяпти? Сизга қандай фойдам тегиши мумкин?» деди.

Биринчи холатдаги салбий негатив символларни ишлатган раҳбар ҳам, иккинчи холатдаги раҳбардек ёрдам бермоқчидир. Иккала холатда ҳам бир хил сўзлар ишлатилмоқда. Аммо, ушбу холатда худди одамларни сўзлашишларида бўлганидек, новербаль символлар вербаль символларни тўла йўқ қилди. Бу мисолдан шундай хулоса қилиш мумкин: Сиз ишлатадиган новербаль символлар ғояга тўғри келишига эришишингиз лозим. Акс ҳолда новербаль символлар шундай шовқинни юзага келтирадилар, натижада қабул қилувчи (реципиент) ахборотни нотўғри тушунади.

Семантик тўсиқлар сингари новербаль информация алмашувидаги маданий фарқлар тушунтиришда муҳим тўсиқларни юзага келтириши мумкин. 2 мисолда кўрсатилганидек, Япониялиқдан визит карточкасини

олиб,дархол уни ўқиш ва ўзлаштириш керак. Акс ҳолда, яъни уни ўқимасдан чўнтакка солиб қўйсангиз, Япон учун, уни йўқ киши деб ҳисобламаслигингизни билдирган бўласиз. Новербаль коммуникациядаги маданий фарқларга яна бир мисол – америкаликлар суҳбатдошларининг «совуқ тош чеҳраларига» ҳайрон бўлиб тикилиб туришга мойил бўлсалар, руслар ва немислар юзларида кулги камдан-кам меҳмон бўлади.

6.9.Ёмон қайтар алоқа.

Шахслараро информация алмашуви самарасини чекловчиларидан бири жўнатилган информацияга қайтар алоқани йўқлигидир. Қайтар алоқа жуда муҳимдир, чунки олинган маълумот қандай қабул қилинганлигини кўрсатади. Биз кўриб чиққандек, берилган ахборотни аввалги гоя бўйича тушунилмаслигини кўплаб сабаблари бордир. Қуйида биз шахслараро мулоқотни қўллаб-қувватлашдаги билимингизни такомиллаштириш учун қайтар алоқани таъминлашни қатор усулларини таклиф этамиз.

6.3-мисол. Япон шерикларинг «ха» («хай») сини қандай тушунши керак.

Матбуотда кенг ёритилаётган АҚШ билан Япония ўртасидаги савдо қарама-қаршиликлари америка-япон муносабатларини иккинчи ўринга сўради. Икки томон вакиллари ўртасидаги фаоллик ортаётган бир пайтда кўпчилик америка фирмалари учун японлар билан муносабатлардаги қийинчиликлар муҳим тўсиқ бўлмоқда. Японлар билан асосий учрашувлар Америкада, яна бунинг устига инглиз тилида амалга ошаётгани учун, америкаликлар ғарбдаги бизнес қоидаларидан келиб чиқадилар. Бундай алоқаларда «ғарб шарт-шароитларида» яхши муносабат ўрнатиш учун ҳар бир бизнесмен японларнинг одатларини, маданиятини ва амалиётини яхши ўзлаштиришлари керак.

Энг муҳими Японияда учрашувлар ўтказишнинг мос қоидаларини билишдир. Агар сиз аввалдан тузилган кун тартибидан четга чиқсангиз, янги мавзуга ўтмоқчи бўлсангиз ёки бирданига қарор тузишга мажбур қилсангиз Японияликни мувозанатдан чиқаришингиз мумкин. Япония жамиятдаги гуруҳни келишуви алоҳида фикрни кучсизлантиради. Шунинг учун япон йиғилишларида баённа (протоколга) қаттиқ эътибор берилади.

Ғарб маданиятида одамлар кўпинча ўзлари учун қўшимча устунликни эришишга эътибор берадилар. Японлар эса, ўзлари биргаликда иш қилмоқчи бўлган одамларни билишга қизиқадилар. Япон учун бизнес ўзаро ишонч, қатъиятлилик ва умумий қизиқишларда юзага келади.

Яponиялик-билан амалий ишни бошлашдаги биринчи қадам визит карточка (мэйси)сини алмашишдан бошланади. Бундай иш бир-бирини танишга, ташкилотини билишга хизмат қилади. Японлар визит карточкасини олган одам уни ўқиши (ичида) ва уни мазмунини тушунганини сўз билан ифодалаши лозимдир. Визит карточкани олиб, ўқимасдан чўнтакка солиш мумкин эмас. Бу, сизнинг суҳбатдошингиз, яъни карточка соҳиби диққатга сазовор категорияга мансуб деган фикрни

йўқотади, Японни ҳақорат қилган бўласиз, кейинги учрашувларда салбий таассуротни йўқота олмайсиз.

Учрашувдаги бу биринчи маросимдан кейинок амалий ишга ўтишни ўйламанг. Маросим энди бошланди, тезда амалий ишга ўтишни хоҳлаётган ғарб бизнесмени шошмаслиги ва суҳбатдошига диққат қилиши керак. Амалий ишни, гапни бошламанг. Сизни бу ерга нима учун келганингизни Япон яхши билади, шунинг учун япон томони зарур деб ҳисобламайдиган вақтгача суҳбатни, ишни бошлашга шошилманг.

Япон билан суҳбат кўп босқичдир. Ғарбдаги бизнесмен тўғриликни қадрлайди, инглиз тили эса тўғриликни ёқтиради. Япон учун муомала жараёнининг ўзи қадрлидир, япон тили эса тушунарсиздир. Японча «татемаэ» ва «хоннэ» сўзлари бир-биридан катта фарқ қилади. «Татемаэ» - жамоатчилик учун ҳақиқатни махсус, тантанали ҳолда беришдир, «хоннэ» - соф ҳақиқатни чин юракдан беришдир. Бу фарқларни тушунмаслик кўп имкониятларни қўлдан берилишига сабаб бўлди.

Масалан, шарқга хос мулойимлик руҳида япон ғарб бизнесменига меҳмон нимани эшитишни хоҳлаётганини билдиришга ҳаракат қилади, японлар «йўқ» сўзини ёмон кўришлари важидан, меҳмон ўзини алдаётган хис қилади, япон бўлса ўзини мулойим тутаяпман деб ҳисоблайди. Эътиборли, мулохазадан раҳбар япон билан суҳбатда «татемаэ»га беркитилган «хоннэ»ни билишга ҳаракат қилади. Суҳбатда иккала сўз ҳам мавжуд бўлади, ғарб одами эса фақатгина «татемаэ»ни хис қилади.

Ғарб бизнесмени ўзининг инглиз тилини японлар ишлатадиган тилга ва структурага мослаши керак. Секин ва оддий гапираётган ғарб бизнесмени, инглиз тилини биладиган японга гапираётганида ҳам, унинг *сўзини, фикрини япон яхши тушунди деб ўйламаслиги керак.* Кўп холларда япон тили инглиз тилига нисбатан грамматик жиҳатдан қарама-қарши туради. «Мен уйга кетаяпман» гапи таржимада «уйга кетаяпман мен» кўринишида бўлади. Гапни бу турда ўзгариши муҳим оқибатга олиб келиши мумкин ва японларга нисбатан мурожаат усулини топишга мажбур этади, хатто япон инглиз тилини мукаммал билганда ҳам, сиз таржимон орқали гаплашганингизда ҳам.

Ғарбдаги бизнесменлар ўзларига аччиқ қилиб таржимон ёрдамига мурожаат қиладилар. Қоида бўйича, таржимон сўзланаётган гапни мазмунини етказишга интилади. Тез ва «маъноли» гапираётган чет эллик «таржимонни текислаб» гапиришидан эҳтиёт бўлиш керак. Агар, сиз япон учун ҳақорат сўз айтганингизда ҳам, таржимон, албатта буни юмшоқроқ айтишга ҳаракат қилади, шу билан бирга айтилган гапни маъносини бузиб кўрсатиш мумкин. Таржимонни аввалдан ўз максадингиз ва стратегиянгиз билан таништириб қўйинг, гап маъносини бузмаслик тўғрисида огоҳлантиринг.

Японча сўзлашув – бу биргаликда ҳаракатдир. Инглизча гапирганда, бир киши гапиради – иккинчиси эса уни мулойим тинглайди, гапираётганни бўлиш – маданиятсизлик ҳисобланади. Япон тингловчи гапираётган кишини тушунаётгани тўғрисида белги бериб туради. Баъзида

тингловчи гапираётган кишини гапини ўзи тугатади. Буни билган ғарб бизнесмени, бу белгиларни тушунади ва япон белгиларига эътибор беради. Бу ҳолда энг яхшиси бошни енгил қимирлатиш ва киска изоҳ бериб туришдир («ха-ха», «тушунаман», «албатта»).

Ғарб бизнесмени гапираётганда японияпик кўпинча «хай» («ха») деб туради. Бу «хай», «ха», «мен тушунаяпман» деган маънони билдиради, аммо: «ха, сиз билан келишаман» деган маънони эмас. Ишонарли бўлиши учун шуни эътиборга олиш керакки, япон ҳеч қачон ўз фикрини айтмайди ва қарор қабул қилмайди, фақат сиз томондан айтилганларни тушунганини *таъкидлайди холос.*

Японлар билан музокаранинг муваффақияти инглизчадан япончага таржимоннинг аниқлига эмас, балки самарали мулоқотга боғликдир. Нима гапиришни билиш камлик қилади, балки нимани гапирмасликни ёки аник қачон ва қандай гапиришни билиш муҳимдир. Муҳими, Японияпик тилдан қандай фойдаланаётганини билишдир, бу уни ҳаётга муносабатини, уни ишни қандай олиб боришини билдиради.[1]

6.10.Тинглашни билмаслик.

Самарали коммуникация киши маълумотни жўнатишида ва қабул килишда аник бўлсагина мумкин бўлади. Эшитишни билиш зарурдир. Афсуски, кўпчилик кишилар зарур бўлган меъёрда эшитишни билмайдилар. Бизнинг таълим системамиз ўқишни, ёзишни ва рақамлар билан мулоқот қилишни ўргатади, бунда тинглашни ўргатишни ривожлантиришга эътибор берилмайди. Кўпчилик учун тинглаш – ўзини тинч тутиш ва гапираётган кишига гапиришга имкон беришдир. Аммо, бу диққат билан тинглашни бир қисмидир, холос. Тадқиқотлар кўрсатишича, бошқарувчи фақатгина 25фоиз самарадорлик билан тинглайди, холос. Бошқа тадқиқотда кўрсатилишича, самарали тинглаш, самарали фаолият кўрсатаётган менежерни муҳим сифат кўрсаткичидир. Минглаб раҳбарлар бир-бири билан учрашганда бир-бирларига шундай жавоб берадилар: «Менга бошлигим ёкади, чунки у мени тинглайди» ёки «Мен раҳбарим билан гаплаша оламан».

Агар сизга топшириқ тўғрисида гапиришганда, ишдаги янги йўналишлар тўғрисида, ишни ўзгартиришни ёки иш билан боғлик муаммолар тўғрисида, бўлим ёки ташкилотни самарасини оширувчи ғоялар тўғрисида гапиришганда сиз учун муҳими масалани аник куйилишини билиб олишингиз керак. Факт ва рақамларни билиш зарур эмас, балки эхтиросларингизга қулоқ солишингиз керак.

Масалан, идорангизга *ходим кириб келиб,* иш билан боғлик муаммо тўғрисида гаплашмоқчи ва аник фактлардан ташқари, у бирданига ўзини ҳаяжонлантираётган бошқа иш тўғрисида гапира бошлади. Унинг ҳаяжони *тилнинг холатидан, қиликларидан, ҳаракатидан билиниб* туради. Масалан, ўрта бўғин раҳбари факт ва рақамларга киришиб кетадики, гапираётган

---

[1] F. Bushkin, «How to Read Your Japanese Partners» Hal Sigus , The Wall Strut Journal, May 12, 1986, p.22.

кишига ўз хиссиёти тўғрисида ўртоқлашишига имкон бермайди. Сиз билан суҳбатлашаётган ходимингиз нимадандир хадиксираб, хаяжонланиб гапираётган бўлса, сиз: «Мэри, сизнинг товушингизда қандайдир ўзгариш бор, келинг мен билан очиқчасига гаплашинг» ёки «Боб, келинг мана шу нарса тўғрисида гаплашамиз. Менимча, сиз шуни муҳокама қилишни хохлаяпсиз». Фактни ва хаяжонни тинглаш – бу маълумотни тўлалигича тинглашдир. Шундай қилиб сиз тинглаш имкониятингизни кенгайтирасиз, холатни тушунишга ҳаракат қилган бўласиз, гапираётган киши сизга етказмоқчи бўлган гапини тинглашга ҳурматли муносабатда бўлганингизни билдирасиз. Самарали тинглаш бўйича баъзи маслаҳатлар 6.3 – мисолда келтирилган.

6.3 – мисол. Самарали тинглаш санъати бўйича маслаҳатлар. Профессор Кит Дэвис самарали тинглаш бўйича 10 та қоидани келтиради. ҳар бир қоидани ўкигандан сўнг, бир дақиқа тўхтанг, *алоҳида одам* билан суҳбатингизни хаёлингизга келтиринг ва келтирилган қоидадан қандай фойдаланаётганингизни кўз олдингизга келтиринг.

1.Гапиришни тўхтатинг. Гапириб туриб тинглаб бўлмайди. Полоний (Гамлетга) «ҳаммани эшит, аммо ҳаммага - гапирма».

2.Гапираётган кишига ёрдам беринг: Одамда эркинлик кайфиятини уйготинг. Бу кўпинча имкон берувчи муҳитни яратиш деб аталади.

3.Тинглаш учун тайёр эканлигингизни гапираётган кишига билдиринг. Қизиқаётган кўринишингиз ва ҳаракат қилишингиз керак, бир киши гапираётганда почтани ўкиманг. Тинглаб, тушунишга ҳаракат қилинг, эътироз билдиришга ўрин қолдирманг.

4.Ҳаяжонни, ноқулай холатларни юзага келтирманг. Чизманг, ёзманг, *столга чертманг, қоғоз ўйнаманг. Эшикни ёпиб қўйса кабинетда* (хонада) тинчроқ бўладими?

5.Гапирувчини рағбатини оширинг. Гапирувчининг холатига мос холатда туринг.

6.Чидамли бўлинг. Вақтни қизғанманг. Гапирувчини гапини бўлманг. Чиқишга ҳаракат қилманг, эшик томон қадам ташламанг.

7.Огир, босиқ бўлинг. Жахли чиққан одамни сўзларини маъноси ўзгаради, маъноси бузилади.

8.Бахсларга тортишишга ва танқидга ўрин берманг. Бу гапирувчини мудофаа холатини эгаллашга мажбур этади, у гапидан тўхташи ёки жахли чиқиши мумкин. Тортишманг. Тортишувда ютиб чиққанингиз билан, сиз ютказасиз.

9.Саволлар бериб теринг. Бу гапирувчини сергаклантиради ва сизни тинглаётганингизни кўрсатади. Ишни олдинга сурилишга ёрдам беради.

10.Гапиришни тўхтатинг. Бу маслаҳат ҳам бошда, ҳам охирида келмоқда, чунки барча бошқа маслаҳатлар ана шу маслаҳатга боғликдир. Сиз гапириб туриб, ҳеч қачон самарали тинглай олмайсиз.

Табиат инсонга иккита қулоқ ва битта тил берган, яъни гапиргандан кўра кўпрок тинглашга нозик ишора қилган.

Тинглаш учун иккала қулоқ ҳам зарурдир: бири-маънони қабул қилишга, иккинчиси – гапирувчини хиссини илғаш учун.

Тинглашни билмаган одамлар, яхши қарорлар қабул қилиш учун кам информация оладилар.

Тинглаш қобилиятини такомиллаштириш учун, бошқа одам билан сўзлашиб бўлганингиздан сўнг ўзингизни баҳоланг. Бу 10 та маслаҳат нуқтаи назаридан қараганда сиз нима қилдингиз, кейин эса ниманн, кейин маслаҳатни такомиллаштиришни аниқланг.[1]

Муомала санъатини такомиллаштириш. Самарали тинглашдан ташқари, шахслараро коммуникацияларни самарасини ошириш учун яна қатор усуллар мавжуддир.

Ўз ғояларингизни узатишдан олдин яна бир аниқлаб олинг. Ўз ғояларингизни аниқлаш деганда, узатиш объекти қилмоқчи бўлган ғоя ёки муаммоларни, масалаларни ўйлаш ва таҳлил қилиш лозимлиги тушунилади. Юқори раҳбариятга, ҳамкасабага ёки қўл остингиздаги ходимга ҳар қандай маълумот, янгилик, хабар етказиш учун объекти бўлган аниқ мавзу зарурдир. Бундай мавзулардан баъзилари қуйидаги мисолларда кўрсатилган:

1.Келажакдаги ўзгаришлар ва топшириқларни тақсимлашни қандай тушунганингизни ходимларга етказиш.

2.Ўз раҳбарингиздан топшириқни аниқловчи информация олиш.

3.Ўзингиз дуч келган муаммо хусусида раҳбариятга хабар бериш.

4.Қўл остингиздаги ходимни яхши ва сифатли ишини тан олиш ва рағбатлантириш, мақташ.

5.Ходимлар ўйлаб кўриши лозим бўлган ғоя тўғрисида уларга хабар бериш.

6.Сизнинг ғоянгизга ходимлар фикрини аниқлаш.

7.Бошқа бўлим раҳбарига, сизни бўлимингизда бўлиши эҳтимоли бўлган ўзгариш тўғрисида хабар бериш, унинг бўлимига бу қандай таъсир этиши тўғрисида унинг фикрини аниқлаш.

8.Қўл остингиздагиларга янги мақсадлар ёки йўналишлар мажмуаси тўғрисида маълумот бериш.

9.Жорий ҳафтадаги муҳим ишлар тўғрисида котибага хабар бериш.

Имкониятдаги семантик муаммоларга нисбатан сезгир бўлиш. Маълумотдан икки хил маънога эга сўзларни ва мавҳум сўзларни олиб ташлашга ҳеч эринманг. «Барбара, қулай имконият бўлиши билан менга келиштириб беринг» деган гап ўрнига, шундай дейиш мумкин: «Барбара, мен пайшанба куни эрталаб ҳисоботни олишим жуда муҳимдир. Шундагина, мен у билан танишиб чиқишим, зарур жойларни сиздан аниқлаб олишим учун имконият бўлади, чунки йиғилиш жума куни эрталаб соат 9 га белгиланган». Умумий характердаги сўзлар ўрнига – аниқ сўзларни ишлатсангиз – сиз яхши натижага эга бўласиз.

---

[1] Keith Davis, Human Behavior at work, 5 th ed.(New Graw-Hill, 1977),p.387.

Семантика (SEMANTICS- сўзлардан фойдаланиш ва улар билдирадиган маънони ўрганиш усули).

Ўз ҳаракатингиз, ҳолатингиз ва нутқингизни кузатиб боринг.

Ўз юзингизни кўриниши, ҳаракатингизни, нутқингизни кузатишдан мақсад номақул сигнал жўнатмасликдир. Ўзингизга назар ташлашга ҳаракат қилинг, суҳбатдошингиз сизни қандай кўраётган бўлса, ўзингиз ҳам шундай кўринг ва ўзингизни гапингизни эшитишга ҳаракат қилинг.

Гармоник белгилар юбориб, яъни бир-бирига қарши бўлмаган маълумотлар юбориб, ўз сўзларингизни яхши тушунилишига эришасиз.

6.11.Эмпатия ва очиқликни ўрганиш.

Эмпатия - бу бошқа кишилар хис-хаяжонига диққат-эътибор билан қарашдир, уларнинг «ичига кириб бориш»га тайёрликдир. Бу ўз-ўзингизни шундай сўроқ қилишдир: «Мен мурожаат қилмоқчи бўлган одам ким ўзи». «Информация алмашувда эмпатиядан фаол фойдаланган холда қабул қилувчи томонни ўзимизга мослашга, кодлаш вариантини ва алоҳида шахсга ёки гуруҳга узатиладиган маълумотни ва қолатни мослаштиришга мос ҳолатда ҳаракат қиламиз. Эмпатиядан самарали фойдаланиш қабул қилувчи томондан маълумотни кодлашни нотўғри тушуниш имкониятини камайтиради.»

Масалан, баъзи бир одамлар структуралашни, деталлашни ва қайтаришни мақул кўрадилар. Бундай кишиларга хат билан ёки маълум тартибдаги меморандум орқали мурожат қилиш самаралироқдир. Бошқа баъзилар эса, маълумотларни деталлаштиришни ва структуралашни ёктирмайдилар. Бу ҳолатда ноформал суҳбат мақулдир. Баъзи одамлар маълум ҳолатларда ўзларини хавфли ва қўрқиб хис қиладилар ёки танқидга қаттиқ муносабатда бўладилар. Агар таклиф дипломатик ва қўллаб-қувватлашни ваъда қилувчи холда бўлмаса, улар таклифни нотўғри тушунадилар. *Эмпатия муаммоларга бошқа киши нуқтаи назаридан* қарашдир.

Информация алмашувидаги эмпатия суҳбатда очикликни қўллаб-қувватлашни назарда тутади. Тезда юзага келадиган фикрлардан, баҳолардан ва стереотиплардан қолинг. Бунинг ўрнига, суҳбатдош билан кўриладиган муаммоларни, ҳолатни тушунишга ва хис қилишга ҳаракат қилинг. Бу суҳбатдошингизнинг гапи сизга маъқул келсин деган гап эмас. Бу унинг сўзларини тушунишга ҳаракат қилинг деган маънодадир.

Қайта алоқа ўрнатишга ҳаракат қилинг. Қайта алоқа ўрнатишнинг каятор усуллари мавжуддир. Улардан бири – саволлар сўрашдир. Сиз ишни бажариш тартибини ўзгартиришни мухокама қилиб бўлдингиз ва шундай савол беришингиз мумкин: «Ишни текис кетиши учун, уни бажариш тартибини нимадан бошлаш керак, Билл?». Юмшоқлик билан шу саволни сураб, сиз Билнинг жавобини диққат билан тингланг ва эшитганларингизни ўзингиз ўйлаган фикрлар билан солишитириб кўринг. Ишни бажариш тартиби билан боғлиқ саволлар кўп бўлса, уларни ёзиб

олинг. Ҳар қандай ҳолатда ҳам, қўл остингиздаги ходимга, иш бажариш тартибини ўзгариши тўғрисида ёзма ахборот беринг.

Савол сўрашнинг бошқа усули – фикрингизни гапиртиришга мажбур қилишдир. Масалан, сиз шундай дейишингиз мумкин: «Боб, мен барча ҳолатларни ҳисобга олганимга ишончим комил эмас, шунинг учун ўзингиз ишлаётган лойиҳа устидаги энг муҳим масалаларни, муаммоларни менга сўзлаб беринг».

Қайтар алоқа ўрнатишнинг яна бир усули юздаги ўзгаришлар, *ҳаракатлари ва интонацияларни баҳолашдир. Улар орқали суҳбатдошингиз* тушунмаганига ишора қилиши мумкин. Масалан, ходимга янги топшириқ бераётган вақтда унинг юзида қандайдир ўзгариш бўлади. Унда енгил титроқ пайдо бўляптими ёки ерга қараб турибдими? Бу сигналлар, ходимингиз топшириқни тушуниш даражаси тўғрисида маълумот беради. Эҳтимол, ходимингиз сизнинг сўзларингизга «Ха-ха..., тушунаман, ...мен бунга ҳаракат қиламан.» деб жавоб бериши мумкин. Бу белгиларнинг ҳар бири қайтар алоқа ҳолатидир. Улар тушуниш, тушунмаслик ёки қониқмаслик тўғрисида маълумот беради. Буни ҳис қилган заҳотиёқ, сиз юқорида қайд қилинган саволларни бериш усулига мурожаат қилинг.

Қайтар алоқани, ишни биринчи натижаларини назорат қилиш орқали ҳам ўрнатиш мумкин. Олинган информация, сиз хабар қилмоқчи бўлган иш қандай тадбиқ қилинаётганлигини баҳолашга имкон беради. Бу назорат функциясини бажаришга мисолдир, бу ҳақда кейинроқ тўхталиб ўтамиз.

Қайтар алоқа ўрнатишнинг яна бир усули – қўл остидагилар билан очиқ эшиклар сиёсатини олиб боришдир. Улар, ўзларига таъсир этувчи ҳар қандай масалани муҳокама қилишга тайёр эканлигингизни билсинлар ва сиз ўз сўзингизни ҳаракатингиз билан мустаҳкамланг. Агар, маслаҳатлашгани келган ходимга сиз, ўзингизни бандлигингизни *билдирсангиз, ходимингиз сизни «реал» бошқарув усулингизни билиб* оладилар. Бошқа томондан олганда, сиз, тўхтовсиз диққатингизни бўлишни ёқтирмайсиз. Шунинг учун, сиз, куннинг маълум қисмида, соатида ходимингизни эшитишга вақт ажратсангиз яхши бўлар эди.

Бу таклифлар барчаси информация алмашуви жараёнида энергиянгизни аниқ мақсадга йўналтиришни талаб қилади.

6.12.Ташкилий коммуникациялар.

Шахслараро информация алмашув жараёнини тушуниш ва муомала қилишни такомиллаштиришингиз, сизнинг бошқарув фаолиятингиз самарасини оширишга имкон бериши керак. Аммо, шахслараро алоқалардан ташқари, ташкилотдаги информация алмашуви жараёнидаги тўсиқларни ҳам яхши билиш керак, ҳамда информация алмашув жараёнини такомиллаштиришни билиш лозимдир. Коммуникацияларни ташкилот муваффаққиятига кучли таъсирини «Сирс» фирмасининг аввалги раҳбари Артур Вуд ҳам таъкидлаган эди. У, ўз фирмасини сотув ҳажмини йилига 5 млрд. доллардан 15 млрд. долларга оширганини гапириб, шундай

дейди: «Иш юритишни кенгайтиришнинг фақат бир усули – коммуникацияни яхшилаш усули борлигини, биз кўп йил аввал тушундик.»

Бу бўлимда биз ташкилий коммуникациялардаги тўсиқларни кўриб чиқамиз. Кейин эса бундай алмашувни такомиллаштириш бўйича таклифлар берамиз.

Ташкилий коммуникациялардаги тўсиқлар. Маълумотларнинг бузилиши. Ташкилот ичида информация юқорига ва қуйига ҳаракат қилганда маълумотларнинг маъноси бирмунча ўзгаради. Бу ўзгаришлар қатор сабаблар орқали амалга ошади. Маълумотлар, юқорида қайд этилган шахслараро алоқалардаги қийинчиликлар таъсирида бузилиши мумкин. Агар, бирон-бир бошқарувчи, маълумот билан келишмаса, у холда информацияни атайлаб бузиш ҳолати бўлиши мумкин. Бу ҳолатда бошқарувчи, информацияни ўзи хоҳлаган маънога эга бўлишига қараб ўзгартиради.

Фильтрлаш, тозалаш натижасида ҳам маълумотлар ўзгариши ҳолати кузатилади. Фильтрлаш концепцияси, маълумотларни юқорига, қуйига ёки даражадан-даража ҳаракатига тааллуқлидир. Ташкилотларда маълумотларни фильтрлашга эҳтиёж, ҳар бир бўлимни ўзигагина мос маълумотни етказиш сабабли амал қилади. Маълумот ҳаракатини тезлаштириш мақсадида ёки маълумотга аниқлик киритиш мақсадида, уларни ташкилотни турли бўлимларига юборишда соддалаштирилади, аниқлик киритилади. Қандай маълумотни жўнатишни, қандай қисмини қискартиришни бошқарувчилар аниқлайдилар. Муҳим информация бошқа бўлимга тушмай қолиши ёки бузилиб бориши ҳам мумкин. Бир тадқиқотда кўрсатилишича, *юборилган информациянинг 63фоиз вице-президентларга*, 40фонзи - цех бошлиқларига ва 20фонзи ишчиларга етиб бориши аниқланган.

Юқорига жўнатилган информация бошқарув даражалари тўғри келмаслиги сабабли бузилиши мумкин. Юкори даражадаги раҳбарлар юкори статусга эгадирлар, шунинг учун уларни фақат ижобий қабул қилинувчи информация билан таъминлаш зарурдир. Бу эса ходимни аник *муаммо билан раҳбарга мурожаат қилишини чеклаб қўяди*, чунки «раҳбарга ёмон хабар етказишни хохламайди». Ходимлар ўз раҳбарларидан маъқуллаш кутадилар, шу сабабдан у хоҳлаган маълумот, хабар ёки информацияни етказадилар. Амаллар ўртасидаги фарклар сабабли информация алмашуви сифати бузилишини тадқиқотлар кўрсатмоқда. Юқорига кетаётган информацияни бузилишининг қўшимча сабабларидан бири, ўрта бўғин раҳбарларининг ўз қўл остидагилардан келаётган *информацияга караганда, юқоридан келаётган информацияга* юкори даражада эътибор беришлари сабаблидир. Юқорига маълумот, информация етказишнинг тўсиқларидан яна бири жазоланишдан қўркишдир ва бу ишнинг фойдасизлигини хис қилишдир.

Информациянинг кўплиги. Информация алмашуви йўлидаги тўсиқлардан яна бири информация каналларининг тўла бандлигидир.

Элвин Тоффаер ўзининг «Келажакдаги бехушлик» номли китобида ёзади: «Қабул қилишни тебратувчи информация тўлқини муҳим, зарур, кечиктириб бўлмайдиган қарор қабул қилишнинг зарурлигини билган раҳбарларни ўйлаш ва ҳаракат қилиш қобилиятини сусайтириши мумкин». Информация билан кўмилиб қолган раҳбар, бу информацияларни қайта ишлай олмайди ва уларни самарали тарзда қабул қила олмайди, ҳамма информацияга реакция килмайди. У, унчалик муҳим бўлмаган информацияни ташлаб юборади ва ўзига муҳим туюлган информацияни қолдиради. Афсуски, муҳим информация деганда ҳар бир раҳбар ўзи учун асосийсини ажратада, бу баъзи холларда ташкилот учун муҳим информациядан фарқ қилиши мумкин.

Ташкилотнинг қониқарсиз структураси. 3-бўлимда структура – мақсадларга самарали эришишни таъминловчи функционал бўлимлар ва бошқарув даражаларининг мантиқий алоқалари деб аниқланган эди. Агар ташкилотнинг структураси ёмон тузилган бўлса, раҳбариятнинг ўз олдига қўйилган мақсадларга эришуви ва режалаштириш имкониятлари камаяди. Бошқарув даражалари кўпайиши билан информацион хатоликлар эҳтимоли кўпаяди, яъни ҳар бир даража, маълумотни фильтрлаши ва мослашитириши мумкин. Самарали бошқариладиган америка компанияларининг баъзи бирлари «кичик сонли бошқарув даражаларига ва тўғри информация алмашуви канали»га боғлиқ структурага ўтмоқдалар.

Коммуникацияларда муаммо келтириб чиқарувчи бошқа йўналишларга қўмиталарни, ишчи гуруҳларни, ходимларни қониқарсиз таркиби ва улардан фойдаланишдир, шунингдек, топшириқларни тақсимлаш ва ҳокимиятни ташкил этиш усулидир. Ташкилотнинг бўлимлари ва турли гуруҳлари ўртасидаги келишмовчиликлар ҳам информация алмашувда муаммолар чиқариши мумкиндир. Ёмон ташкил этилган информацион система ташкилотда информация алмашувида ва қарор қабул қилишда самарадорликни камайтириши мумкинлиги аниқдир.

Ташкилотлардаги коммуникацияларни такомиллаштириш. Юқорида, ташкилотлардаги информация алмашувини қийинлаштирувчи тўсиқларни кўриб чиқдик. Энди эса ташкилотлардаги информация алмашувини такомиллаштиришнинг баъзи усулларини ўрганамиз.

Информацион оқимларни тартибга солиш. Ташкилотнинг барча даражаларидаги раҳбарлар ўзларининг, бошлиқларининг, ҳамкасбалари ва қўл остидагиларининг информацияларига бўлган эҳтиёжларини кўрсатишлари шарт. Раҳбар, ўзининг ва ташкилотдаги бошқа информация истеъмолчиларининг миқдорий ва сифатий томонларини баҳолашни билишлари керак. У информацион алмашувдаги «жуда кўп» ва «жуда кам»нн нималигини аниқлашга ҳаракат қилиши шарт. Қуйида кўрсатилганидек, информацион эҳтиёж раҳбариятни мақсадларига, улар қабул қиладиган қарорларга ва ўз ишларининг натижаларини баҳолаш кўрсатгичлари характерига боғликдир.

Бошқарув ҳаракатлари. Информацион оқимни тартибга солиш – раҳбарларни информация алмашувни такомиллаштириш бўйича

ҳаракатларига бир мисолдир, холос. Бошқа мисоллар ҳам бор. Масалан, раҳбар ўз қўл остидагилари билан бўладиган ўзгаришларни, янги йўналишларни, ишни тақсимлаш ва ҳ.к. масалаларни муҳокама қилиш мақсадида алоҳида-алоҳида қисқа йиғилишлар ўтказиши мумкин. Раҳбар шу масалаларни муҳокама қилиш учун барча ходимлари билан даврий учрашувлар ўтказиб туриши ҳам мумкин. Бундай ҳафталик учрашув-йиғилишлар ўтказиб туришни кўп ташкилотларда талаб қилинади. Қўл остидаги ходим ҳам худди шундай қилиши мумкин, раҳбар билан ва ҳамкасабалари билан алоқани йўлга қўяди. Бу мисоллар барчаси, Минцберг бўйича информацион манбаа, назоратчи ва тақсимотчи ролларини бажаришга мисоллардир (1-бўлимга қаранг).

Кейинги бўлимларда кўриб чиқиладиган режалаштириш, жорий қилиш ва назорат информацион алмашувни такомиллаштириш йўналишидаги бошқарув ҳаракатларини қўшимча имкониятларини шакллантиради. Янги режаларни муҳокама қилиш ва аниқлаш, мўлжалланган ишларни самарали амалга ошириш учун зарур бўлган мақсадлар ва тайинлашлар, стратегия вариантларини аниқлаш, режа-график бўйича ишларни боришини назорат қилиш, бу назорат бўйича ҳисоботлар – булар барчаси раҳбарни қўл остидаги қўшимча ҳаракатлардир.

Қайтар алоқа системаси. Шахслараро информация алмашувини такомиллашувига қайтар алоқа қандай таъсир кўрсатса, ташкилотларда тузилган қайтар алоқа системаси ҳам шундай таъсир кўрсатади. Бундай системалар ташкилотлардаги назорат-бошқарув информацион системасининг бир қисмини ташкил этади. Қайтар алоқа системасининг вариантларидан бири -маълум масалаларни муҳокама қилиш мақсадида одамларни ташкилотни бир қисмидан бошқа қисмига ўтказишдир. Масалан, «Форд» фирмаси маҳсулот сифати билан боғлиқ масалаларни муҳокама қилиш учун бош штаб – квартирадаги ходимларни мамлакат бўйлаб жойлашган заводларга жўнатади. Шаҳар мэри (ҳокими) турли давлат дастурларини тадбиқ этиш даражасини билиш мақсадида ўз қўл остидаги туманларга боради ёки ўз номидан муниципалитет ходимларидан бирини жўнатади. Ташкилотдаги қайтар алоқани зарурлигини кўриб чиқиб, хулоса қилган мутахассислардан бири шундай ёзади: «Самарани кўзловчи раҳбар ўзи билан қўл остидагилар орасидаги фарқни камайтиришда маълумотларни пастга тушишини ва у ерда яхши тушунилишини кафолатлайдиган коммуникациянинг пухта ўйланган системасидан фойдаланади».

Қайтар алоқа системасининг вариантларидан яна бири – ходимларни сўровидир. Бундай сўровларни, раҳбарлардан ва ишчилардан кўплаб масалалар бўйича информация олиш мақсадида ўтказиш мумкин:

- фаолиятнинг мақсадлари аниқ етказилганми;
- қандай муаммолар билан дуч келмоқдалар ёки дуч келадилар;
- ишлари учун зарур бўлган информацияни ўз вақтида ва аниқ ҳолда оладиларми;

- уларнинг раҳбарлари таклифлар учун очиқми;
- ишларига таъсир қиладиган ўзгаришлардан улар хабардорларми;

6.4 – мисолда ходимларни сўрови натижалари бўйича тузилган информацион дастур келтирилган.

6.4 – мисол. Ходимлар билан қайтар алоқадан фойдаланиш. «Интернэшнл Пейпер» фирмаси корпоратив ва цех даражалари учун информация алмашувини такомиллаштириш дастурини тузди. Буни яратиш йўлидаги биринчи қадами, ходимларни компанияга муносабатларини аниқлаш булди, шу жумладан – қандай информацияни олишни хохлайдилар. Сўров натижаларидан информацион алмашувнинг қатор дастурларини тузишда фойдаланилди, масалан, «оператив ёриб ўтиш» дастурида. Бу дастур чегарасида цехдаги ишлар тўғрисидаги муаммоларни ва иш жойидаги хавфсизлик таъмин этилишини тушунтирадиган дастур, ходимларга ўз таклифларини инобатга олингани ёки олинмаганини сабабини тушунишга имкон беради. Бундан ташқари, ходимлар пул мукофоти олиш имкониятига эгалар.

Таклифлар йиғиш системасини бошқача тарзда ҳам тузиш мумкин. Ташкилот ички телефон тармоғини тузиши мумкин, бу тармоқ орқали ходимлар аноним тарзда телефон қилишлари ва янги тайинловлар, ишда кўтарилишлар тўғрисида саволлар беришлари мумкин. Баъзида, линияда менежерлар ишлашади, улар берилган саволларга дархол жавоб қайтаришади. Жавоблар ходимга қайтарилади (агар, аноним бўлмаса) ёки фирманинг информацион бюллетенида берилади. 6.5 – мисолда «Леви Страус» фирмасида фойдаланилган информация алмашув дастури берилган.

Қайтар алоқа системасининг яна бир варианти ходимлар ва раҳбарлардан иборат гуруҳларни тузишни назарда тутади, булар йиғилиб умумий қизиқишдаги масалаларни муҳокама қиладилар. Яна бир йўналиш-сифат тўгаракларидир, шунингдек бошқарувга алоқаси бўлган ходимлар гуруҳларидир. Булар ҳафтада бир йиғилиб, такомилашитириш таклифларини муҳокама қиладилар ва ишларидаги муаммоларни кўриб чиқадилар. Сифат тўгараклари тўғрисида тўлиқ концепция операцияларни бажаришдаги алоқаларда кўриб чиқилади.

6.5 – мисол. «Леви Страусс» фирмаси қандай қилиб алоқаларни ушлаб туради. Корпорация муаммоларини замонавий аниқлаш ва бартараф килиш соҳасидаги илғорлардан бири Сан-Францискодаги «Леви Страусс» компаниясидир. Бу компания кўп йиллар давомида ўз ходимларининг эҳтиёжларини юкори даражада хис қилиб турди. 1982 йилнинг июлида тикув саноатининг бу гиганти ўзининг асосий идорасида 1700 та ходими учун «Эркин гапир» дастурини бошлади. Банклар бажараётган ишларга мос равишда, «Эркин гапир» - бу икки томонлама конфиденциал ёзма алоқа дастуридир.

Дастурни мувофиқлаштирувчиси Кэти Тигардин айтишича, компаниянинг ушбу тадбири «раҳбарликни ўз ходимлари фикри билан

боғланишга бўлган реал эҳтиёжни хис қилиши» билан тушунтирилади, айниқса кейинги пайтдаги ишдан бўшашлар билан боғлиқдир.

Аввалига дастур ходимларнинг уч категориясини қамраб олди – *компания хизматчилари, джинси тўқимасидан янги моделдаги кийимлар* бўйича мутахассислар ва воситачи агентлар ёки ходимлар таркибининг учдан бир қисмини қамраб олди. Тажриба дастури самарали чиқди ва уни асосий идоранинг 1700 ходимига тарқатилди.

Ҳозирги вақтда дастур махсус статусга эга бўлди ва АҚШнинг 60 ишлаб чиқариш ва сотиш билан шуғулланувчи корхоналарига тарқатилиши мумкинлиги тўғрисида Тигардин хабар қилди.

Унинг сўзига қараганда дастур чегарасида ўрта ҳисобда ойига 9 та хат келмоқда. Бу хатлар асосан компаниянинг сиёсатига ва янги «Левис *Плаза»комплексига бағишланган.*

Тигардин айтишича, ходимлар комплексда фирманинг марказий бюллетени редколлегияси йўқлигидан таажжубдалар, нима учун компаниянинг гимнастика залини иш соатини ўзгартириш мумкин эмас, нима учун ходимлар автомобиллари учун махсус турар жойлари йўқ ёки *нима учун компания жамоат жойларида чекишга қарши сиёсатга ўтмайди* ва ҳ.к. муаммоларни кўтаришлари мумкин.

Хатларга, сўровларга ёзма жавоб бериш учун, раҳбарларга 10 кун муддат берилади. «Мен жавобларни очиқлигидан хайратда қолдим» - дейди Тигардин ва баъзида жавоб берган раҳбарга мурожаат қилишга мажбурлигини айтади. «Эркин гапир» дастури бўлим бошлиқлари билан тўғри алоқани ўрнини босмайди, масалан, ходим бирон-бир бўлимга тааллукли бўлмаган, аммо кенглиги жиҳатидан компания раҳбариятининг диққатини тортадиган масалага дастур ёрдам бера олмайди» – дейди у.

Тигардин ўрта тиббиёт ходимини тайёрлайдиган ўқув юртини тугатган, хозирда эса Берклидаги Калифорния университетида ўқимоқда, университетни тугатиб ходимларни бошқариш бўйича мутахассисликни гувоҳномасини олмоқчи. «Леви Страусс» фирмасига ишга киришдан аввал, у Сан-Францискодаги Федерал Резерв Фонди бўлимида ходимлар *билан шуғулланди.*

«Ҳеч қандай вахимали нарсани кўрмаяпман, - дейди у келаётган шикоятлар қийнаб қўймаяптими деган саволга жавоб бериб. - Аксинча, хатлардаги масалаларга тўғри жавоб одамни руҳан кўтаради. Ҳозирги кунда шикоятларни кўриб чиқиш механизми яратилган».[1]

Информацион бюллетенлар, ташкилот чиқарган материаллар, видеоёзувлар. Нисбатан йирик бўлган ташкилотлар, барча ходимлар учун информациялардан иборат бўлган ойлик бюллетенлар чикарадилар. Бундай ойлик бюллетенларда бошқарувга оид маколалар, ходимлар соғлигини сақлаш мавзуси бўйича янги *контрактлар, янги* махсулот ёки хизмат тури мавзулари бўйича, «ойнинг энг яхши ходими» тўплами,

[1] San Francisco Chronicle February 7, 1983 y. p. 40

ходимларнинг турли саволларига раҳбариятнинг жавоблари бериб борилади.

Видеоёзув технологияси ташкилотларга информацион канални шакллантиришни яна бир воситасини берди. «Интернэшл Пейпер» фирмаси видеоёзувлардан қандай фойдаланғани тўғрисидаги маълумотлар 6.4 – мисолда кўрсатилган. Англиядаги «Бритиш Петролеум» фирмаси кварталда бир марта «Трубопровод» деб номланган видеогазета чиқармоқда. Бу газета компания ҳаётидаги асосий ҳодисаларни ёритади ва турли мамлакатлардаги филиалларига, флот кемаларига тарқатади. Компания видеолентаси ходимларни амалга оширилаётган ўзгаришлар тўғрисида хабардор қилади.

«Ай Би Эм» фирмаси ҳам видеолентадан фойдаланади. Бунда печать материаллари берилади. Видеодастурларнинг бирида молиявий директор ўз бўлимининг ўтган йилги муваффақиятларини тушунтириб берди. Лентада фирманинг информацион бюллетенида эълон қилинган йиллик ҳисобот ҳам келтирилган. Печатдаги материал материалларни баҳолаш имкониятини берса, видеолента фирма ходимларига компанияни бошқарувчи раҳбарларнинг хусусиятлари, раҳбарликни олиб боришдаги шахсий фикрлари юзага келишига ёрдам беради.

Замонавий информацион технология. Информацион технологиядаги сўнгги ютуқлар ташкилотлардаги информация алмашувини такомиллаштиришга имкон беради. Раҳбарлар, ёрдамчи ходимлар ва ишчилар жўнатадиган ва қабул қиладиган информацияларга персонал компьютер катта таъсир кўрсатди. Электрон почта эса ташкилотдаги хоҳлаган одамга ходимлар томонидан ёзма ахборот юбориш имконини берди. Бу анъанавий ўта банд бўлган телефон орқали сўзлашувларни камайтирмоқда. Бундан ташқари электрон почта турли идораларда, турли шаҳарларда, штатларда, хатто турли мамлакатлардаги одамлар ўртасидаги алоқанинг самарали воситасидир. Телефон алоқаси системасидаги сўнгги янгиликлар бир кишини турли одамларга ахборот жўнатишини ва жавоблар олишини таъминлайди. Турли жойларда, хатто турли мамлакатлардаги одамлар видеоконференциялар давомида турли-туман *муаммоларни муҳокама қилмоқдалар.*

ХУЛОСА

1.Коммуникацияларни амалга ошириш – ҳар бир муҳим бошқарув ҳаракати учун зарур бўлган боғловчи жараёндир.

2.Коммуникация – бу одамлар ўртасидаги информация алмашувидир.

3.Ташкилотлар ўртасида, атрофдагилар, юқори ва қуйи даража ва ташкилотнинг бошқа бўлинмалари ўртасида информация алмашуви зарурдир. Раҳбарлар ўз қўл остидагилар билан тўғри алоқа қиладилар. Ноформал информацион система сифатида миш-мишлар ҳам мавжуд.

4.*Коммуникация жараёнининг асосий элементлари*: жўнатувчи, ахборот, канал ва қабул қилувчидир.

5.Жараённинг босқичлари – ғояни яратиш, кодлаш ва канални танлаш, узатиш ва маъносини (мазмунини) чиқариш.

6.Ўзатилган информация қабул қилувчига тушунарли ёки тушунарсиз эканлигини кўрсатувчи реакция, яъни қайтар алоқа шовқинни камайтиришга ёрдам беради.

7.Информацион системадаги шовқин – қабул қилишдаги фарқлар, тилдаги фарқлар, шунингдек жисмоний муносабатлар таъсирида маънонинг бузилишидир.

8.Информация алмашуви йўлида тўсиқлар бўлиши мумкин. Улар информацияни маъносини бузади. Одамлар эса ўз дунё қарашларига мос равишда қабул қиладилар, улар қандай тушунчалар шундай қабул қиладилар.

9.Семантик фарқлар, яъни сўзлар ва улар маъносидан фойдаланиш усулларини тўғри келмаслиги, сўзлардан символ сифатида фойдаланилган информацион алмашувда кенг тарқалган тўсиқлардан ҳисобланади.

10.Новербаль сигналлар сўз аҳамияти билан қарама-қарши бўлса коммуникацияни қийинлаштиради.

11.Ёмон қайтар алоқа ва тинглашни билмаслик самарали информация алмашинувига халақит беради.

12.Ғояни узатишга қадар аниқ билиб, тушуниб олган, семантика ва қабул қилиш сингари турли фарқларни ҳисобга олган, ҳолат, ҳаракат ва интонацияни аҳамиятини ҳис қилган раҳбар шахслараро алмашувнинг самарасини орттириши мумкин.

13.Ташкилотда информация алмашуви йўлидаги кенг тарқалган ғовлар: бўйсунувчилар томонидан ёмон хабарларни фильтрлаш, информация тармоғининг жуда бандлиги ва ташкилот структурасининг коникарсизлигидир.

14.Ташкилотдаги информация алмашувини такомиллаштириш учун: қайтар алоқа мажмуасини яратиш, информацион оқимларни тартибга солиш, информацион алмашувнинг ўсувчи ва ёндан чиқувчи шохчаларини (йўналишларини) шакллантиришга олиб борувчи бошқарув ҳаракатларини амалга ошириш, таклифларни йиғиб олувчи мажмуани яратиш, замонавий информацион технология ютуқларидан фойдаланиб ташкилот ичида

фойдаланиш учун информацион характердаги материалларни кўпайтириш (печать қилиш) зарурдир.

Қайтариш учун саволлар.

1.*Ташкилотдаги информация алмашувига бир неча мисол келтиринг*

2.Информация алмашув жараёнининг тўртта асосий элементи маъносини тушунтиринг.

3.Коммуникация жараёнида информацион шовкин ва қайтар алоқанинг аҳамияти қандай?

4.Ушбу бўлимда келтирилган коммуникация жараёнининг ҳар бир босқичини тушунтириб беринг.

5.Информация алмашуви билан қабул қилиш ўртасида қандай алоқа бор?

6.Шахслараро информация алмашуви йўлидаги тўсиқларни тушунтириб беринг.

7.Раҳбарлар ўзларининг шахслараро информацион алоқаларини такомиллаштириш учун фойдаланадиган усулларни гапириб беринг.

8.6.3 - мисолда берилган Кит Девис таклиф этган самарали тинглаш бўйича 10 маслаҳатни кўриб чиқинг.

9.Ташкилотда информация алмашуви йўлида қандай тўсиқлар бўлиши мумкин?

10.Ташкилотда информация алмашуви самарасини ошириш учун раҳбарлар фойдаланадиган усулларни гапириб беринг.

6.13.Муҳокама учун саволлар.

1.Нима учун ташкилотлар ва раҳбарлар учун самарали коммуникациялар зарур?

2.Нима учун раҳбар юқори бўғин, ҳамкасабаси ва қўл остидагилар билан самарали информация алмашуви учун имкониятларга эга бўлиши керак?

3.Ташкилот қандай қилиб ўз коммуникациясининг самарасини аниқлаши мумкин?

4.Информация алмашуви жараёнига таъсир этувчи алоҳида шахслар, гуруҳлар ва ташкилотлар билан боғлиқ омилларни муҳокама ва идентификация қилинг:

а)касалхонада

б)университетда

в)металлургия заводида

VII-БОБ. ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИ.

7.1.Қарор қабул қилиш жараёни табиати.

Ташкилий қарор қабул қила оладиган ва уни одамлар орқали амалга ошира оладиган кишини менежер деб аташ мумкин. Информация алмашуви сингари қарор қабул қилиш ҳам – ҳар қандай бошқарув функциясининг муҳим қисмидир. Мақсадни шакллантириб ва унга эришишга ҳаракат қилаётган раҳбарнинг барча иши қарор қабул қилишни талаб қилади. Бошқарув санъатида муваффақиятга эришишни хоҳлаган барча киши учун қарор қабул қилиш табиатини тушуниш жуда муҳимдир. Бунда сизга ёрдам бериш учун биз қуйида бошқарувчилар томонидан қабул қилинадиган қарор турларини, фойдаланадиган усулларни, бу жараён самарасини оширишнинг илмий усулларини ва бошқарув қарорини қабул қилишда ҳисобга олиш лозим бўлган асосий омилларни кўриб чиқамиз.

Қарор
Ташкилий қарор
Дастурлаштирилган қарор
Дастурлаштирилмаган қарор
Рационал қарор
Релевант информация
Қарор қабул қилишнинг шартлари
Тавакқал
Аниқлик шарти
Эҳтимоллик
Ноаниқлик шарти

Ёши улғайган сари, бирон-бир одам, қарор қабул қилиш жараёнини амалиётда билмаслиги мумкин эмас. Коммуникацияларга бўлган қобилият сингари, қарор қабул қилиш қобилияти ҳам тажриба асосида ривожланадиган билимдир. Ҳар биримиз кун давомида юзлаб, ҳаёт давомида эса минг – минглаб қарорлар қабул қиламиз.

Қарор – бу мўқобилини танлашдир (альтернатива). Иш учун кийим танлаш, нонушта учун овқат турини танлаш, иш жойини танлаш ёки умр йўлдошини танлаш – булар барчаси қарордир. Бу танловларни кўплаб вариантлари мавжуддир, эрталабки нонуштага, 50 хил овқат бор ёки университетда 100та мутахассислик мавжуд. Булар барчаси ортиқча ўйловсиз қабул қилинган қарордир. Баъзи қарорларни эса биз кунлар, ойлар ва йиллар давомида ўйлаб, кейин қабул қиламиз, масалан, коллежни битиргандан сўнг қаерга бориб ишлаш керак ёки қандай ҳаёт тарзини қабул қиламиз сингари қарорлар. Баъзида, биз психологик омиллар таъсирида, баъзи қарорларга номувофиқ ҳолатда кўп вақт сарфлаймиз. Масалан, бир жуфт пойафзал олишни ҳафталаб ўйлаб амалга оширсак, баъзида 15 минг доллар турадиган автомобиллар тўғрисида тезда (импульсив) ҳаракат қиламиз.

Аммо, бошқаришда, қарор қабул қилиш кундалик ҳаётдагидан кўра анча системалашган жараёндир. Алоҳида кишининг танлови, фикр юритиши унинг ҳаётига ва ёнидаги кишилар ҳаётига катта таъсир кўрсатади. Менежер, нафақат ўзи учун, балки ташкилот ва унинг бошқа аъзолари учун ҳаракатлар йўналишини танлаши керакдир. Йирик ташкилотларни юқори даражалардаги одамлар, баъзида миллион доллар билан боғлиқ қарор қабул қиладилар. Бундан ҳам муҳими – улар қабул қилган қарорлар кўплаб кишиларни ҳаётига таъсир қилади, барча ташкилот аъзоларига таъсир қилади. Масалан, менежер бир пиёла кофе ичиш учун танаффусни 10 дақиқадан ошириб юборган ходимни ёки иш вақтида бошқа фаолият билан шуғулланганларга жарима солиш тўғрисида қарор қабул қилди. Иккинчи бир раҳбар эса бундай қаттиқ қўллик маънавий муаммоларга сабаб бўлишини, натижада эса ходимлар қўнимсизлиги ортиши, истеъмолчиларга хизмат кўрсатишни ёмонлашуви, унумдорликни пасайиши ва сифатни ёмонлашуви юзага келиши мумкинлигини таъкидладилар. Баъзи раҳбарлар маъмурий жазолардан кўра, ходим билан тўғрима-тўғри, аммо қаттиқ суҳбат яхши натижа беради деб ҳисоблайдилар. Аммо, ишга кеч келишни такрорланиши ва фаол ижтимоий фаолият сабабли фаолликни пасайиши давом этса раҳбар ходимни ишдан бўшатиш тўғрисида қарор қабул қилиши мумкин. Агар, ташкилот жуда катта ва таъсирчан бўлса, юқори даражадаги раҳбарларни қарорлари маҳаллий муҳитни ўзгартириши мумкин. Янги Англиянинг бир вақтлар гуллаб-яшнаган шаҳарлари, тўқимачилик ва пойафзал корхоналарини жанубга, бошқа мамлакатларга кетиши, силжиши натижасида хувиллаб қолди. Баъзи бошқарув қарорлари тарих ғилдирагини айлантириб юбориши мумкин. Президент Трумэн томонидан қабул қилинган муҳим давлат қарорлари, масалан атом бомбасидан фойдаланиш тўғрисидаги қарор ана шу категорияга тўғри келади.

Муҳим ташкилий қарорларни қабул қилишдаги масъулият – юқори даражадаги раҳбарлар устидаги оғир маънавий юкдир. Аммо, ҳар бир раҳбар бошқа одамларга тегишли мулк билан иш қиладилар, шу орқали уларга таъсир қиладилар. Агар, раҳбар ходимни бўшатишга қарор қилса, ходимга қийин бўлиши мумкин. Агар ёмон ишини тўхтатмасак, ташкилотга қийин бўлиши мумкин, унинг барча аъзоларига оғир бўлиши мумкин. Шунинг учун, раҳбар ўйламасдан қарор қабул қилмаслиги лозим. Раҳбар қандай қилиб рационал ва системалашган ҳолда ҳаракат қилишини тушунишдан аввал, қарор қабул қилиш умумийлигини, уни бошқарув жараёни билан боғлиқлигини ва ташкилий қарорларни баъзи ҳаракатеристикалари билан танишиб чиқишингиз лозимдир.

7.2.Ташкилий қарор.

Коммуникация жараёнидагидек, қарор қабул қилиш ҳам бошқарувнинг барча йўналишларида акс этади. Қарор қабул қилиш – бошқарувчининг ҳар кунлик ишини бир қисмидир. Профессор Фрэнк Ҳаррисон айтганидек: «Қарор қабул қилиш – бу ҳар қандай ташкилотни

бошқаришнинг асосий қисмидир. Бу соҳадаги яхши, самарали иш ва компетентлилик менежерни менежер эмас кишидан, самарали ишлаётган менежерни самарасиз ишлаётган менежердан ажратиши мумкин».

Биринчи бўлимда ҳар бир раҳбар шахслараро мулоқатда маълум вазифани бошқариши, уни информация алмашуви ва қарор қабул қилишдаги вазифалари бўйича профессор Минцберг ўрнатган ишлар муҳокама қилинган эди. Қарор қабул қилиш соҳасида Минцберг раҳбарнинг тўртта вазифасини ажратиб кўрсатади – тадбиркор, ишдаги камчиликларни тўғриловчи, ресурслар тақсимоти ва келишувга эришиш бўйича мутахассис. Менежерни иши характери бошқарув даражасига боғлиқлиги сабабли турли даражаларда қабул қилинаётган қарорларда ҳам фарқ мавжуддир. Бундан ташқари ҳар бир менежер бу вазифаларни у ёки бу даражада даврий бошқаради. Юқорида аниқланганидек, қарор – бу муқобилини танлашдир. Бу эса кўплаб саволларга жавобдир. Бугунги мураккаб, ўзгариб турган ташкилотлар оламида менежер ихтиёрида бир қанча вариантлар мавжуддир, шунинг учун мақсадни аниқланди ва унга эришишда кўплаб саволларга жавоб бериш керак. Ҳар бир бошқарув функцияси бир неча умумий, ҳаётий муҳим қарорлар билан боғлангандир. Улардан баъзилари 7.1-жадвалда келтирилган.

7.1-жадвал. Бошқарув функциялари учун мос қарорлар.

Режалаштириш
1.*Бизнинг энг асосий мақсадимиз ва бизнесимизнинг табиати қандай?*
2.*Мақсадларимиз қандай бўлиши керак?*
3.Ташқи муҳитда қандай ўзгаришлар бўлиши мумкин ва улар ташкилотда қандай акс этаяпти ва келажакда қандай акс этади?
4.Қўйилган мақсадларга эришишда қандай тактика ва стратегияни танлашимиз керак?
Фаолиятни ташкил этиш
1.Ташкилот ишини қандай ҳолатда структуралаш лозим? Бажарилган ишлар блокини қандай қилиб умумлаштириш керак?
2.Блокларлаги ишларни бир-бирига қарши бўлмаслиги учун ва бир текис кетиши учун ҳаракатни қандай мувофиқлаштириш керак?
3.Ташкилотнинг ҳар бир даражасида қандай қарорлар қабул қилишни *одамларга, шу жумладан раҳбарларга ишониш мумкин?*
4.*Ташқи муҳитдаги ўзгаришлар натижасида ташкилотнинг структурасини* ўзгартириш лозимми?
Мотивлаштириш
1.Қўл остимдагиларда нимага эҳтиёж бор?
2.Бу эҳтиёжлар ташкилотнинг мақсадига йўналтирилган фаолиятда қандай қониктирилмоқда?
3.Агар қўл остимдагиларнинг ишдан қониқишлари ва унумдорликлари *орган* бўлса, бу нима сабабдан бўлди?
4.Ходимларни ишдан қониқишлари ва унумдорликлари оргиши учун биз нима қилишимиз мумкин?

Назорат
1.Иш натижаларини қандай ўлчашимиз мумкин? 2.Натижаларга қандай ораликда баҳо бериш керак? 3.Мақсадимизга эришиш йўлида қандай кетаяпмиз? 4.Агар биз мақсадларга эришишда суст кетаётган бўлсак, нима учун бундай булди ва қандай ўзгартиришлар киритишимиз мумкин?

Ташкилий қарор – раҳбар эгаллаб тўрган лавозимида мажбуриятларини бажариш учун қилиши лозим бўлган танловдир. Ташкилий қарорнинг мақсади – ташкилот олдига қўйилган вазифалар томон ҳаракатни таъминлашдир. Жорий қилинадиган ва сўнгги мақсадга эришишда катта ҳисса қўшадиган танлов энг яхши ташкилий қарор ҳисобланади.

Ташкилий қарор дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган бўлиши мумкин.

Дастурлаштирилган қарор. Нобель мукофоти лауреати Герберт Саймон юқори даражада структуралашган қарорларни кўрсатишда компьютер технологияси тилидан олинган дастурлаштирилган деган терминдан фойдаланди. Дастурлаштирилган қарор – бу *математик* тенгламани ечишда амалга ошириладиган амалларни аниқ тартибини амалга ошириш натижасидир. Имкониятдаги вариантлар чекланган бўлади ва ташкилотдаги мавжуд йўналишлар чегарасида танлов амалга ошириши керак.

Масалан, касалхона инспектори ҳамширалар ва кичик ҳамширалар (санитарлар) ишини жадвалини тузишда мижозлар ва хизмат кўрсатиш ходимлари орасидаги аниқ муносабатни талаб қилувчи формуладан келиб чиқиши керак. Агар, касалхона қоидаларида бешта мижозга битта ҳамшира кўзда тутилган бўлса, қарор автоматик тарзда қабул қилинади - 50та мижоз бор қаватда 10та ҳамшира бўлиши керак. Худди шунингдек, *молиявий бўлимни раҳбарига ортиқча* пул маблағларини хозирги вақтдаги энг юқори фойда келтирадиган омонат турига, акция ёки облигацияга қўйиши талаб қилинса, танлов оддий усулда ҳар бир вариант бўйича аниқланади ва энг самаралиси танланади.

Самарали ташкилий қарор қабул қилишда дастурлашни энг муҳим ёрдамчи восита ҳисоблаш мумкин. Қарор қандай бўлишини *аниқлаган* раҳбар хатолик эҳтимолини камайтиради. Бу билан вақт ҳам иқтисод қилинади, яъни бўйсунувчилар ҳар сафар янги ҳолатда янги қоидалар тузишлари учун хожат йўқ. Раҳбарият қарорларни маълум тартибда қайтариладиган ҳолатга дастурлаб қўяди.

Раҳбар учун қарор қабул қилиш тартиби тўғри ва мақсадга мувофиқ бажарилганлигига ишонч бўлиши жуда муҳимдир. Агар дастурлаштирилган қарор нотўғри ва мақсадга мувофиқ бўлмаса, унинг ёрдамида қабул қилинган қарор самарасиз бўлади ва раҳбарият ўз ходимларининг ва қарор таъсир этиши мумкин бўлган ташқаридаги одамларни ҳурматини йўқотади, ишончини қозона олмайди. Бу *методологиядан фойдаланиш* учун фақат таклиф қилибгина колмай,

балки, фойдаланувчилар учун дастурлаштирилган карорлар қабул қилиш методологиясини асослашни етказиш ҳам лозимдир. Қарор қабул қилиш билан боғлиқ «нима учун» деган саволга жавоб бера олмаслик, бу тартибдан фойдаланувчиларни хафа қилади ва муҳитни ёмонлаштиради. Самарали информация алмашуви қарор қабул қилиш самарасини ошириши 7.1-мисолда кўрсатилган.

7.1.-мисол. «Пилебъюри» фирмасининг янги вице-президенти қарор қабул қилишда коммуникациялар муҳимлигини таъкидламоқда. Юқори бўғин раҳбарларининг ишлари ҳар доим оғирдир, аммо муаммолар йиғилиб қолган вақтда четдан бирор киши раҳбарликка жалб қилинса янада оғир бўлади. «Хейнц Ю-Эс-Эй» фирмасини президентлигини топшириб «Пилсбъюри» фирмасига вице-президент бўлиб ўтган Раймонд Ф. Гуд худди шундай ҳолатда бўлди. Гуд одамларни билиш зарурлигини, муҳим йўналишларни аниқлашни ва энг зарур нарсани билиш кераклигини тушунди. У кутиш ўрнига, янги ишга киришиб кетди, менежерлар билан кенгашлар ўтказди. У асосий бошловчи нуқта сифатида маҳаллий ходимлар ва ташкилотдан ташқаридаги чуқур информацияга эга одамлардан ўтказилган суҳбатларда олинган информациядан фойдаланди. Улар ёниқ тарзда гуруҳларни бошқаришда ва маҳсулот ишлаб чиқаришда нима тўғри-ю нима нотўғрилиги тўғрисида ўз фикрларини айтдилар.

Ўз олдида турган вазифаларни оғирлигини билган Гуд коммуникациялар муаммолари бўйича консультант Джон Д. Арнолдни *ишга қабул қилди. У раҳбарларга янги фирмада ишга мослашишга ёрдам* қилишга ихтисосланган эди.

«Мен тезликда бир канча карорлар қабул қилишим лозим эди, - дейди Гуд, - ва мен ишга киришиб кетишим учун уч йил кутишни хоҳламайман».

Гудни янги вазифадаги биринчи кунлариданоқ Арнолд юқори бўғин раҳбарлари ва ташқи кузатувчилар билан интенсив равишда суҳбатлар олиб бориб, компаниянинг ҳақиқий келажагини аниқлашга карор қилди. Масалан, У шундай саволлар берар эди: «Бозорда фирмангизни имиджи қандай? Қандай асосий кучсиз томонлари бор? Истеъмолчиларнинг қандай эҳтиёжлари қониқтирилмайди? Сизни бизнесдаги стратегиянгиз ва уни қандай такомиллаштириш керак? Қисқа қилиб айтганда: қандай муаммолар бор ва уларни қандай ечиш керак?»[1].

Дастурлаштирилмаган қарор. Ушбу турдаги карорлар маълум жиҳатдан янги, ички структураланмаган ёки кўплаб номаълум омиллар билан боғлиқ ҳолатларда талаб қилинади. Зарур босқичларни кетма-кетлигини аввалдан аниқлаб бўлмаганлиги учун, раҳбар қарор қабул қилиш тартибини тузиши керак. Дастурлаштирилмаган қарорлар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин: ташкилотнинг максади қандай бўлиши керак, маҳсулотни қандай яхшилаш керак, бошқарув бўлими таркибини қандай такомиллаштириш керак, ходимларни рағбатлантиришни қандай

[1] «A New Face for Pillsbury», Business Week, May 2, 1977, p.92

қилиб кучайтириш керак. Ушбу ҳолатларнинг ҳар бирида (дастурлаштирилмаган дастурлар билан кўп ҳолларда мавжуд бўлади) муаммонинг ҳақиқий сабаби хоҳлаган бирон-бир омил бўлиши мумкин. Шу вақтнинг ўзида раҳбар кўплаб танлаш вариантларига эга бўлади.

Амалиётда соф ҳолда дастурлаштирилган ёки дастурлашитирилмаган қарорлар ҳам учрайди. Деярли барча қарорлар бу икки хил қарор орасида бўлади. Баъзи дастурлаштирилган қарорлар *шунчалик структуралашган бўладики, уларни қабул қилаётган шахснинг* шахсий қаракати, ўйлаши, фикр юритиши умуман зарур бўлмайди. Хатто, энг қийин танлов ҳолатида ҳам дастурлаштирилган қарор қабул қилиш методологияси самарали бўлиши мумкин. Ушбу бўлимда муаммоларни рационал хал қилиш муҳокамасида, биз асосланган, аммо юқори даражада дастурлаштирилмаган ташкилий қарорни қабул қилиш тартибини келтирамиз.

Ташкилий қарорлар қабул қилиш жараёнини ўрганиш давомида, қарорларни бошқарув жараёни билан мустаҳкам боғлиқлигини унутмаслик керак, уларни бир-биридан алоҳида ҳолда кўриб, *ўрганиб бўлмайди.* Юқорида кўрсатилганидек, режалаштириш, фаолиятни ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат функциялари раҳбардан қарор қабул қилишни талаб қилади. Ушбу бўлимни ташкилий қарор қабул қилиш жараёнини кенг муҳокама қилишга кириш сифатида кўриш мумкин. Асосий мақсад – юқори самарали бундай қарорлар қабул қилиш имкониятини берувчи баъзи асосларни таклиф қилишдир. Бу асосларни муҳим элементи раҳбарларни ва улар ходимларининг шахсий қарорларидир.

7.3.Компромисслар.

Юқорида қайд қилинган барча ҳолатларда салбий оқибатларга эга бўлмаган қарор қабул қилиш жуда қийиндир. Бошқарув муаммоларини ўрганиш бўйича мутахассис Роберт Кац кўрсатишича, «ҳар бир қарор бир-бирига зид, қарама-қарши мақсадлар, шартлар ва қадр-қийматлар асосида тузилади, шунинг учун, у оптимал қарордан ёмонроқ бўлади. Бутун корхонага тааллукли ҳар бир қарор ёки танлов корхонанинг маълум бўлимлари учун салбий оқибатли бўлиши мумкин». Мана шунинг учун ташкилотни системали йўналиш нуқтаи назаридан қараш керак ва ташкилотнинг барча бўлимлари учун қарор оқибатларини ҳисобга олиш зарурдир. Масалан, «Хьюлетт-Паккард» ва «Дельта Эрлайнз» сингари фирмалар ходимларни ишдан бўшатиш амалиётидан воз кечдилар.

Хатто иқтисодий оғир шароитларда, маҳсулот сотиш ҳажми камайиши ва фойда камайиши шароитида ҳам, барча ходимларни иш билан бандлигини кафолатлаш орқали, ходимларни фирмага нисбатан яхши муносабатини юзага келтириш келажакда яхши самара беради деб ҳисоблашади. Бундай қарор иш ҳақи бўйича қўшимча ҳаражатлар билан боғлиқдир, аммо ташкилот ўз ходимлари билан алоқани узса, муносабатни ёмонлаштирса, улар келажакда кўпрок зарар кўрадилар деб ишоналилар.

Самарали ишлаётган раҳбар ўзи танлаган вариант камчиликлардан холи эмаслигини яхши тушунади ва қабул қилади. У ушбу қарорни, сўнгги якуний самара нуқтаи назардан барча омилларни ҳисобга олган холда энг мақбули деб қабул қилади. Компромисс концепциясига биз кейинроқ яна қайтамиз. Ташкилотларга раҳбарлик қилиш ишида бир хил ҳолатлар жуда кам учрайди, энг яхши қарор натижаси фақат фаровонли бўлади.

Кундалик ҳаётда омадли, самарали ишлаётган раҳбарлар ва одамлар қарорларда учрайдиган камчиликларга эътибор қилмайдилар. Бу одамлар ёмон қарор қабул қилгандан кўра умуман қарор қабул қилмаган мақул деб ҳисоблайдилар. Баъзи холларда танловдан воз кечиш энг яхши қарор ҳисобланади. Масалан, тез орада қўшимча информация келиши аник бўлса, вақт зарур омил бўлмаса, қарорни тезда қабул қилмай туриш зарурдир.

Бу бизни, одамлар қарорларни қандай қабул қилишлари масаласига олиб келади, яъни бир неча вариантлардан танлаб оладиган фикрлаш жараёнига олиб келади.

7.4.Қарор қабул қилиш йўллари.

Қарор қабул қилиш жараёнини кўриб чиқишда икки ҳолатга эътибор бериш керак. Биринчиси шуки, қарор қабул қилиш жуда осондир. Бу ишда ҳаракат йўналишлари танланади. Яхши қарор қабул қилиш қийиндир. Иккинчиси эса шуки, қарор қабул қилиш – психологик жараёндир. Одамларнинг қобилияти ҳамма вақт ҳам мантиқий эмаслигини биз тажрибадан яхши биламиз. Бизларни баъзида мантиқ, баъзида эса хис-ҳаяжон ҳаракатлантиради. Шунинг учун раҳбарларни қарор қабул қилишдаги фойдаланадиган усуллари оддийдан юкори даражада мантиқий кўринишгача бўлади. Қуйида қарор қабул қилишни рационал йўли келтирилган, аммо раҳбар ижтимоий ҳолатлар, йиғилган тажриба ва шахсий қадр-қийматлар сингари психологик омиллар таъсирида бўлади. Кейинроқ биз қобилият омилларини қарор қабул қилиш жараёнига таъсирини кўриб чиқамиз.

Ҳар бир қарор камдан-кам холларда қандайдир бир алоҳида гуруҳга мансуб бўлмайди, шунинг учун қарор қабул қилиш жараёни фикрларга ёки рационал характерга асосланган интуитивдир.

Интуитив қарор. Соф интуитив қарор – бу тўғрилигини хис қилиш орқали қилинган танловдир. Қарор қабул қилаётган кишилар, бунда ҳар бир омилни алоҳида-алоҳида кўриб ўтирмайди, ҳолатни тушунишга ҳам муҳтож эмас. Киши фақат танлайди. Кўнглимга келди ёки олтинчи фикр хаёлим шуни кўрсатади, кўнглим сезди деганимизда интуитив қарор қилган бўламиз. Бошқарув бўйича мутахассис Питер Шодербек шундай дейди: «Муаммо тўғрисидаги информацияни кўпайиши ўрта бўғин раҳбари учун қарор қабул қилишда катта ёрдам бўлади, юқори бўғин раҳбарлари учун эса интуитив тарзда қарор қабул қилиш хосдир. ЭҲМдан фойдаланиш раҳбарга маълумотларга эътибор беришга имконият яратади, аммо раҳбар томонидан интуитив қарор қабул қилишни йўқ қилмайди».

Профессор Минцберг ҳам юқори даража раҳбарларини интуицияга боғлиқлигини исботлаган. Юқори бўғин менежерлари фаолиятини ўрганилган яна бир тадқиқотда, сўралган раҳбарларнинг 80фоизи «норасмий информация алмашуви ва интуиция» туфайли ўзларидаги муҳим муаммони борлигини қайд қилганлар. Яхши вакцина (эмлаш)ни очган Доктор Йонас Сок шундай изоҳлайди: «Интуиция – биз шу вақтгача билмаган, тушунмаган биологиядир. Аммо, ҳар доим, эрталаб яхши кайфиятда уйқудан туриб бугунги кун менга нима бераркин, нимани насиб қилар экан деб ўйлайман. Мен у билан биргаликда ишлайман. У менинг *шеригимдир». «Рейчем» фирмасининг асосчиси ва президенти Пол Кук* материалшунослик билан шуғулланади. У ўзининг барча қарорлари интуитивлигини, афсусланадиган йирик қарорлари эса интуицияга асосланмаганлигини айтади.

Мураккаб ташкилий ҳолатда минглаб танлов вариантлари мавжуддир. Етарли миқдордаги пул маблағига эса ташкилот ўзи хоҳлаган маҳсулотини чиқариши мумкин. Аммо, у ташкилот фақат баъзи маҳсулотнигина ишлаб чиқариб сотишдан фойда олади, холос. Бундан ташқари, қатор ҳолларда раҳбар аввалига имкониятдаги танлов вариантларини билмайди ҳам. Фақат интуицияга суянган раҳбар ўзгармас тасодиф билан дуч келади. Статистикага мувофиқ қандайдир мантиқий изоҳсиз тўғри танловни амалга ошириш имконияти камдир.

Фикрлашга асосланган қарор. Бундан қарорлар интуитивга ўхшайди, чунки мантиқи аниқ эмас. Фикрлашга асосланган қарор – билимларга ва тўпланган тажрибаларга асосланган танловдир. Аввал шундай ҳолатларда қандай бўлганини билиш учун одамлар билимдан фойдаланадилар. Соғлом маънога суянган ҳолда раҳбар, аввал муваффакият келтирган йўлни танлайди. Масалан, Сиз бошқарув дастури билан бухгалтерия ҳисобини ўрганиш дастуридан бирини танламоқчи бўлсангиз, ҳар бир фан бўйича аввал ўтилган кириш курслари *тажрибасидан келиб чиқасиз. Агар сиз менежмент дастурларининг бир* нечтасидан «А» балл олиб, бухгалтерия ҳисобидан эса фақатгина «С» балл олган бўлсангиз, сиз менежментни танлайсиз.

Фикрлаш ташкилий қарорни асоси сифатида самарали ҳисобланади, чунки ташкилотдаги кўп ҳолатлар қайтарилиш анъанасига эга. Бу ҳолда аввал қабул қилинган қарор энди аввалгидан яхши ишлайди (бу дастурлаштирилган қарорни асосий афзаллигидир). Оддий мисол: бошқариш соҳасида маълумотга эга бўлган мутахассисни топиш йирик *ташкилотларда йилига юз марталаб рўй беради. Психологик тестларни* муваффакқиятига қарамасдан, менежментда 100фоиз муваффакқиятга кафолат берувчи механизм ўйлаб топилмаган. Шунинг учун баъзи ташкилотлар фикрлашга асосланиб, ишга фақат менежмент таълими бўйича юқори баҳо олган М.В.А. даражаси соҳибларини олишга қарор

қиладилар, чунки улар ўтган даврда В.В.А. ёки В.А.* дипломи соҳибларига қараганда яхшироқ ишлаганлар. Бошқа мисол: котибага барча *корреспонденцияга жавоб бериш ҳуқукини бериш.* Бу тўғрида кўплаб мисоллар келтириш мумкин, чунки фикрлаш кунлик бошқарув қарорларини асоси ҳисобланади. Мана шунинг учун ишга олишда тажрибага катта аҳамият берадилар.

Фикрлаш асосидаги қарор бошқарувчи миясида амалга ошади, шунинг учун у тез ва арзонлик сингари муҳим хусусиятларга эга. У соғлом ғояга, маънога суянади, аммо соғлом ғоя, маъно кам учрайди. Одамлар *билан ишлаганя сабабли бу гап жуда тўғридир.* Албатта, ҳолат ўзига хос ёки мураккаб бўлса фикрлашни ўзи қарор қабул қилишда камлик қилади. «Буз Эллен энд Хэмилтон» халқаро консультатив фирмаси вице-президенти айтгандек «Кўплаб менежерлар соғлом фикр, ғоя ёрдамида барча муаммолар ечилади деб ҳисоблайдилар. Аммо жуда оддий туюлган *нарса ҳам мураккаб* бўлиши мумкин. Муаммо оддий туюлиши *мумкин* холос».

Фикрлашни янги ҳолатга жорий қилиб бўлмайди, чунки раҳбарда мантиқий танловни асослайдиган тажриба йўқ бўлади. Бунга мисол қилиб ташкилот учун янги бўлган ҳар қандай ҳаракатни кўрсатса бўлади, масалан, ишлаб чикарадиган ассортиментни ўзгартириш, янги технологияни яратиш ёки аввалгидан фарк қилувчи рағбатлантириш *системасини синаб кўриш.* Мураккаб *ҳолатларда фикрлаш яхши* натижа *бермаслиги мумкин,* чунки ҳисобга олиниши керак бўлган омиллар кишининг «қуролланмаган» онги учун жуда кўпдир ва уларни ҳаммасини ҳисобга олиш керак ва солиштириш имкониятига эга эмасдир. Масалан, иккинчи жаҳон урушидан сўнг Америка автомобил заводлари раҳбарлари Германиядаги «Фольксваген» фирмасини келиб кўрдилар. «Форд»нинг ўша вақтдаги президенти Эрнест Брич бу автомобиллар «бир пулга қиммат»лигини ва АҚШда ҳеч қачон *сотилмаслиги* тўғрисида хулоса қилди. Аммо, орадан ўн йил ўтгандан сўнг «Форд» фирмаси «Фольксваген»га ўхшаш бўлган «Эдсел» моделини ишлаб чиқарди ва автомобилсозлик тарихида катта муваффаққиятсизликка учради.

Фикрлаш асосан тажрибагача суянгани учун, хаддан ташқари тажрибага мўлжал қилиш раҳбарларга аввалги ҳаракатлари йўналишида карор қабул қилишга олиб келади. Шунинг учун раҳбар янги, янада самарали йўналишни ҳисобга олмайди ва имкониятни бой беради. Бундан ҳам муҳими, фикрлашга ва йигилган тажрибага суянган раҳбар ўзи билиб – билмай янги соҳаларга кириш имкониятини қўлдан беради. Янги фаолият соҳаларидан кўркиш халокатга олиб боришини таъкидлаш лозим.

---

* M.B.A. (Master of Business Administration) - Магистр Делового Администрирования – Ишбилармон маъмурият магистри –АҚШда кенг тарқалган ва оммабоп малакавий даража. Бу даража аввал университет тугатган, сўнгра эса олий бизнес мактабида (2йиллик) таълим олганларга берилади. В.В.А. (Bachelor of Business Administration) Ишбилармон маъмурий бакалаври – оддий 4 йиллик университет таълими (бизнес сохасида)

B.A.(Bachelor of Arts) - Санъат бакалаври - гуманитар (юрилик, тарих ва х.к). университет таълими

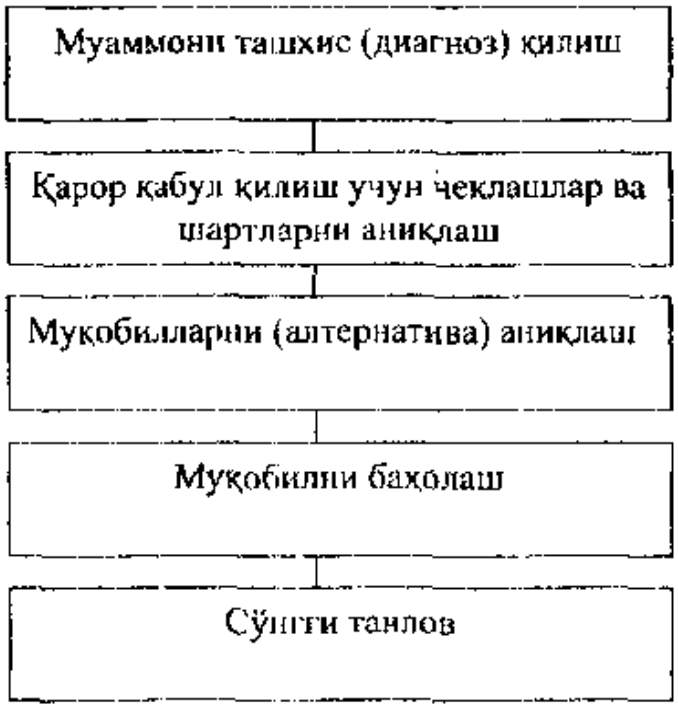
Янгиликга ва мураккабликга мослашиш ҳамма вақт ҳам қийин ишдир. ёмон қарор қабул қилиш орқали муваффаққиятсизликка учраш хавфини эсдан чиқармаслик керак. Аммо, кўп холларда раҳбар қарорга рационал ёндошиб, тўғри танлов эҳтимолини ошириш ҳолатида бўлади.

7.5.Рационал қарор.

Рационал қарор билан фикрлашга асосланган қарор ўртасидаги асосий фарқ шундаки, рационал қарор аввалги тажрибага асосланмаган бўлади. Рационал қарор, қуйида кўрсатилганидек объектив, аналитик жараён ёрдамида асосланади.

7.6.Муаммоларни рационал ечиш.

Бошқариш каби, муаммоларни ечиш ҳам – жараёндир, бу ерда бир-бирига боғлиқ қадамларни туганмас кетма-кетлиги тўғрисида сўз бормоқда. Раҳбар нафақат қарор тўғрисида қайғуради, у ўзидан чиқаётган ва ўзига боғлиқ барча нарса тўғрисида қайғуради. Муаммони ечиш учун қандайдир бир қарор эмас, балки танловлар тўплами талаб қилинади. Шунинг учун, муаммони ечиш жараёнини беш босқичдан иборат десак-да (жорий қилиш ва қайтар алоқани қўшамиз), босқичларни ҳақиқий сони муаммони ўзи билан аниқланади (7.1.-расм).



7.1-расм. Муаммоларни рационал ечиш босқичлари.

7.7.Муаммоларни самарали ечиш босқичлари.

Муаммони ташхис (диагноз) қилиш. Муаммони ечиш йўлидаги биринчи кадам – аниқлаш, ташхис қуйишдир. Муаммони кўриб чиқишнинг икки усули мавжуд. Биринчиси, олдига қўйилган мақсадлар

эришилмаган ҳолатдаги муаммодир. Бошқача айтганда, бўлиши керак бўлган нарса бўлмади – демак бунда бир муаммо мавжуд. Шундай ҳаракат қилиб, меъёрдан четга чиқишни текислайсиз, худди 1-бўлимда кўрсатилганидек. Масалан, ўзи бошқараётган бўлимда меҳнат унумдорлиги пастлигини уста аниқлади. Бу реактив бошқариш, чунки амалга оширилиши шартдир. Аммо, кўп ҳолларда, раҳбарлар бўлиши керак бўлган, аммо бўлмаган ҳолатни муаммо сифатида қабул қиладилар. Потенциал имкониятни ҳам муаммо сифатида кўриш мумкин. Масалан, кандайдир бўлимни самарадорлигини ошириш усуллари фаоллик билан ахтарилмоқда, хатто ишлар яхши кетаётган бўлса ҳам. Бу ҳолда, муаммони сезасиз - ишни кетишини яхшилаш учун нимадир қилиш мумкин ёки берилган имкониятдан фойда олиш мумкин. Шундай ҳаракат қилиб, сиз менежер – тадбиркор сифатида фаолият кўрсатасиз. Бошқарув бўйича мутахассис Питер Друкер буни шундай таъкидлайди, муаммони очилиши меъёрларни тиклайди, натижалари эса «имкониятлардан фойдаланиш оқибати бўлиши мумкин».

Муаммони тўлиқ аниқлаш қийиндир, чунки ташкилотнинг барча бўлимлари бир-бирига боғликдир. Маркетинг бўйича бошқарувчининг иши сотиш бўйича бошқарувчилар ишига, ишлаб чиқаришдаги усталар ишига, тадқиқотлар бўлимига ёки компаниядаги ҳар бир кишига таъсир кўрсатади. Касалхонадаги лаборантлар иши эса ҳакимлар (врачлар) ҳаракатига таъсир қилади. Агар лаборатория хатоликка йўл қўйса, ҳакимлар ишида салбий оқибатга олиб келиши мумкин, чунки унинг қарори лаборатория таҳлилига асосланади. Йирик ташкилотларда юзлаб бундай боғлиқликлар мавжуд. Шунинг учун, муаммони тўғри аниқлаш – уни тенг ярмини ечиш деган тушунча бор, аммо бу тушунчана ташкилий қарорларга қўллаб бўлмайди. Натижада, муаммони ташхис қилиш алоҳида фаолият бўлиб, у оралиқ қарор қабул қилишдан бир неча қадам беридадир.

Мураккаб муаммони ташхис қилишнинг биринчи босқичи – муаммонинг симптомларини, белгиларини билиш ва аниқлаш ёки мавжуд имкониятларни аниқлашдир. «Симптом» сўзи тиббиёт тилида фойдаланилади. Ташкилотнинг баъзи касалликларини умумий симптомлари - кичик фойда, маҳсулот сотиш, унумдорлик ва сифат, халдан ташқари ортиқча ҳаражатлар, ташкилотдаги келишмовчиликлар ва ходимларнинг қўнимсизлиги. Бир неча симптомлар бир-бирини ўрнини тўлдиради. Масалан, кўп ҳаражатлар ва фойданинг камлигини ҳеч ажратиб бўлмайди.

Симптомларни аниқлаш муаммони умумий холда аниқлашга имкон беради. Бу, бошқарувда ҳисобга олиниши керак бўлган омиллар сонини камайишига олиб келади. Аммо, бош оғриғи чарчоқни ёки мия ўсмасини симптоми бўлгани каби, паст даражадаги рентабелликни умумий симптоми кўп омилларга боғлиқ бўлади. Шунинг учун, баъзи раҳбарлар қилганидек, симптомларни йўқотишга тез ҳаракат қилишдан кечиш мақулдир. Худди ҳакимлар бемордан қон олиб ва уни ўрганиб, таҳлил қилиб касалликни асосий сабабини аниқлаганларига ўхшаб, раҳбар ҳам

ташкилотнинг самарасизлигини асосий сабабини аниқлаши керак. «Буз, Эллен энд Хэмилтон» фирмасининг юқори бўғин раҳбарлари консультанти симптомларни ва улар сабабларини тўғри аниқлаш зарурлигини қайд қилади ва кўпчилик раҳбарлар паст унумдорлик ва фойда учун ишчиларни терғашликларини кўрсатади: «Раҳбарият, бошқа мумкин бўлган сабабларни кўра олмайди, масалан, устама ҳаражатларни ва материалларга бўлган ҳаражатларни ортиб кетганига эътибор бермайдилар. Натижада, компания меҳнат унумдорлигини орттириш режасига кўплаб нозарур маблағларни сарф қилади ва ходимларни ишдан бушатади».

Муаммони юзага келиш сабабини аниқлаш учун талаб қилинган ички ва ташқи (ташкилотга тегишли) информацияни йиғиб, таҳлил қилиш керак. Бундай информацияни мавжуд усуллар асосида йиғиш мумкин, масалан ташкилотдан ташқарида – бозорни таҳлили,ташкилот ичида эса – молиявий ҳисоботларни компьютердаги таҳлили, интервью олиш, бошқарув бўйича консультантни таклиф қилиш ёки ходимлар сўровини ўтказиш. Информацияни ноформал тарзда ҳам йиғиш мумкин, юзага келган ҳолат тўғрисида суҳбатлар ўтказиб ва шахсий кузатиш олиб борилади. Масалан, уста унумдорлик муаммосини ишчилар билан биргаликда муҳокама қилиши ва олинган информацияни юқорига бериши мумкин.

Информация миқдорини ортиши қарор сифатини оширади деган сўз эмас. Рассел Акофф кўрсатишича, кўп раҳбарлар ишга алоқаси йўқ информация кўплигидан қийналадилар. Шунинг учун, кузатишларда релевант ва нозарур информацияни билиш, уларни бир-биридан ажрата олиш муҳимдир.

Релевант информация (relevant - ишга тааллуқли) – аниқ муаммога, одамларга, мақсадга ва вақт даврига боғлиқ бўлган маълумотлардир

Маълумотларни танлаш. Олинадиган маълумотларни фильтрлаш зарур, ишга алоқаси йўқ маълумотларни ташлаб юбориш керак. Қарор қабул қилиш жараёнида фойдаланадиган релевант маълумотларнигина олиш керак.

Релевант информация – қарорни асосидир, шунинг учун уни максимал даражада аниқ бўлишига эришиш лозимдир.

Ташкилот, муаммо бўйича аниқ информацияни олишга ҳаракат қилади, аммо бу унчалик осон иш эмас. Коммуникация жараёнида кўрсатганимиздек, психологик омиллар ҳамма вақт информацияни бир мунча бузади. Муаммони мавжудлик факти ҳаяжонланишни ва стрессни юзага келтириши мумкин, шу сабабли маълумотлардаги бузилиш кучайиши мумкин.

Агар, раҳбарлар камчиликлар сабабини ишчилардан кўришса ва буни ишчилар билсалар, улар ўзларининг ишларини яхши қилиб кўрсатувчи информация берадилар. Агар, раҳбар тўғри сўзликни, халолликни рағбатлантирмаса, ишчилар, раҳбар хоҳлагандек қилиб информация берадилар. Бундай информация, операцияга ётишни хоҳламаган беморни ҳакимга рентген аппарати кўрсатгичини

ўзгартиришни илтимос қилгандаги ўзгарган маълумот кабидир. Бу ташкилотдаги яхши муносабатларни ушлаб туришни назарда тутади.

Қарор қабул қилиш учун чеклашлар ва шартларни аниқлаш. Раҳбар қарор қабул қилиш мақсадида муаммони ташхис қилганда, бу муаммони нима қилиш мумкинлиги тўғрисида ўйлаши шарт. Кўп муаммоларни ечилиши жуда қийин бўлиши мумкин, чунки бу хусусдаги қарорни бажариш учун ташкилотда ва раҳбарда ресурслар мавжуд бўлмайди. Бундан ташқари, муаммонинг сабаби ташкилотдан ташқарида бўлиши мумкин – масалан, раҳбар ўзгартира олмайдиган қонунлар. Мослаштиришдаги чеклашлар қарор қабул қилиш имкониятини чеклайди. Жараённинг кейинги босқичига ўтишдан олдин раҳбар, чеклашларни маъносини билиб олиши, аниқлаши ва вариантларни аниқлашга ўтиши мумкин. Агар бу иш қилинмаса кўп вақт бекорга сарфланган бўлади. Агар ҳаракатларнинг нореал йўналиши танланган бўлса ундан ҳам ёмон бўлади. Бу мавжуд муаммони ечмайди, балки янада чуқурлаштириши табиий.

Чеклашлар ҳолатга ва аниқ раҳбарларга боғлиқ холда сурилиши мумкин, ўзгариши мумкин. Баъзи умумий чеклашлар – маблағларнинг мос эмаслиги; талаб қилинадиган малака ва талабга эга бўлган ходимлар сонининг камлиги; мақбул нархларда ресурс сотиб олишга тайёр эмаслик; хали яратилган ёки жуда қиммат бўлган технологияга эҳтиёж; жуда қаттиқ рақобат; қонунлар ва маънавий тушунчалар. Йирик ташкилотларда чеклашлар камроқ бўлади, майда ташкилотларда эса нисбатан кўпроқ бўлади ва улар қийинчилик билан йўқотилади.

Юқори даражадаги раҳбарлик томонидан ташкилотнинг барча аъзолари ваколатини қисқартириш барча бошқарув қарорлари учун муҳим чеклашдир (бу мавзу ишни ташкил этиш жараёнига бағишланган бўлимда кўриб чиқилади). Қисқаси, юқори раҳбарият бундай ҳуқуқни бергандагина, менежер қарор қабул қилиши мумкин.

Чеклашларни гуруҳлашга қўшимча қилиб шуни айтиш керакки, раҳбар танлов вариантларини баҳолайдиган стандартларни аниқлаши зарурдир. Бу стандартларни қарор қабул қилиш шартлари деб аталади. Улар қарорларни баҳолашда таклифлар сифатида ишлатилади. Масалан, автомобиль сотиб олиш тўғрисида қарор қабул қилишда, унинг нархи – 10 минг доллардан ортиқ бўлмаслиги, иқтисодийлиги - 1 галлон ёнилғи билан 25 милдан кам юрмаслиги, одам сиғиши (камида 5 киши), чиройли ва хизмат кўрсатиш нуқтаи назаридан яхши ҳарактеристикаларга эга бўлиши керак.

Муқобилларини (альтернатива) аниқлаш. Кейинги босқич – муаммоларни хал қилишнинг муқобил тўпламларини шакллантиришдир. Муаммони юзага келтирган сабабларини йўқ қилувчи турли ҳаракатларни аниқлаш лозимдир ва ташкилотнинг ўз мақсадларига эришишга имконият бериш керакдир. Бошқарув амалиётида, раҳбарлар камдан-кам холларда ҳар бир муқобил вариантни аниқлаш, баҳолаш ва шакллантириш учун етарли билимга ёки вақтга эга бўладилар. Бундан ташқари кўп вариантларни кўриш, агар улар реал бўлмаса, чалкашликка олиб боради.

Шунинг учун, раҳбарлар кўпинча вариантларни энг муҳимларини олиб қоладилар ва кўриб чиқадилар.

Энг яхши қарорни қидириш ва топиш ўрнига, одамлар мумкин бўлган энг қулай, минимал стандартни қониқтирадиган вариант топилгунга қадар муқобилларни кўриб чиқадилар. Раҳбарлар энг оптимал қарорни топиши жуда кўп вақтни олади, қиммат бўлади ёки оғир бўлади. Унинг ўрнига улар муаммони хал қиладиган оддий қарорни танлайдилар.

Имкониятдаги, мумкин бўлган қарорларни барчасини кўриб чиқиш тўғрисида қайғуриш керак. Оғир бўлган муаммоларни чуқур таҳлил қилиш бир неча муқобил вариантларни тузиш, яратиш учун зарурдир. Агар раҳбарият, нима бўлишини баҳолаш имкониятига эга бўлмаса, ҳеч нима қилмаса, чора кўришни билмаса, зарур ҳаракатлар қилиш талаблари олдида дош беролмаслик хавфи бор. ҳаракатни ўзи учун ҳаракат қилиш муаммони ташқи симптомини хис қилиш эҳтимолини оширади, унинг асосий сабабини эмас.

Автомобиль тўғрисидаги мисолимизга келсак, сиз бир неча моделдан бирини танлаш олдида турибсиз, уларнинг барчаси сизнинг талабларингизга мос келади. Муқобилини танлаб олиб, уни баҳолаш зарурдир.

Муқобилини баҳолаш. Кейинги босқич – мумкин бўлган муқобилларни баҳолашдир. Уларни аниқлашда маълум тарзда дастлабки баҳолаш зарурдир. Бошдаги ғояларни охиргисидан ажратилганлиги муқобил ғояларни сон жиҳатидан хам, сифат жиҳатидан ҳам ортиши тадқиқотлардан маълум.

Бу сиз томондан барча ғояларни руйхатини тузғандан сўнг ҳар бир муқобил вариантни баҳолашни билдиради. Қарорларни баҳолашда раҳбар уларни камчиликларини, афзалликларини ва умумий оқибатларини аниқлайди. Ҳар бир муқобил вариант маълум салбий йўналишлар билан хам боғликдир. Юқорида эслатилганидек, барча муҳим бошқарув қарорлари компромиссга эга бўлади.

Қарорларни солиштириб кўриш учун стандартга эга бўлиш керак. Бундай стандартларни қарор қабул қилиш талаблари деб аталади. Автомобиль тўғрисидаги мисолни эсга оламиз, агар қандайдир модель сизнинг битта ёки бир нечта талабларингизга жавоб бермаса, бу автомобилни реал муқобил вариант сифатида кўриб чиқиб бўлмайди.

Автомобиль танлашдаги баъзи талаблар миқдор кўрсаткичларида ифодаланади, масалан, нархи 10 минг доллардан кўп бўлмаслиги керак. Бошқа кўрсаткичлар, масалан хизмат кўрсатишда курайликлар ва ташқи кўриниши, сифат тўғрисида информацияни талаб қилади. Техник хизмат кўрсатиш бўйича маълумотларни баҳолашда «Консьюмер Репортс» истеъмолчилари эълон килган баҳоларни кўриб чиқиш зарурдир. Ҳар бир раҳбар ўзининг хусусий баҳолар шкаласини тузиши керак ва шундан фойдаланиши керак.

Бу босқичда ўзига хос қийинчиликлар мавжуд бўлади, чунки турли махсулотларни солиштиришни иложи йўқ – олмани апельсин билан

солиштириб бўлмайди. Барча қарорларни маълум кўринишида акс эттириш керак. Бу кўринишда эса мақсад акс этиши керак. Бизнесда энг муҳим кўрсатгич фойдадир, шунинг учун қарорларни пул кўринишида акс эттириш ва уни фойдага таъсирини баҳолаш керакдир. Нотижорат ташкилотларида эса асосий мақсад, кам ҳаражатлар билан яхши хизмат кўрсатишдир. Шунинг учун пулда акс эттиришнинг, бир хил ташкилотлардаги қарор оқибатларини солиштириш усулидан фойдаланиш мумкин.

Автомобиль тўғрисидаги мисолда барча талабларни 1дан 5гача бўлган шкаладаги балларда белгилаш мумкин. Улардан ҳам миқдорий ҳам сифатий ҳаракгердаги омиллардан фойдаланиш мумкин. Бу холда, энг арзон автомобиль 5 балл, энг қиммати эса – 1 балл олиши мумкин (барча талаблар ҳам ҳисобга олинади). Эҳтимол, баъзи бир талаб бошқа талаблардан муҳимрокдир. Масалан, автомобилни ташқи кўринишини, унинг нархидан кўра икки марта муҳим ҳисоблашингиз мумкин. Агар, шундай бўлса, ташқи кўриниш учун 2 баллдан бериш мумкин. Таъмирталаблик аҳамияти нархнинг 2/3 қисмини ташкил этади, қулайликни (хизмат кўрсатишда) 2/3га кўпайтириш керак. Барча шартлар бўйича ана шу ишни давом эттириб, ҳар бир модель бўйича натижаларни қўйиш мумкин. Баллардаги умумий баҳоси энг юқори бўлган автомобиль, сиз танлаган автомобиль бўлади.

Мумкин бўлган қарорни баҳолашда раҳбар, келажакда нима бўлишини ҳисобга олишга ҳаракат қилади.Кўп омиллар, шу жумладан ташқи оламдаги ўзгаришлар, қарорни бажаришни мумкин эмаслиги, мўлжалланганни амалга оширишга тўсқинлик қилади. Шунинг учун, баҳолашдаги муҳим ҳолат ҳар бир қарорни амалга ошириш эҳтимолини аниқлашдир. Агар, бирор қарорни оқибати яхши бўлса, аммо уни амалга ошириш имкони кам бўлса, бу вариантдаги қарор яхши қарор ҳисобланмайди. Раҳбар баҳолашда эҳтимолни ҳисобга олади, ноаниқлик ва таваккални эътиборга олиши керак, бу ҳақда ушбу бўлимда сўз боради.

Муқобилни танлаш. Агар муаммо тўғри аниқланган бўлса, муқобиллик вариантлари тўғри баҳоланган бўлса, танловни амалга ошириш, яъни қарор қабул қилиш осон бўлади. Раҳбар, автомобиллар мисолида кўрсатилганидек, энг яхши вариантни танлайди. Агар муаммо мураккаб бўлса ва кўплаб компромиссларни эътиборга олиш керак бўлса ёки информация ва таҳлил субъектив бўлса, бирон бир альтернатива энг яхши танлов бўла олмайди. Бу холда асосий эътибор яхши фикрлашга ва тажрибага берилади.

Менежер учун оптимал қарорга эришиш идеал хол бўлса ҳам, раҳбар амалиётда буни хаёлига келтирмайди. Тадқикотчи Герберт Сайман кўрсатишича, раҳбар қарор қабул қилишда энг яхши «максимал» натижага эмас, балки «қониқтирадиган» қобилиятга эътибор беради.

Вақт камлиги сабабли ва барча информацияни ҳисобга олиб бўлмаслиги учун оптимал қарор топиш қийин бўлади. Мана шу чеклашлар

сабабли раҳбар кўп холларда энг яхши вариантни эмас, балки энг мақбул вариантни танлайди.

Амалга ошириш. Харрисон таъкидлаганидек: «Қарорни ҳақиқий қиммати уни амалга оширилгандан сўнггина билинади». 7.3-расмга биноан муаммони очиш вариант танлаш ёки қарор қабул қилиш билан тугамайди. Ҳаракатлар йўналишини танлашни ўзигина ташкилот учун унчалик қимматли эмас. Муаммони ечиш учун ёки мавжуд имкониятдан самара олиш учун амалга оширилиши керак. Қарорни самарадорлик даражаси, уни ходимлар томонидан тан олинсагина ортади. Жуда яхши қарор ҳам камдан-кам холларда автоматик тарзда тан олинади.

Баъзида раҳбар қарор қабул қилишни, уни бажарувчиларнинг ўзига топшириши мумкин. Кўпинча у, ўзининг фикрини тўғрилигини ташкилотдаги бошқа ходимларга тушунтиради, ишонтиради, исботлайди. Баъзи раҳбарлар эса бу – ишларга бехуда вақт сарфлаш деб қарайдилар. Бугунги кунда «мен ҳақманми ёки ноҳақманми - мен раҳбарман» деган фикр яхшиликка олиб бормайди.

Қачонки бу ишга алоқадор одамлар қарорга ўз хиссаларини қўшсалар ва чин юракдан ишонсаларгина қарорни самарали тузиш жараёнига бошқа ходимларни жалб қилиш яхши натижа беради. Раҳбарнинг вазифаси эса – кимни жалб қилишни аниқлашдир. Аммо, баъзи холларда, раҳбар бошкалар билан келишмасдан қарор қабул қилади. Ходимларни қарор қабул қилишда катнашуви ҳамма вақт ҳам яхши самара беравермайди.

Бундан ташқари, каттик қўллаб-кувватлаш ҳам қарорни бажаришга кафолат беравермайди. Қарорни тўла амалга ошириш бутун бошқарув жараёнини ҳаракатга келтиришни талаб қилади, айникса ташкилий ва мотивацион функцияларни ҳаракатга солиш керак.



7.3-расм. Амалга ошириш ва баҳолаш. Қарор қабул қилишдан кейинги муаммони ечишга тааллукли босқичлар.

Қайтар алоқа. Қарор қабул қилиш жараёнига кирувчи ва қарор қабул қилишдан кейин ҳаракатга келадиган босқичлардан *бири* – қайтар алоқани ўрнатишдир. Харрисон бўйича: «Кузатиш ва назорат қилиш системаси ҳақиқий натижаларни қарор қабул қилиш вактида қўйилган натижалар билан мувофиклаштиришни таъминлаш учун зарурдир». Бу босқичда раҳбар мўлжаллаган натижаларни эришилган натижаларга солиштириш ва қарор окибатларини ўлчаш ва баҳолаш амалга оширилади. Қайтар алоқа - яъни қарорни амалга оширишдан олдин ва кейинги

ҳодисалар тўғрисида маълумотларни келиши – ташкилотга зарар етмасдан аввал раҳбар қарорни мослаштиришига имкон беради. Назорат функцияси томонидан қарорларни баҳолаш кейинги бўлимларда кўриб чиқилади.

7.8.Бошқарув қарорини қабул қилишга таъсир этувчи бошқа омиллар.

Муаммоларни ечиш босқичларини кўриб чиқиш мураккаб холларда самарали қарорларни қабул қилишда таклифлар ишлаб чиқаришга хизмат қилади. Бошқарувнинг бу усули ҳам, бошқа усуллар каби, бўшлиқда ишлатилмайди. Ташкилот мураккаб бўлимлардан иборатдир, улар ҳам ўз навбатида мураккаб бўғинлардан тузилган. Ташкилий ҳаракатларга мураккаблик хосдир, бошқарув қарорлари одамлар томонидан қабул қилинади ва уларга таъсир қилади, қарор қабул қилишда турли омилларни ҳисобга олишни тақозо қилади. Уларнинг кўплари қуйида, бошқарув функцияларида муҳокама қилинади. Бу ерда эса, қарорларни қабул қилиниши ва уларни самарасини муҳим томонлари кўриб чиқилади. Биз, раҳбарни шахсий баҳоси, таваккал даражаси, вақт ва ўзгараётган муҳит, информацион ва қобилият бўйича чеклашлар, салбий оқибатлар ва қарорларни бир-бирига боғлиқлигини кўриб чиқамиз.

Раҳбарнинг шахсий баҳоси. Шахсий баҳолар муҳимлик, сифат ва фаровонликни субъектив акс эттиришдир. Қарор қабул қилишда, баҳолаш компас сифатида ишлатилади, турли йўналишлардан кераклигини танлашда фойдаланилади. Ижтимоий масъулият ва этика (аҳлоқ)ни кўрганимизда биз раҳбарлар томонидан қарор қабул қилишда уларни қадр-қийматларини, яхшилик ва ёмонлик, тартибни кўрсатувчи бир неча мисоллар келтиргандик. Барча бошқарув қарорлари қандайдир қадр-қиймат мажмуаси асосида тузилади.

Ҳар бир киши ўзини қадр-қиймат мажмуасига эга; бу эса унинг ҳаракатига ва қабул қиладиган қарорига таъсир этади. Масалан, шеригингизга керак бўладиган маълумотни ўзингизда ушлаб туришни нотўғри ҳисоблашингиз мумкин. Хатто, у одам сизни амалда кўтарилишингизда рақобатдош бўлса ҳам. Иккинчи томондан, сиз ёмон ишлаётган ходимни ишдан бўшатишингиз мумкин. Хатто сиз одамларга меҳрибон бўлсангиз ҳам, тенглик тўғрисидаги тушунчангиз асосида ташкилотга бошқалар сингари фойда бермаётган ходимни ишдан бўшатишингиз мумкин.

Тадқиқотлар кўрсатишига, қадр-қиймат, қарор қабул қилиш қобилиятига таъсир қилади. Америка бошқарувчиларининг қадр-қийматига бағишланган биринчи тадқиқотлари, уларнинг қадриятларида иқтисод, сиёсат ва фан – ижтимоий, диний ва эстетикага нисбатан юқорироқда туришини кўрсатади. Джордж Инглеид кузатишича, биринчи ўринга фойдани қўювчи раҳбар, ишчилар учун дам олиш хонасини ва кафени қайта қуриш ва жиҳозлашга маблаг сарфламайди. Одамларга нисбатан ғамхўр раҳбар эса, уларни иш ҳақларини оширади, хатто илмий-

тадқиқот лойиҳаларини маблағларини бўшатиб бўлса ҳам иш ҳақини оширади.

Бошқарув қарорларига маданиятдаги фарқ ҳам таъсир этади. Турли мамлакатлар маданиятида фарқ бор. Масалан, австралиялик раҳбарлар бошқарувга бўлган «юмшоқ» муносабатни қўлласалар, Жанубий Кореяликлар кучга эътибор берадилар, японлар бўлса юқори раҳбарларга ҳурматни намойиш этади ва компанияга юқори даражада содиқ бўладилар.

Баъзи ташкилотлар корпоратив эътиқод тўғрисида декларациядан фойдаланадилар, қабул килинадиган қарорлар умумий эътиқодни ифодалаши лозимдир. 7.2-мисол «Эппл Компьютер» фирмасида рағбатлантириладиган қадр-қийматлар, эътиқодларга бағишланган.

7.2-мисол. «Эппл» фирмасининг эътиқодлар системаси. Истеъмолчиларга (фойдаланувчиларга) нисбатан эмпатия. Биз реал эҳтиёжларни қондирувчи узоқ вақт фойдаланишга имкон берувчи сифатли маҳсулот чиқарамиз. Истеъмолчиларнинг муаммоларини ечишга интиламиз, истеъмолчи билан зиддиятга бормаймиз.

Мақсадларга эришиш (агрессивлик). Биз агрессив мақсадларни қўямиз ва уларни амалга оширишга ўзимизни мажбур қиламиз. Биз, бир нодир вақтда яшаяпмиз, маҳсулотимиз одамларни меҳнати ва ҳаётини ўзгартириш воситаси бўлиши керак. Бу саргузаштдир – биз биргаликда бунда қатнашамиз.

Позитив ижтимоий ҳисс. Фирма корпоратив фуқаро сифатида ўзи фаолият кўрсатаётган жамиятда иқтисодий, интеллектуал ва ижтимоий фаол бўлишга ҳаракат қилади. Биринчи навбатда, ҳаётни умр кечириш учун қулай ҳолатга келтиришга ҳаракат қиламиз. Кишиларни имкониятларини кенгайтиришга ҳаракат қиламиз, уларни оғир ишларини енгиллатишга, катта ютуқларга эришишларига ёрдам берамиз.

Алоҳида ютуқлар. Биз тармоқдагига қараганда ҳам каттароқ ютуққа эришишга ҳаракат қиламиз. Фақат шу йўл билангина биз бошқа корпоратив мақсадларга эришишда зарур бўлган фойдани оламиз.

Жамоа руҳи. «Эппл» фирмаси самараси учун жамоа иши муҳимдир, чунки, алоҳида киши қила олмаган ишни жамоа қила олади. Ходимларни ҳар бир даражадаги раҳбарлар билан муносабатларини маъқуллаймиз, ғоя алмашиш ва таклифларни ҳаёт даражасини ва фирма самарасини оширади деб ҳисоблаймиз. Биз бир-биримизни қўллаб-қувватлаймиз, ғалабаларга ва мукофотларга биргаликда қувонамиз.

Сифат (такомиллашиш). Биз чиқараётган маҳсулотимиз тўғрисида қайғурамиз. «Эппл» маҳсулотини сифатли бўлишини таъминлаймиз, бу бизга истеъмолчилар ҳурматини ва содиқлигини таъминлайди.

Мукофотлаш Ҳар бир кишининг ҳиссасини, юқори фаолияти натижаларини тан оламиз. Мукофотлаш маънавий ва моддий бўлишини ҳам тан оламиз, «Эппл» фирмасида ишлаётган ҳар бир одам ўз ишидан хурсанд бўлиши лозим.

Яхши бошқариш. Менежерларни ўз ходимларига муносабатлари биринчи даражали аҳамиятга эга. Ходимлар ўз раҳбарларини халоллигига

ва сўзига ишонишга асос бўлиши шарт. Раҳбарият яхши муҳитни яратишга, «Эппл» фирмаси эътиқодлари янада ривожланишига масъулдир.

Эътиқодлар тўғрисида декларация қабул қилган ташкилотлар, одамларга турли таълим усуллари ёрдамида қадр – қийматлар, эътиқодларни етказадилар.

Шахсий баҳолашдаги фарқлардан ташқари, қарор қабул қилишда ва вариантларни танлашда, қарор қабул қилинаётган муҳит ҳам катта роль ўйнайди.

7.9.Қарор қабул қилиш муҳити.

Бошқарув қарорини қабул қилишда ҳамма вақт таваккални ҳисобга олиш муҳимдир. «Таваккал» тушунчаси бу ерда натижаларни олдиндан аниқлашга имкон берадиган аниқлик даражасига муносиблик маъносида ишлатилаяпти. Раҳбар қарор қабул қилиш ва вариантларни баҳолаш жараёнида турли ҳолатлардаги натижаларни олдиндан билиши керак. Қарорлар, асосан, таваккалга муносиб турли ҳолатларда қабул қилинади. Бу ҳолатлар анъанавий тарзда аниқлаш, таваккал ёки ноаниқлик сифатида классификация қилинади.

Аниқлик. Раҳбар турли вариантлар танловида ҳар бир вариантдаги аниқ натижани билса, қарорлар аниқлик шароитида қабул қилинади. Аниқ қарорга мисол қилиб: ортиқча пулларни 10фоизлик депозит сертификатларга қўйишни келтирса бўлади. Бу ҳолда, баъзи фавқулотдаги ҳолатлардан ташқари, ташкилот қўйган маблағига нисбатан 10фоиз олишини раҳбар билади. Шундай қилиб, раҳбар келажакдаги ишлаб чиқариш харажатлари қандай бўлишини аниқ билади, чунки ижара пули, материаллар қиймати ва иш кучи қиймати аниқдир ёки жуда юқори аниқликда ҳисобланиши мумкин.

Аниқлик шароитида ташкилий ва алоҳида қарорлар нисбатан кам қабул қилинади. Аммо уларни ўрни бор ва кўпчилик йирик қарорларни аниқ деб кўриш мумкин. Иқтисодий – математик усул тадқиқотчилари ва муаллифлар аниқлик мавжуд ҳолатларни детерминистик деб атайдилар (кейинги бўлимда детерминистик қарорлар қабул қилишни баъзи усуллари кўриб чиқилади).

Таваккал. Таваккал шароитида қабул қилинадиган қарорларга, натижалари аниқ эмас, балки ҳар бир натижани эҳтимоли аниқ бўлган қарорларни кўрсатса бўлади. Эҳтимоллик ушбу ҳодисани амалга ошиш имконияти даражаси сифатида аниқланади ва 0дан 1гача ўзгаради. Турли альтернативларни эҳтимоллари йиғиндиси 1га тенг бўлиши керак. Аниқлик шароитида эса фақатгина битта альтернатива мавжуд бўлади.

Эҳтимолни аниқлашнинг энг мақбул усули - объективликдир (аниқликдир). Йиғилган тажрибани статистик таҳлил қилиш йўли ёки математик усул билан аниқланган эҳтимол объективдир. Объектив эҳтимолга мисол қилиб тангани ташлаганда, рақам томонини 50фоиз тушишини келтирса бўлади. Бошқа мисол – ҳаёт суғуртаси билан шуғулланувчи компания томонидан аҳоли ўлими даражасини прогноз

қилишдир. Тажриба асоси бўлиб барча аҳоли хизмат қилганлиги учун суғурта компаниялари маълум ёшдаги аҳолининг қанчаси бу йили ёки келаси йили вафот этишини аниқ ҳисоблашлари мумкин. Бу маълумотларга асосланиб улар суғурта тўловини тўлаш учун қанча фоиз олишлари кераклигини аниқлайдилар. Раҳбарият муҳим омил сифатида таваккал даражасини ҳисобга олиши зарурдир. Масалан, «Рэдио Корпорейшн оф Америка» фирмаси дискали видеоприёмник ишлашга ҳаракат қилишда янглишгани учун 500 млн. доллар йўқотди. «Зенит Корпорейшн» фирмаси эса бу технологияни жуда ҳам ноаниқлигини ҳисобга олиб, бу соҳадаги тадқиқотлардан воз кечди ва катта зарарларни олдини олди. Аммо, «Сони» фирмаси кўп йиллардаги муваффаққиятсиз ҳаракатлардан сўнг, бундай асбобни яратдилар ва шу билан америкадаги ва европадаги рақобатдошларни енгиб, АҚШ бозорларини эгалладилар.

Ташкилот томонидан таваккални аниқ билишга имкон берадиган релевант информация олиш усуллари мавжуддир. Федерал ҳукуматнинг меҳнат масалалари бўйича, иқтисод, аҳолини ҳисобга олиш бўйича ҳисоботлари аҳоли структураси, нархлар ортиши, даромадларни тақсимлаш, инфляция, иш ҳақи ва шунга ўхшаш масалалар бўйича кўп маълумотларга эга бўлади. Йирик савдо ташкилотлари маълум тармоқлар учун муҳим бўлган маълумотни берадилар, масалан, 19дан 25 ёшгача бўлган аёлардан қанчаси «Тайм» ўрнига «Космополитен» журналини ўқишлари тўғрисидаги маълумот.

Ташқи информация кам бўлган холда, ташкилот ўзи тадқиқот олиб бориш орқали информация тўплайди. Янги маҳсулотлар, телевизион эшиттиришлар, кинофильмлар ва сиёсатни қабул қилишни прогноз қилишда бозор таҳлилидан шунчалик кенг фойдаланилмоқдаки, унинг ўзи ҳам муҳим фаолият соҳасига айланди, шу билан бирга йирик ташкилотларнинг фаолиятини муҳим қисмига айланди. Аммо, бозор таҳлили аниқ илмий тадқиқот мақомига эга эмас. Масалан, шундай таҳлил натижаларига биноан «Коламбиа Пикчерз» фирмаси «Е.Т» фильмини ишлаб чиқаришда қатнашишдан воз кечди. Бу қарор фильм 8 ёшли болаларга мўлжалланган деган нотўғри хулосага реакция сифатида қабул қилинди, ҳақиқатда эса бу фильм кинематография тарихида энг кўп томошабин кирган фильмга айланди.

Прогноз ишончли бўлиши учун жуда кўп маълумотлар мавжуд бўлса эҳтимоллик объектив аниқланади. Бир неча оиладан сўров ўтказиш орқали миллионлаб америкаликлар компьютерларни сотиб оладиларми ёки олмасликларини аниқлаб бўлмайди. Кўплаб респондентларни сўрови зарурдир. Бундан ташқари, эҳтимол узоқ келажакда ва ўртача қиймат сифатида ишончлироқ бўлади. Тангани ташлаганда, тескари томони билан бир серияда 10, 20 ва кўпроқ марта тушиши мумкин, 50 минг машинани суғурта қилган фирма автомобиллар тўқнашиши натижасидаги йўқотишни аниқ ҳисоблашлари мумкин. Кичик компания раҳбари эса буни ҳисоблай олмайди. 15та суғурта килинган машинадан биттаси автоаварияга учраса, компания миллионлаб зарар кўриши мумкин.

Кўп холларда ташкилот эҳтимолни объектив баҳолаш учун етарли маълумотга эга бўлмайди, аммо раҳбарият тажрибаси, нима бўлишини олдиндан аниқ билишни кўрсатади. Бундай ҳолатда раҳбар субъектив ёки эҳтимоли мумкин бўлган фикрдан фойдаланади. Эҳтимоли мумкин бўлган фикрга мисол қилиб – мусобақадан олдин улоқда ким ютиб чиқиши тўғрисида бахс боғлашини ва пул қўйиш (ставка)ни кўрсатса бўлади. Одамлар маълумотга ва тажрибага эгадирлар, яъни от бошқа мусобақаларда қандай қатнашганлигини биладилар, аммо объектив эҳтимолни аниқлашда бу камлик қилади.

Компанияни ўзининг паркидаги автомобилларни суғурта қилиши тўғрисидаги қарори таваккал шароитида қабул қилинадиган қарорга мисол бўлади. Бу қарор учун масъул бўлган раҳбар автотўқнашув бўлишини ва ундан қанча зарар кўришини билмайди. Аммо, суғурта статистикасидан у биладики, ўнта ҳайдовчидан биттаси йилда бир марта автотўқнашувга учрайди ва 2000 долл зарар кўриши мумкин. Агар, ташкилот 500 автомобилга эга бўлса, йилига 50та тўқнашув ва 100 минг доллар зарар эҳтимоли мавжудлир. Хақиқатда эса тўқнашувлар кам бўлиши мумкин ва йўқотишлар кўп бўлиши ҳам мумкин. Агар раҳбар бутун паркга суғурта олмоқчи бўлса,у 110 минг доллар туради. Бу қарор аниқлик шароитида қабул қилинган бўлади.

Ноаниқлилик. Потенциал натижалар эҳтимолини баҳолаш имконияти бўлмаган холларда қарорлар ноаниқлилик шароитида қабул қилинади. Ҳисобга олиниши керак бўлган омиллар янги бўлган холларда, улар ҳисобига етарли миқдорда релевант информация олиб бўлмайди. Натижада маълум оқибатларни эҳтимолини етарли даражада аниқ айтиб бўлмайди. Тез ўзгариб турган ҳолатларда қарорлар ноаниқлилик шароитида қабул қилинади. Ижтимоий, маданий, сиёсий ва фанга боғлиқ муҳитлар ноаниқлиликни юқори потенциалига эга бўлмайди. Мудофаа вазирлигини янги мураккаб қуролни яратиш тўғрисидаги қарори аввалига ноаниқроқ бўлади. Бунинг сабаби – бу қуролдан қандай фойдаланишни ҳеч ким билмайди, рақиб эса қандай қуролдан фойдаланишини ҳам ҳеч ким билмайди. Янги қурол қачон армияга етиб келади ва ўша вақтда самарали бўлишини мудофаа вазирлиги аввалдан аниқлай олмайди. Аммо, амалиётда камдан-кам қарорлар ноаниқлилик шароитида қабул қилинади.

Ноаниқлиликга дуч келган раҳбар ўрганилади икки имкониятдан фойдаланиши мумкин. Биринчидан, қўшимча релевант информация олишга ва муаммони яна бир бор таҳлил қилишга ҳаракат қилиб кўриш керак. Бу билан муаммони мураккаблигини ва янгилилик даражасини камайтиришга эришилади. Бу қўшимча информациядан ва йиғилган тажриба таҳлилидан биргаликда фойдаланган раҳбар, фикр юритиб қатор натижаларга ёки кутиладиган эҳтимолга тўғри баҳо бера олиши мумкин.

Қуйирокда эксперт баҳолаш усули кўриб чиқилади, бунда қўшимча информация олишнинг янги қизикарли йўналишлари келтирилгандир.

Иккинчи имконият – ўтган тажрибаларга мос холда ҳаракат қилишдир. Қўшимча информация олишга вақт бўлмаганда ёки унинг

харажатлари юқори бўлганда шундай қилинади. Бошқарув қарорларини қабул қилишда вақтли ва информацион чеклашлар муҳим аҳамиятга эгадир.

Вақт ва ўзгараётган мухит. Вақт давомида ҳолат ўзгариб боради. Вақтни ўзгариши катта бўлганда қарор қабул қилиш белгиларидан фойдаланиб бўлмай қолиши мумкин. Шунинг учун асосланган информация ва чеклашлар релевант ва аниқ бўлиб турганда қарор қабул қилиш керак. Қарор қабул қилиш ва уни жорий қилиш вақти ўртасида катта фарқ борлиги учун бундай қилиш қийинроқдир. Масалан, саноат маҳсулоти сифатидаги нейлонни яратиш учун «Дюпон» фирмасига 25 йил зарур бўлди. Қарорни аҳамиятли бўлиши учун, уни тезроқ қабул қилиш керак. Агар, ҳозирги ҳафтада пулингиз бўлмаса, кейинги ойларда пул кўпайтириш усулини ахтаришни аҳамияти йўқдир. Шунинг учун вақт омили тўғрисида раҳбарлар кўпроқ ўйлашлари керак.

Қарор қабул қилиш эҳтимоли ўз вақтидан илдамроқ бўлиши керак. Кўплаб компаниялар ўз рақибларидан ўзиб кетиш учун янги лойиҳаларга миллионлаб долларларни сарфлайдилар. Баъзида эса кечроқ қолган рақиблар ютуққа эришадилар. «Миннесота Майнинг энд Мэнюфекчюринг» фирмаси 1961 йили рангли нусха кўпайтириш жараёнини яратди, «Ксерокс» фирмаси эса 1975 йилдагина рангли нусха кўпайтириш автоматларини биринчи муваффаққиятли нусхаларини бозорга чиқарди. «Беркли Фото» фирмаси ва бошка кўплаб компаниялар калкульяторлар ишлаб чиқаришни биринчилардан бошладилар ва катта зарар кўрдилар. Кўплаб янги чиққан фирмалар такомиллашган технология асосида (1 йилдан сўнг) камроқ ҳаражатлар билан калькуляторлар ишлаб *чиқаришни йўлга қўйди.*

7.10.Информацион чеклашлар.

Бу бўлим бошида биз маълумотлар ва информация ўртасидаги фаркни аниқлаган эдик. Информация – аниқ одамлар, муаммолар, мақсадлар ва ҳолатлар тўғрисидаги маълумотлардир. Муаммоларни рационал очиш учун информация зарурдир. Кўп холларда яхши қарор қабул қилиш учун информация топиш қийин бўлади ёки қиммат туради. Информация қийматига уни йиғиш учун раҳбарлар ва ходимларнинг *сарфлаган вақтлари ҳаражатлари, шунингдек бозор таҳлили билан боғлиқ* ҳаражатлар, машина вақти учун тўловлар, ташқи маслаҳатчилар хизматидан фойдаланиш каби ҳақиқий ҳаражатлар киради. Шунинг учун, раҳбар қўшимча информацияда самара борлиги ёки йўқлигини аниқ билиши керак.

Агар ҳозирги вақтда зарур информацияни олиш қийин бўлса ёки қимматроқ бўлса, аммо келажакда шундай информация олиш имконияти туғилса, у холда раҳбар учун энг муҳими – қарор қабул қилишни кечроқ муддатга суришдир. Бунда вақт критик омил ҳисобланмайди ва уни кечиктириш ҳисобига кўрадиган зараримиз, *қўшимча информация* ҳисобига яхши сифатли қарор қабул қилишдан келадиган фойда билан

тўлиқ қопланади. Ютуқ ва харажатлар раҳбар томонидан субъектив баҳоланади, бунда унинг ўз вақти қийматини баҳолаши ва қарор қабул қилишдаги кутишдан яхшиланишни кутиш ҳисобга олинади.

7.4-расмда уч вариантдаги ҳолат келтирилган «А» вариантида ҳар бир қўшимча информация бирлигини олишдаги харажатлар ва ютуқлар бир-бирига тенгдир (бу иқтисодий фанлардаги чегаравий даромад ва чегаравий харажатлар концепциясини (тамойилини) эсга солади). Раҳбар қўшимча информация олиш учун канча харажат қилса, шунча ютиши ҳам мумкин. Аммо, менежерни кўплаб янги информация олиши ва ўрганишидаги вақти ва интеллектуал имкониятлар чекланганлиги учун қўшимча информация олиш керак эмас, мақсадга мувофиқ эмас.

7.4-расм. Қўшимча информация олиш харажати ва ундан келадиган ютуқ ўртасидаги боғлиқлик. «В» варианти бўйича қўшимча информацияга сарфланган харажатлар кўрсатилган нуқтагача қопланади. Бу вариантда раҳбарият қўшимча информация олишча ҳаракат қилмаслиги керак, чунки қарор яхши бўлгани билан харажатлар ютуқлардан кўп бўлади.

«С» вариантида эса қўшимча информациядан келадиган фойда, уни олиш харажатларидан анча кўпдир. Бу холда қўшимча информация олиш мақсадга мувофиқдир. Бу холда ҳам вақтли ва интеллектуал чеклашлар лозимдир. Рассел Акофф кўрсатганидек, кўп раҳбарлар кўп информация ҳамма вақт яхши деб хисоблайдилар. Бу эса тўғри эмас.

Қобилият бўйича чеклашлар. Шахслараро ва ташкилот ичидаги коммуникацияларга таъсир этувчи кўплаб омиллар қарор қабул қилишга таъсир кўрсатади. Масалан, раҳбарлар муаммоларни борлигини ва муҳимлигини турлича қабул қиладилар. Улар чеклашларни ва альтернативаларни ҳам турлича қабул қиладилар. Бу эса қарор қабул қилиш жараёнида келишмовчиликларга ва конфликтларга олиб келади.

Раҳбарлар очилган имкониятни қабул қила олмайдиган даражагача иш билан ва информация билан банд бўлишлари мумкин. Улар муаммони қабул қилиши ва хис қилишини амал даражалари кўрсатиши мумкин. Бир тадқиқотда кўрсатилишича, раҳбарлар бошқариб турган бўлимларига мос равишда муаммога турлича таъриф берадилар. Реал ва потенциал муаммо тўғрисида юқори раҳбарга хабар қилинса у хафа бўлишини раҳбар хис қилиши мумкин. Юқорида кўрсатилганидек, қўл остидагиларни ўзларини тутишлари улар билан раҳбарлар ўртасидаги информация алмашув турига боғлиқдир. «Муаммо-бу ёмондир», унинг ўрнига «яхши кўриниш» муҳимдир деган караш мухим нуқтаи назар хисобланади. Бундай ҳолатни одамлар ўз ҳамкасбларидан тезда ўрганиб оладилар.

Раҳбар ўз шахсий қарашларига мувофиқ равишда у ёки бундай ҳаракатларни қабул қилмаслиги мумкин. У узоқ вақт давомида ўзи қўллаб келаётган инвестицияни ёки лойиҳани, баъзи эътирозларга ва иккиланишларга қарамай тўхтатмаслиги мумкин. Натижада, капитал харажатларни ўзлаштиришни жорий ҳолатини объектив баҳолашга қийналади. Шундай қилиб, менежер маълум лойиҳани қўллашни ёки

қўлламаслигини аниқлайди, чунки менежер томонидан келтирилган лойиҳани аввал раҳбар қўллаб-қувватламаган эди. Қисқача айтганда, кўплаб психологик омиллар шахслараро хусусиятлар қарор қабул қилиш жараёнига таъсир этади.

Салбий оқибатлар. Кўп холларда бошқарув қарорини қабул қилиш энг самарали ҳолатни топиш санъати ҳисобланади. Ҳар қандай ҳолатда ҳам бир томондан ютилса, бошқа томондан ютқазилади. Юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш тўғрисидаги қарор ҳаражатларни оширириши мумкин, баъзи истеъмолчилар бундан хурсанд бўладилар, баъзилари эса арзонроқ маҳсулотга (ўринбосар маҳсулотга) ўтадилар. Автоматик ишлаб чиқариш линиясини ўрнатиш умумий ҳаражатларни камайтиради, аммо ишчиларни қисқаришига олиб келади, натижада ишдан бўшатишлар юз беради. Технологияни соддалаштириш малакасиз ишчиларни ишлатишга имкон беради. Натижада иш зерикарли, чарчатадиган бўлади ишчилар ишдан безиб юладилар, қўнимсизлик, ишга чиқмаслик юз беради, унумдорлик камайиши ҳам мумкин.

Қарор қабул қилишда бундай салбий оқибатларни ҳисобга олиш керак. Китобнинг 3-бўлимида ташкилот ичидаги ўзгарувчиларни ҳисобга олишнинг зарурияти таъкидлаган эдик ва системали йўналиш йўқлиги сабабли юз бериши мумкин бўлган салбий оқибатларни кўрсатувчи бир неча мисол келтирдик. Қарор қабул қилиш жараёни муаммоси катта ютуққа эришиш мақсадида ҳамма томонни ҳисобга олишни тақозо этади. Кўпинча раҳбар якуний натижага эришиш учун баъзи бир салбий оқибатни ҳисобга олиши зарурдир. Аммо, баъзи бир салбий оқибатлар ташкилот раҳбарлари учун яроксиздир. Масалан: қонунни ёки ахлоқий меъёрларни бузилиши. Бундай холларда, қарор қабул қилишга кўрсаткичлар танланганда, салбий оқибатлар чеклаш сифатида қабул қилинади.

7.11.Қарорларни бир-бирига боғлиқлиги.

Ташкилотдаги барча қарорлар бир-бири билан боғлиқдир. Муҳим битта қарор қабул қилиш учун юзлаб майда қарорларни кўриб чиқиш зарурдир. Агар ташкилот штаб-квартирани бошқа штатга кўчирмоқчи бўлса қуйидаги муаммоларни хал қилиши керак: ишчиларга кўчиш товонини қандай тўлаш мумкин; янги мебель олиш ёки олмасликни ким хал қилиши керак; янги жойда янги лавозимларга ишга кимни олиш керак; бошқа штатда бухгалтерия ҳисобини алмаштириш керакми ва ҳ.к.

Йирик қарорлар ташкилот учун муҳим оқибатларга эга бўлади. Агар, ишлаб чиқариш фирмаси завод учун янги, унумлироқ дастгоҳ олиш тўғрисида қарор қабул қилса, у холда маҳсулот сотиш ҳажмини ошириш йўлини кидириши керак. Шундай қилиб янги дастгоҳ сотиб олиш нафақат ишлаб чиқариш бўлимининг, балки сотиш ва маркетинг бўлимларининг ҳам ишидир.

Бошқарув системасидаги қарорлар ҳаракатини ва уларни бир-бирига боғлиқлигини билиш қобилияти раҳбарлик учун жуда муҳим

ҳисобланади. Буни яхши эгаллаган қуйи даражадаги раҳбарлар юқори лавозимга номзод ҳисобланадилар.

ХУЛОСА

1.Қарор – бу вариантлардан танловдир. Қарор қабул қилиш – ҳар қандай бошқарув функциясини бажариш учун зарур бўлган боғловчи жараёндир.

2.Қайтариладиган ҳолатлар учун қабул қилинадиган дастурлаштирилган қарорлар маълум босқичлар орқали қабул қилинади. Янги ва мураккаб ҳолатлар дастурлаштирилмаган қарорни талаб қилади, қарор қабул қилиш тартибини раҳбар ўзи белгилайди.

3.Қарорлар ўйлаш, фикр юритиш ёки муаммоларни рационал ечиш усули орқали қабул қилиниши мумкин. Муаммоларни рационал ечиш усули янги мураккаб ҳолатда самарали қарор қабул қилиш эҳтимолини оширади.

4.Муаммоларни ечишни рационал босқичлари – ташхис (диагноз), чекланишларни белгилаш, (вариантларни) муқобилларини аниқлаш, уларни баҳолаш, сўнгги танлов. Қайтар алоқа системаси орқали муаммони ечилиши тўғрисида хабар олингунга қадар жараён тугалланмаган ҳисобланади.

5.Раҳбарни қадр-қиймат бўйича мўлжали унинг кундалик ҳаракат ва қарорларига таъсир қилади.

6.Қарор қабул қилиш муҳити таваккал даражасига мос холда *чегараланади. Раҳбар натижани аниқ билган холда аниқлик шарти мавжуд* бўлади. Таваккал шароитида ҳар бир қарор эҳтимолини маълум аниқликда топиш мумкин. Танловга кўра натижалар эҳтимоли даражасини истиқболини белгилаш учун информация кам бўлса, қарор қабул қилиш шарти ноаниқ бўлади. Ноаниқлик шароитида раҳбар ўз фикри бўйича бўлиши мумкин бўлган оқибатлар эҳтимолини аниқлайди.

7.Қарорларни тез қабул қилиш керак, аммо вақтдан ўзиб кетмаслик керак.

8.Қўшимча информация олиш ҳам вақт, ҳам пул талаб қилади, *бундай информацияни қабул қилиш ва эгаллаш бўйича одамларни* қобилияти чекланганлиги учун, бундай информациялар қарор қабул қилишга ҳамма вақт ҳам ёрдам беравермайди. Қўшимча информация олиш қаражатлари сифатли қарор билан копланишини раҳбар аниқлайди.

9.Нимагадир ёки кимгадир салбий муносабат, шахсий тўсиқлар ва информация қабул қилишдаги тўсиқлар, яъни кобилият омиллари – ташкилот учун самарали қарор қабул қилиш йўлидаги кенг таркалган чекланишлардан ҳисобланади.

10.Ҳар қандай қарор зиддиятлар билан, салбий оқибатлар билан ва қўшимча самаралар билан боғлиқ бўлади.

11.Муҳим қарор кўплаб иккинчи даражали қарорларни талаб қилади ва ташкилотнинг барча бўлимларига таъсир кўрсатади. Самарали

ишловчи раҳбар қарорларни бир-бирига боғлиқлигини тушиниши, муқобил қарорни аниқлашни билиши лозимдир.

Қайтариш учун саволлар

1.Кундалик турмушдаги қарорлар билан бошқарув қарорларини қабул қилишда қандай фарқ бор?

2.Дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган қарорлар ўртасидаги фарқни тушунтиринг.

3.Фикрларга асосланган қарорлар ва рационал қарорлар ўртасида қандай фарқ бор?

4.Муаммоларни рационал ечиш босқичларини тушунтиринг.

5.Шахслараро баҳолар қарор қабул қилиш жараёнига қандай таъсир қилади?

6.Аниқлик, тавакқал ва ноаниқлик шароитида қабул қилинадиган қарорлар ўртасидаги фарқни тушунтириб беринг.

7.Ноаниқлиликка дуч келган раҳбар қандай икки танлов имкониятига эга бўлади?

8.Қарор қабул қилиш муҳитига вақт омили қандай таъсир кўрсатади?

9.Қарор қабул қилишга кобилиятлилик омиллари қандай таъсир кўрсатади?

10.Мавжуд маълумотлар ва информация ўртасидаги фарқни тушунтиринг.

7.12.Муҳокама учун саволлар.

1.Ўзингизнинг бошқарув соҳасида билимларингиздан фойдаланиб фирмангизга самарали қарор қабул қилишига имкон берадиган режа тузинг.

2.Ташкилий қарорни амалга ошириш ва муаммоларни рационал ечишнинг методологиясидан қандай фойдаланасиз?

3.Нима учун раҳбар муаммони ечиш ва қарор қабул қилиш орасидаги фарқни билиши муҳим.

4.Бошқарув нуқтаи назаридан қараганда ушбу сўз нимани билдиради: «Ташкилотда муҳим қарор қабул қилиш кўлнинг ўртасига тош ташлаш кабидир».

III-ҚИСМ. СТРАТЕГИК МЕНЕДЖМЕНТ
8-БОБ. СТРАТЕГИК МЕНЕДЖМЕНТ

8.1.Стратегияни режалаштириш.

Мамлакатимизда кечаётган ўзгаришларда кўплаб мураккаб муаммолар туғилмоқда. Бу муаммолардан бири: хужалик юритиш сиёсати ва стратегиясини қандай қилиб ишлаб чиқиш керак, унинг хавфли *томонлари ва имкониятларини қандай қилиб олдиндан ҳисобга олса* бўлади. Ташкилот ва унинг раҳбари булаётган ўзгаришларни кузатиб *туриш билангина чекланмай*, бу ўзгаришларни илмий асосланган холда бошқариб туришлари, истиқболни белгилашлари, мувофиклаштиришлари, ташкилот мақсадига мослаши, ўзгариб турган ташқи таъсирга муносиб *равишда боғланишлари зарур.*

Оператив бошқарув шароитидаги бошқарув тамойиллари ишлаб чиқаришни истеъмолга ва бозор талабини қониктиришга мослаштирилган ташкилот- бошқарув механизми характерини тушунишга имкон беради. Бу тамойиллар стратегик менеджментни тушунишга ҳам ёрдам беради. Улар ёрдамида *режалаштириш жараёнининг тузилиши* тушунтирилади: стратегия, бозор стратегиясининг ўрни ва услубиёти, стратегия танлаш, турли вариантларни таҳлил қилиш, бу таҳлилда фойдаланиладиган методик хужжатлар, стратегияли амалга оширишни *бошқариш* тизимини лойиҳалаштириш, фирма бошқарувини ташкилий тузилмасини яратиш, *стратегик ўзгаришлар вақтидаги мақсадларга эришиш йўллари ўрганилади.*

«Стратегия» сўзи юнончадан келиб чиққан бўлиб, «жангда жангчиларни жойлаштириш санъати» деган маънони англатади. Кейинги 20 йил ичида бу ҳарбий термин мутахассислар лугатига, менежмент назарияси ва амалиётига кирди. Стратегия – бу ташкилот бошқарув қарорини қабул *қилишда фойдаланадиган қоидалар тўпламидир.* Стратегия - бу ташкилот хўжалик мақсадларига эришишида ва ўз ҳаракатини амалга оширишни таъминлашда фойдаланадиган мажмуавий режадир.

Стратегик бошқарув методологиясини юзага келиши ва амалий фойдаланиши бир қанча объектив сабаблар билан изоҳланади. Бу методологияни *ривожида куйидаги* боскичлар мавжуд:

а) Ижро этиш устидан асосланган бошқариш.

Бу боскичда ҳодиса бўлиб ўтгандан сўнг ташкилот кузатиб, таҳлил қилади. Бу реактив мосланишдир, ташкилотлар учун табиийдир. Янги стратегия тузиш ва унга мослашиш учун кўп вакт талаб этилади. Ўзгаришларнинг суръати ошиб бориши шароитида буни қўллаб бўлмайди.

б) Экстраполяция асосида бошқариш.

Ўзгаришлар тезлашганда ўтган давр анъаналарини экстраполяция килиш йўли билан келажакни олдиндан айтиб беришдир (*узоқ муддатга мўлжалланган режалаштириш*).

в) Ўзгаришларни аввалдан кўра билишга асосланган бошқариш.

Кўзда тутилмаган ҳодисалар рўй берганда, ўсиш суръатлари тезлашганда, мос стратегия яратиб шу ўзгаришларга ўз муносабатини аниқлашдир (стратегик режалаштириш).

г) Тезликда қабул қилинадиган, мосланувчан қарорларга асосланган бошқарув.

Ҳозирги вақтда кўплаб муҳим масалалар кутилмаганда юзага келмоқда-ки, уларни ўз вақтида хисобга олиш жуда қийин бўлади (стратегик режалаштириш).

Узоқ вақтга мўлжалланган ва стратегик режалаштириш кўплаб йирик ташкилотларни бошқарув амалиётида кенг фойдаланилмоқда.

Узоқ вақтга мўлжалланган режалаштириш ва стратегик режалаштириш келажакни ҳисобга олиш жихатидан бир-биридан фарқ қилади. Узоқ вақтга мўлжалланган режалаштиришда ўтган даврлардаги кўрсаткичлар ўсиш суръати экстраполяция усули билан таҳлил қилиниб, келажакдаги кўрсаткичлар аниқланади. Келажакда ташкилот фаолияти яхшиланади, ўсиш суръати ўтган даврга нисбатан ортади деб тахмин қилинади.

Стратегик режалаштириш тизимида эса келажак ўтган даврга нисбатан албатта яхши бўлади деб тахмин қилинмайди ва уни экстраполяция усули билан аниқланмайди. Стратегик режалаштиришда ташкилот келажагини таҳлил қилишга муҳим ўрин ажратилади. Бу таҳлилнинг асосий мақсади ташкилот фаолиятини режалаштириш анъанасига таъсир этувчи ва ўзгарувчи фавқулотда ҳолатларни, хавфларни, имкониятларни, бошқа анъаналарни ўрганиш ва аниқлашдир. Бу таҳлил ташкилотнинг рақобат курашидаги ўрни билан тўлдирилади.

Стратегик бошқариш эволюцион тарзда стратегик режалаштиришдан келиб чиққан. Стратегик режалаштириш бошқаришнинг асосини ташкил этади.

Стратегик бошқаришни мазмунини тушуниш учун ташкилотларнинг ташкилий қобилиятини кўриб чиқиш керак, чунки ташкилий қобилият билан бошқарув турлари ўртасида мустаҳкам алоқа мавжуддир.

Ташкилотлар турли қобилиятлар намойиш қиладилар:

Ўсишга мослашган қобилият. Эришилган натижадан ва анъанавий ҳолатлардан жуда кам миқдорда четга чиқилади, ўзгаришларга қизиқилмайди ва зарур булиб қолгандагина мурожаат қилинади. Турли вариантларни излаш кетма-кет амалга оширилади ва биринчи қониқарли қарор қабул қилинади.

Тадбиркорликка асосланган қобилият. Бу қобилиятда ташкилотлар турли ўзгаришларга мойил бўлади. Олдиндаги хавф ва янги имкониятлар таҳлил қилинади. Бошқарув қарорларини турли вариантлари ўрганилади, таҳлил қилинади ва улардан энг мақбули танланади.

Тижорат ва нотижорат ташкилотлари кўп холларда биринчи турга мойил бўладилар. Нотижорат ташкилотлар ўз ривожининг бошланишидагина иккинчи турни намойиш этадилар, чунки бу боскичда

улар ўз мақсадларини аниқлаш, ташкилий структурани шакллантириш ҳаракатида бўладилар, кейинги босқичда улар ўсишга мос қобилиятга ўтадилар. Хусусий тижорат ташкилотлари кўпроқ тадбиркорлик қобилиятини намойиш этадилар. Булар ҳамма вақт ўзгаришлар ҳисобига ривожланиш имкониятларини қидирадилар.

Стратегик режалаштириш тадбиркорлик қобилиятининг тизими, йўналиши ҳисобланади. Стратегик режалаштиришда ўсишга мос қобилият -- консерватив, тадбиркорларга мос қобилият – агрессив ҳисобланади. Келажакда тижорат ташкилотлар иккала турдан ҳам самарали фойдаланишлари керак, чунки бу ташкилий қобилиятлар мос бошқарув тартиблари (стратегик ва оператив) учун асос бўлади.

Стратегик бошқариш ташкилот мақсадларини аниқлаш билан боғлиқдир, ташқи муҳит билан аниқ муносабатларни қўллаб-қувватлаш билан боғлиқдир. Келажакда ташкилот мақсадга эришишни таъминлайдиган потенциал стратегик бошқарувнинг маҳсулотларидан бири ҳисобланади. Бу ерда потенциал деганда ташкилотга кираётган (хомашё, молия, меҳнат ресурслари, ахборот) ва чиқаётган (маҳсулотлар ва хизматлар, ижтимоий қобилият ва ҳ.к.) ресурслар назарда тутилмоқда.

Стратегик бошқарувнинг яна бир маҳсулоти ички структура ва ташкилотни ташқи муҳит ўзгаришларга мослашишини таъминлайдиган ташкилий ўзгаришдир.

Ташкилий потенциал ва стратегик имкониятлар ташкилот архитектоникаси ва ходимлар сифати билан аниқланади.

Ташкилот архитектоникаси:

а) технология, дастгоҳлар, қурилмалар: қуввати ва имкониятлари;

б) дастгоҳлар имкониятлари, ахборотни қайта ишлаш ва узатиш бўйича қувватлари;

в) бошқарув структураси, хизмат вазифаларини тақсимлаш ва қарор қабул қилишдаги вакиллик;

г) алоҳида шахслар ва гуруҳларнинг ташкилий масалалари;

д) ички сиёсат ва қоидалар;

е) ташкилий маданият, меъёр, қадриятлар ва ҳ.к.

Ходимлар сифати қуйидагилар билан аниқланади:

а) ўзгаришларга муносабат;

б) касбий малака, лойиҳалашга усталик, бозор таҳлилини билиш ва ҳ.к.;

в) ташкилий ўзгаришларни амалга оширишга тааллуқли масалаларни ечишни билиш;

г) стратегик фаолиятда қатнашишга қизиқтириш.

Стратегик бошқарув бўйича фаолият ўзгариб бораётган шароитларда ташкилотни узоқ вақт яшаш қобилиятини таъминлайдиган стратегик нуқтаи назарни таъминлашга йўналтирилгандир. Тижорат ташкилотларидаги раҳбар стратегик фаолият билан шуғулланиб, корхонани муҳим фойдалилик потенциалини таъминлайди. Унинг асосий ишлари: ташкилотдаги стратегик ўзгаришларни аниқлаш ва амалга

оширии; ташкилийлик архитектоникани яратиш ва стратегик ўзгаришларга мослаштириш; стратегик ўзгаришларни амалга оширувчи ходимларни танлаш ва тарбиялаш.

Оператив бошқарув ташкилот мақсадига эришиш мақсадида ташкилотда мавжуд стратегик ҳолатдан (позиция)дан фойдаланиш билан шуғулланади. У фирма потенциалларини фойдага айлантиради. Асосий ишлари: оператив масалаларни аниқлаш, тақдирлаш, мувофиқлаштириш, раҳбарлар ва ижрочиларни назорат қилиш.

Стратегик режалаштириш тизими бир-бирини тўлдирувчи икки тизимдан иборатдир: ташкилот стратегияси ва муаммоларни бошқариш.

Ташкилот стратегиясини режалаштириш стратегик бошқарувнинг системаларидан биридир. Шу билан биргаликда стратегик режалаштиришнинг асосини ташкил этади.

Стратегик режалаштириш - ташкилот миссиясини ва мақсадини аниқлаш жараёнидир, келажакда ташкилотни самарали ишини таъминлаш мақсадида зарур бўлган ресурсларни аниқлаш ва тақсимлаш учун махсус стратегияни танлашдир. Стратегик режалаштириш жараёни бошқарув қарорини қабул қилишда ёрдам берадиган зарур воситадир.

Унинг мақсади, ташқи мухитдаги ўзгаришларни ҳисобга олиш учун янгиликларни ва махсус ўзгаришларни таъминлашдир. Стратегияни режалаштириш қандайдир бир ҳаракат билан тўхтамайди, балки корхона ҳолатини яхшилайдиган ва мустаҳкамлайдиган ҳолатни таъминлайдиган умумий йўналишларни аниқлаш билан тўхтайди.

Стратегик режалаштириш жараёни қарор қабул қилиш жараёнидан деярли фарқ қилмайди. Бу ерда нафақат қарор қабул қилиш, балки мукобил ҳаракатларни танлаш билан боғлиқ масалаларни ҳал қилиш зарурдир. Яъни, ташкилот миссиясини ва мақсадини аниқлаш;

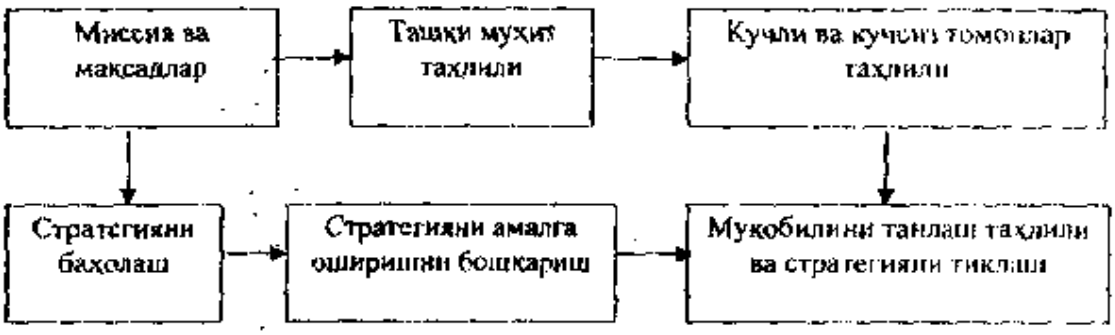
стратегия танлаш;

ресурсларни тақсимлаш;

стратегик масалаларни танлаш.

Қуйида стратегик режалаштириш жараёни схемаси келтирилган (8.1-расм).

8.1-расм. Стратегик режалаштириш жараёни.



Ҳар бир боскич бир неча марта такрорланиши мумкин. Қарор қабул қилиш жараёни ташкилотдаги вакиллик структурасига боғлиқдир. Янги стратегия эса ташкилотдаги мавжуд муносабатлар турини ўзгартиради ва

раҳбарият сиёсатига зид бўлиши ҳам мумкин. Раҳбарият эса бундай ўзгаришларга қарши чиқиши мумкин. Стратегик режалаштиришни амалга оширишдаги яна бир қийинчилик шунда-ки, у аввалги фаолият турлари (оператив бошқарув) билан зиддиятга олиб келиши мумкин. Ташкилотларда стратегик режалаштиришни биринчи босқичларида на мос мотивлаштириш ва на стратегик фикр юритишга мойиллик бўлади.

Стратегик режалаштиришни самарали амалга ошириш учун зарур бўлган информацияни топиш ҳам катта муаммодир. Мана шуларни ҳисобга олганда стратегик режалаштириш жараёни жуда мураккаб жараёндир. Энди ҳар бир босқични алоҳида-алоҳида кўриб чиқамиз.

Ташкилот мақсади ва миссияси. Бу биринчи ва жуда маъсулиятли босқичдир. Мақсад ва миссия бошқа барча босқичлар учун мўлжал бўлиб хизмат қилади. Ташкилот ўз миссиясини ташки оламдан ахтариши лозим, чунки ижтимоий аҳамиятни муҳим сақлаб туришгина ташкилотни узоқ вақт яшашини ва келажакдаги стратегиясини таъминлайди. Ҳеч качон фойда олиш асосий мақсад бўлмайди, чунки у корхона ички муаммосидир. Мақсадни аниқлашда корхона қадриятлари ҳисобга олинади.

Ташкилот миссияси. Менежментнинг бош масалаларидан бири – мақсадни аниқлашдир. Шу мақсад асосида ташкилот шаклланади, фаолият кўрсатади ва ривожланади. Кейинги вақтларда кўплаб корхоналар ташкил этилмокда. Улар ўз фаолиятини аниқлашдан бошлайдилар.

Мақсад орқали корхона ҳажми, ихтисослашуви, ресурслари, истеъмол бозори ва х.к. аниқланади. Мақсадни аниқлаш, корхонани фаолият кўрсатишга сабаб бўлган умумий мақсадини ўрнатишдан бошланади. Адабиётларда бу умумий мақсад – корхона «сиёсати», «фалсафаси», «миссияси» деб аталади. Бунда корхона статуси келтирилади, унинг иш тамойиллари, раҳбарларнинг фикрлари, ташкилотнинг муҳим характеристикаларига аниқлик киритилади.

Аввалги вақтларда бизнинг корхоналарда миссия аниқланмас эди, чунки ташкилот мақсади ва вазифалари юкоридан ўрнатилар эди. Ҳозирги вақтда эса бозор иқтисоди қонунлари кучга кирмокда. Хўжалик субъектларини маълум қоидаларга амал қилишини талаб қилмокда. Булар ичида ташкилот миссияси ҳам бордир. Миссияда ташкилот фаолияти тўғрисида тушунча, ташки муҳит учун, ходимлар учун, жамият учун зарурлиги ва аҳамияти тўғрисида тушунча берилади.

Миссияни аниқлашда ҳеч қандай умумий қоидалар йўқдир. Турли-туман йўналишлар мавжуддир. Миссияни аниқлашда марказий ҳолат - ташкилот мақсади қандай бўлиши керак деган саволга жавоб топишдир. Биринчи навбатда истеъмолчилар қизикишлари, кутишлари ва қадриятлари ҳисобга олинади. Масалан; «Форд» компаниясининг миссияси – одамларга арзон транспорт турини тақдим этишлир. Бу миссияда компаниянинг фаолият соҳаси аниқ келтирилган. Фаолият соҳаси – транспорт, истеъмолчилар – одамлар, кенг истеъмолчиларга бўлган муносабат белгиланади. 8.1-жадвалда ташкилот фалсафаси келтирилган.

8.1-жадвал. Ташкилот фалсафаси.

Ташкилот фалсафаси
1) Барча соҳаларда уста бўлишга эришиш 2) Барча соҳаларда – мақсадлар, маҳсулот, хизматлар, одамлар ва бизнинг ҳаёт тарзимиздир 3) Мақсад - юқори технологияга асосланган компаниясига айланиш, қўйилган активларни 20фоиз фойда билан таъминлаш 4) Маҳсулот сифати-маҳсулотимизнинг доимий хамрохидир 5) Маънавий менежмент-одамларга тўла ишонч, қўллаб-қувватлаш таваккални асослаш 6) Аниқ белгиланган вакиллик ва маъсулиятда бошқарув қарорларини қабул қилиш 7) Ҳалоллик ва очиқлик, ҳамкорликда ишлаш, эркин информация алмашуви 8) Биз, одамлар «бизнинг компания – ишлаш учун жуда зўр имкониятдир» деб айтишларини хоҳлаймиз. У алохида шахсни ютуқларини тан олади ва қувватлайди.

Миссия ташкилотнинг бугунги холатига боғлиқ бўлмайди. Миссияда-бош мақсад фойда олиш деб ҳисобланмайди. Турли ташкилотлар турлича миссияни қабул қиладилар. 8.2-жадвалда баъзи бир ташкилотнинг миссияларга мисоллар келтирилган.

8.2-жадвал. Миссияни аниқлашга мисоллар.

Ташкилот	Миссияси
Тижорат банки	Ўзбекистонда кичик ва ўрта бизнесни шакллантиришга ёрдам бериш, мижозларга юқори сифатли хизмат кўрсатиш ва х.к.
Заргарлик соҳасидаги корхона	Барча истеъмолчилар учун кулай ва арзон бўлган қимматбаҳо металл ва тошлардан маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш
Давлат корхонаси, конструкторлик бюроси	Илмий-техникавий потенциални сақлаш ва ривожлантириш, юқори даражани сақлаш, янги иш жойларни яратиш
Офислар учун маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхоналар	Мақсад - муаммоларни очишдир. Қулайлик яратиш ва сизнинг меҳнатингиз шароитини яхшилаш учун шароит яратиб, маъмурий, илмий ва одамлар муаммоларини ечишга ёрдам берамиз
Инвестиция корхоналари	Ўсишга мойил бўлган, фойдага ишлаётган соҳага капитални йўналтириш

Ташкилот мақсадлари ва улар турлари. Ташкилотнинг умумий мақсади ривожланиш стратегияси учун асосни яратишдир. Мақсад - ташкилий бўлимлари мақсад ва вазифаларини аниқлашда ёрдам беради. Ташкилот бўлимлари: маркетинг, ишлаб чиқариш, ИТИ, ходимлар, молия, менежмент ва ҳ.к. 8.3-жадвалда ташкилот мақсадларига мисоллар.

8.3-жадвал. Ташкилот мақсадларига мисоллар (саноат корхонаси).

Функциональ система	Асосий мақсад.
Маркетинг	Бозорда маҳсулот сотиш бўйича 1-ўринларга чиқиш
Ишлаб чиқариш	Маҳсулот ишлаб чиқаришда юқори унумдорликка эришиш
Илмий-тадқиқот (инновация)	Янги маҳсулот яратиш бўйича етакчилик қилиш, тадқиқотлар учун маҳсулот сотишдан келган даромадни маълум қисмдан фойдаланиш
Молия	Барча молиявий ресурслар зарур даражасини сақлаш ва қўллаб-қувватлаш
Ходимлар	*Ижодий потенциални ривожлантириш*, қониқиш ва ишдан қизиқтириш даражалари учун зарур бўлган шароитларни таъминлашдир
Менежмент	Бошқарув таъсирини танқидий сохада аниқлаш ва *аниқ мисолларни белгилаш*, белгиланган натижаларни олишни таъминлаш.

Менежерлар фаолияти кўп мақсадли характерга эгадир. Стратегик мақсадлар *билан бирга*ликда, *улар кўплаб жорий ва оператив масалалар* билан шуғулланишади. Иқтисодий мақсадлар билан бир қаторда ижтимоий, ташкилий, илмий ва техник масалаларни ечишга тўғри келади. Анъанавий муаммолардан ташқари кўзда тутилмаган хатоларга дуч келади. *Мақсадларни классификацияси (4жадвал)* мақсадни ва масалаларни аниқлаштиради.

8.4-жадвал. Менежмент мақсадлари классификацияси.

Классификация	Мақсадлар гуруҳи	
Ўрнатиш даври	Стратегик	Оператив
	Тактик	
Мазмуни	Иқтисодий	Социал (ижтимоий)
	Ташкилий	Техникавий
	Илмий	Сиёсий
Структураси	Маркетингли	Ишлаб чиқариш
	Инновацион	Молиявий
	Ходимлар	Маъмурий

Муҳит	Ички	Ташқи
Аҳамияти	Жуда аҳамиятли Аҳамиятли	Бошқа
Ўлчови	Миқдорий	Сифатий
Даври	Ўзгармас (қайтарилувчи)	Бир мартали
Иерархия	Ташкилот	Бўлимлар
Хаётий цикл босқичлари	Объектни лойиҳалаш ва яратиш Объектни ўсиши	Етуклик Ҳаётнй циклни тугаши

Менежмент мақсадлари, вазифалари сони ва турлари жуда кўпки, уларни комплекс, системали холда ўрганилмаса, мураккабликлар юзага келиши мумкин. 8.2-расмда ана шундай система ҳолати, яъни ташкилий мақсадлари дарахти келтирилган. Мақсадлар дарахти ёрдамида тартибга солинади ва қуйидаги қоидалар бўйича амалга оширилади:

Энг юқори чўққидаги умумий мақсад якуний натижани кўрсатиши шарт.

Ҳар бир пастки бўғиндаги мақсадлар ўзидан юқоридаги мақсадга эришишга асос бўлиши, туртки бериши керак, турли даражалар мақсадларини белгилашда натижаларга эришиш усуллари эмас, балки кутилган натижалар кўрсатилиши керак:

Ҳар бир даража бўлимлари мақсади бир-бирига боғлик бўлмаслиги ва бир-биридан келиб чиқмаслиги лозим. Мақсадлар дарахтининг пойдевори шунинг мазмуни ва ҳажмини белгиловчи масалалардан иборат *бўлиши керак.*

8.2-расм.Ташкилот мақсадлар дарахти. Ташкилотнинг умумий мақсади.

Ташкилот бўлимлари мақсадлари.



Мақсадни аниқлашда маълум даврдаги ривожланиш динамикаси ҳам муҳимдир. Айниқса, стратегияни тадбиқ этувчи узоқ муддатга мўлжалланган режалар тузишда ривожланиш динамикаси катта фойда беради.

8.2.Мақсадлар (натижалар) бўйича бошқариш.

Мақсадлар бўйича бошқарувнинг бошланғич босқичи мақсад моделини тузишдир. Менежмент бир бутун система сифатида ташкилот олдида турган мақсадларга эришишни ўз олдига мўлжал қилиб қўяди. Шунинг учун ташкилотдаги қуйидан юқоригача бўлган барча раҳбарлар ўз вазифалари бўйича аниқ мақсадга эга бўлишлари шарт. Менежмент мақсад ва вазифалари барча даражалардаги менежерларга нафақат етказилади, балки улар билан келишилади. Улар эса ўз навбатида барча ресурслари, ўзларининг куч-ғайратларини вазифаларни бажаришга киритишади. Мақсадлар бўйича менежмент жараёни 4 босқичдан иборат:

1.Корхонанинг барча раҳбарлари учун маъсулиятлар ва мажбуриятлар аниқланади.

2.Ўрнатилган вазифалар асосида менежмент мақсадларини тузиш амалга оширилади.

3.Қўйилган мақсадларга эришишнинг аниқ режалари тузилади.

4.Ҳар бир раҳбардан олинган натижалар назорат қилиб борилади: ўлчанади ва баҳолаш амалга оширилади.

Шундай қилиб, мақсадларни аниқлаш ҳар қандай бошқариш фаолиятининг бошланиши бўлса, унинг давоми мақсадларга эришиш учун зарур бўлган иш турларини, вазифаларини аниқлашдир.

Менежерлар режа тузиш билан чекланиб қолмайдилар, балки уни бажаришни ташкил қиладилар. Улар бунда турли усуллар ва жараёнлардан фойдаланадилар. Ҳамкорликдаги самарали меҳнатни ташкил қиладилар. Менежерлар ўз фаолиятларида корхона ва уни бўлимлари, хизматлари ва ҳар бир ходим иш фаолиятининг натижаларини аниқловчи ва баҳоловчи кўрсаткичлардан фойдаланадилар. Юқоридаги ишларни амалга оширган менежерлар корхона ходимларини самарали ва унумли меҳнати учун асос яратадилар. Уларни шахсий ва касбий сифатларига жуда юқори талаблар қўйилади.

Ташқи муҳит таҳлили. Стратегия тузишда ташқи мухитни ташкилотга таъсирини назорат қилиб бориш зарурдир. Шу мақсадда ташқи муҳит таҳлил қилинади. Ташқи муҳит таҳлили келаётган хавф ва имкониятларни олдиндан аниқлашга имкон беради, кўзда тутилмаган ҳолатлар рўй берганда ҳолатга мос режалар тузилади, мақсадларга эришишга олиб борадиган стратегия яратилади. 8.3-расмда ташкилот, ташқи муҳит таҳлили схемаси келтирилган. Хавф ва имкониятлар ташқи мухитнинг етти сохасидан келиши мумкин.

Уларга мос ҳолда таҳлил қилиниши керак бўлган омиллар гуруҳланади. Бу омиллар гуруҳини тадқиқотни ташкилот ташқи муҳити ривожи динамасини ўрганишга имкон беради.

1.Иқтисодий омиллар таҳлилида инфляция (дефляция) суръатлари, солиқ ставкалари, халқаро тўлов балансларн, аҳоли бандлик даражаси, корхоналарни тўлов балансларн, корхоналарни тўлов қобилияти сингари омиллар кўриб чиқилади.

2.Сиёсий омиллар таҳлилида мамлакатлар ўртасидаги савдо ва тарифлар бўйича келишувлар, божхона сиёсати, маҳаллий хокимиятнинг меъёрий хужжатлари, марказий ҳукуматнинг меъёрий хужжатлари, иқтисодни ҳуқуқий тартибга солиш ривожи даражаси, давлат ва сиёсатчиларни монополияга қарши конунчиликка муносабати, қарз бериш, кредит сиёсати, ссуда олишдаги чеклашлар, ишчи кучини ёллаш сингари омилларни кузатиш зарурдир.

8.3-расм. Ташкилотнинг ташқи муҳити таҳлил схемаси.



3.Ташкилотнинг самарали ишига тўғридан-тўғри таъсир кузатувчи хусусиятларни бозор омиллари ўз ичига олади. Буларни таҳлили ташкилотни бозордаги ҳолатини ташкил қилишни кучайтиради ва стратегияни аниқлайди. Бозор омиллари таҳлилида демографик шароитларни ўзгариши, халқнинг даромад даражаси ва уни тақсимоти, турли маҳсулот ва хизмат турларининг ҳаётий даврлари, тармоқдаги рақобат даражаси, бозор ҳиссаси, бозор ҳажми, бозорни хукумат томонидан ҳимоя қилиниши сингари омилларни ўрганилади.

4.*Технологик* омиллар таҳлили технологиядаги ўзгаришларни, конструкцион материаллардаги ўзгаришларни, ҳисоблаш техникасидан фойдаланишни, информация тўплаш, қайта ишлаш ва узатишдаги ўзгаришларни, алоқа воситалари сингарилар кузатилади.

5.Рақобат омилларида эса рақобатчилар ҳаракати узлуксиз назоратга олинади. Бу таҳлилда қуйидаги саволларга *жавоб олиш лозим:* Рақобат ҳаракати, рақобатдош ҳаракати қандай? У нима қилмоқда? Нима қилиш мумкин? Бу таҳлилда тўрт нарсага эътибор бериш лозим:

1) Рақобатдошларнинг келажак мақсадлари таҳлили;

2) Улар жорий стратегияси таҳлили;

3) Тармоқ ривожи келажаги ва рақобатдошлар қолати;

4) Рақобатдошларнинг кучли ва кучсиз томонларини ўрганиш;

6.Социал ижтимоий омиллар ижтимоий қадр-қийматлар, аҳлоқ ва муносабатларни ўз ичига олади. Ижтимоий омилларга боғлиқ муаммолар иқтисодий ўзгаришлар шароитида корхона учун катта хавф туғдиради. Уларга: миллий хиссиётлар, аҳолиси, тадбиркорларга муносабати, аёлларни тутган ўрни, жамиятдаги миллатлар, кичик миллатларни тутган ўрни, истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоя қилиш ҳаракатлари, ишлаб чиқаришда бошқарувчилар вазифасини ўзгариши ва ҳ.к.лар киради.

7.Ташқи савдони давлат монополиясидан чиқиши ташкилотларга халқаро омиллар таъсирини кучайтиради. Корхоналар ташқи бозорда ҳаракат қилмоқдалар. Бошқа мамлакатлар ҳукуматининг сиёсатини кузатиб бориш зарур, айниқса миллий бозорни кенгайтириш ёки ҳимоя қилиш бўйича сиёсатни, бу таҳлил натижасида фирмалар ташқи хавф ва имкониятлар рўйхатини тузишлари зарур.

Ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонлари таҳлили. Ташқи муҳит таҳлилини амалга ошириб, ташкилотларга таъсир этувчи хавф ва янги имкониятлар тўғрисида маълумотга эга бўлган раҳбарият ана шуларни бартараф қилиш ва имкониятлардан фойдаланиш учун ташкилотни ички кучлари етадими-йўқми, қандай ички камчиликлар келаётган муаммоларни чуқурлаштиради ёки аксинча яхши ўтишини таъминлайди ва ҳ.к. таҳлил қилиш керак. Ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонлари таҳлили ана шу мақсадга йўналтирилган. Ички муаммоларни ўрганиш усулини бошқарувни тадқиқот қилиш усули деб аталади. (обследование).

Стратегик режалаштириш *мақсадлари корхона фаолиятини* беш бўлимга бўлиб ўргатилади:

1.маркетинг;

2.молия (бух. ҳисоби);

3.*ишлаб чиқариш;*

4.ходимлар;

5.*ташкилий маданият ва ташкилот имиджи.*

Маркетинг функцияси таҳлилида 7 элемент бўйича тадқиқотлар *олиб борилади:*

1.Бозор хиссаси ва рақобатдошлик кобилияти:

Ташкилот маҳсулотлари бозор маҳсулотлари ичида катта хисса олиши, яъни бозор ҳиссасини ортиши муҳим кўрсаткичдир. Кўпчилик раҳбарларнинг мақсадлари ҳам бозор хиссасини оширишдир.

2.Маҳсулот ассортименти, турлари ва сифати, ташкилотнинг чидамлигини, ўзгармаслигини кўрсатади. Баъзи фирмалар 1-2 маҳсулот турини ўзгартирадилар, аммо сифатга катта эътибор берадилар (автомобил циклари), айримлари эса ўнлаб ва юзлаб *маҳсулот турларини* ўзлаштирадилар (маиший химия).

3.Бозор демографияси.

Бозордаги ўзгаришлар ва мижозлар структурасини тадқиқ қилиш раҳбарият учун мураккаб вазифадир. Ижтимоий катламлар, аҳоли асосий

қисмининг даромадлари даражасидаги ўзгаришлар, ижтимоий қадр-қийматлар бу масалани янада мураккаблаштиради.

4.Бозор ташкилотлари ва яратувчанлик.

Янги маҳсулот турлари, хизмат турларини яратиш ва катта тадқиқотлар ўтказиш орқали ташкилот рақобатдошлилик қобилиятини сақлаб туради. Масалан, «Атлас» ҳиссадорлик жамияти газлама ишлаб чиқариш ва сотиш бўйича етакчи ўринни эгаллар эди. Аммо, ташкилот бозор конъюктурасидаги ўзгаришларга эътибор бермади, рақобатдошлар кўпайди, корхона маҳсулотига талаб камайди. Йирик ишлаб чиқариш талаб ўзгаришларига мослаша олмади. Натижада жамият мураккаб молиявий ҳолатга тушди. Ҳозирги кунда раҳбарият янги маҳсулот турини ишлаб чиқарувчи қўшма корхонани қуришга киришди (Буюк ипак йўли корхонаси).

5.Мижозларга хизмат кўрсатиш. (сотувгача ва сотувдан сўнг).

Фирма маҳсулотига сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш (кафолат таъмири–гарантийный ремонт; жихозни ўрнатиб, монтаж қилиб бериш), савдо ҳажмининг ортишига олиб боради.

6.Сотиш, реклама маҳсулотини ҳаракати.

Маркетинг функциясида бу кўрсаткичлар марказий ўринни эгаллайди. Фан ва билимдан сотувчилари хабардор бўлган ташкилот албатта муваффақиятга эришади. Кучли ижодий холда ташкил этади. Бунда яна ҳам самарали бўлади.

7.Фойда.

Корхона раҳбарияти ҳамма вақт фойдани назорат қилиб борадилар, чунки фойда - ташкилот фаолияти самарадорлигини ҳал килувчи кўрсаткичидир.

Молия функцияси. Келажак стратегиясини танлашда молиявий аҳвол катта рол ўйнайди. Молиявий аҳволни яхши таҳлил қилиш ташкилотнинг кучсиз томонларини ва потенциалини аниклашга ёрдам беради. Молия таҳлили учун молиявий ревизия килинади. Молиявий ревизия ташкилотни фаолият ритмига таъсир қилмаслиги керак.

Ишлаб чиқариш функцияси. Ташкилотнинг ишлаб чиқариш функционал бўлимлари таҳлили усули ишлаб чиқаришни ташкилий-техникавий даражасини баҳолаш усулидан фарқ қилади. Функционал бўлимлар таҳлили стратегик бошқаришга йўналтирилгандир. Ишлаб чиқаришни бошқариш таҳлили ташкилий ички структурасини ташки муҳитдаги ўзгаришларга мослашувини таъминлайди ва рақобатли муҳитда яшаб келишига ёрдам беради.

Бу функция таҳлилида қуйидаги саволларга жавоб топиш зарур.

1) Корхона ўз маҳсулотини рақобатдошларга қараганда арзон баҳода чиқара оладими?

2) Янги материаллардан фойдалана оладими?

3) Битта таъминотга боғликми ёки танлов имконияти борми?

4) Корхона дастгохлари кандай холатда?

5) Моддий заҳираларни камайтириш имконияти борми?

6) Маҳсулот сотишни тезлаштириб бўладими?

7) Корхонага келаётган хомашёни ҳаракати тайёр маҳсулот устидан назорат механизми мавжудми?

8) Бошқа рақобатдошлар кира олмаган бозорга корхона кира оладими?

9) Маҳсулот сифатини назорат қилишнинг самарали системаси мавжудми?

10) Ишлаб чиқариш жараёни яхши ташкил этилганми ва режалаштирилганми?

11) Ишлаб чиқариш жараёнини такомиллаштириш мумкинми?

Ходимлар. Бозор иқтисоди шароитида ходимлар жуда катта аҳамиятга эгадир. Замонавий ташкилотлардаги кўплаб муаммолар ишлаб чиқаришни ходимлар, малакали мутахассислар билан таъминлаш даражасига боғлиқдир. Меҳнат ресурслари функциясини таҳлилида қуйидаги масалалар хал қилиниши зарур:

1.Ҳозирги вақтда корхонадаги ходимлар турлари ва улардан келажакда кутилаётган талаблар.

2.Ташкилотдаги юқори даража раҳбарлари тайёргарлиги ва компетентлиги.

3.Раҳбар ходимларга ўринбосарлар тайёрлаш.

4.Мукофотлашнинг самарали ва рақобат системаси.

5.Раҳбар ходимлар тайёрлаш ва малакасини ошириш.

6.Малакали мутахассислар қўнимсизлиги.

7.Ходимлар ишини баҳолаш системаси мавжудлиги ва охирги марта бундай баҳолаш қачон ўтказилган?

Бу масалаларни алоҳида-алоҳида таҳлил қилиш ва меҳнат ресурслари сифатини комил баҳолаш ҳар бир функционал соҳадаги кучли ва кучсиз томонларини аниқлашга имкон беради.

Ташкилий маданият ва имидж билан шуғулланадиган раҳбарлар ўз ташкилотларини ички ва ташқи ҳолатини яхши даражада сақлай оладилар.

Ташкилий маданият ташкилий ижтимоий мухит одамларига; раҳбарларга, буйсунувчиларга , норасмий лидерларга, ҳамкасбларга боғлиқдир. Ташкилий маданият ташкилий мухитдаги одамлар кобилиятидан жамланади. Бу – одамларни ўзини тутиши, анъаналари, маданиятларидир. Бу маданият аввалдан бир хил бўлмайди, у ижтимоий муносабатлар натижасидир, уни таълим-тарбия орқали ушлаб турилади ва авлоддан-авлодга узатилади. Ташкилот ичидаги маданият қобилият орқали намоён бўлади.

Ташкилот имиджи ходимлар, мижозлар томонидан ва ижтимоий қарашлар, фикрлар ёрдамида яратилади. Имидж ёрдамида узоқ вақт давомида мижозлар ушлаб турилади. Корхона ўз маҳсулоти истеъмолчиларини сақлаб қолади. Корхона ўз фаолиятида бир текис ривожланса, мақсадларга эришса, бошқа корхоналарга қараганда самарали

бўлса, у истеъмолчиларни сақлаб қолади. Таҳлил орқали кучсиз ва кучли томонлар аниқланғач, корхона аралашуви ва аралашмаслиги аниқланади.

8.3.Вариантлар таҳлили ва стратегияни танлаш.

Юқоридаги таҳлилдан сўнг корхона раҳбарияти стратегия танловини бошлайди. Стратегия танлови жараёни 3 босқичдан иборат: яратиш, етказиш ва таҳлил (баҳолаш). Амалда бу босқичларни ажратиш жуда қийин, чунки улар бир жараён таҳлилининг турли даражаларидир.

1-босқичда қўйилган мақсадларга эришишга имкон берувчи стратегия яратилади. Бунда кўп турдаги (альтернатив) стратегиялар яратилади. Танлов ҳажми жуда катта бўлса самарали бўлади.

2-босқичда стратегиялар корхона ривожи даражасигача қайта тайёрланади ва умумий стратегия шакллантирилади.

3-босқичда фирманинг умумий стратегияси атрофидаги турли вариантлар таҳлил қилинади ва мақсад сари боришга яроқлиги даражаси баҳоланади. Бу босқичда стратегия аниқ (стратегия) мазмун билан тўлдирилади.

Стратегик режалаштиришнинг ҳозирги вақтдаги хусусияти: ташкилот стратегиясини яратишда хўжалик юритишнинг стратегик зоналарга бўлиб ўрганишдир (ХЮЗС).

Стратегиянинг бирламчи босқичи таҳлил зоналари танловидан иборатдир. ХЮЗС танлангандан сўнг ташкилот ушбу соҳада бозорга чиқишни режалаштираётган маҳсулот турлари номенклатурасини тайёрлаши лозим.

ХЮЗС аниқлашда ташқи оламни сегментларга бўлиш мураккаб масаладир. Бозор, ташқи муҳит янги эҳтиёжлар сохаси сифатида, қаттиқ рақобат кўраши сифатида кўриб чиқишга мажбур қилмоқда. Иккинчи томондан ХЮЗСни танлаш кўплаб ўзгарувчиларга боғликдир. Масалан, ўсиш келажаги, самарадорлик (рентабеллик даражаси ва суръати), рақобатнинг бош омиллари. Бу ўзгарувчиларни аввалдан аниқлаш мушкулдир. Шунинг учун раҳбарлар турли-туман комбинациялардан фойдаланадилар.

Асосий параметрларни таҳлил қилиш ҳам мураккабдир. Масалан, ўсиш суръатларини келажакдаги ҳолати нафақат тармоқдаги ўсиш суръатлари билан баҳоланади, балки талаб билан, талабни ҳаётий цикл характеристикалари билан баҳоланади. Агар, бу тадқиқот натижасида ишлаб чикармоқчи бўлган маҳсулот тури кўпаяётган бўлса, раҳбарият янги маҳсулот турини яратиш тўғрисида қайғуриши зарур.

Стратегияни танлаш – стратегик режалашда марказий моментдир. Кўпинча стратегияни кўплаб вариантлардан танланади. Масалан, корхона бозор ҳиссасини оширмоқчи бўлса, бунга бир неча мақсад билан эришиши мумкин:

а) маҳсулот нархини тушириш;

б) сотиш нуқталарини ошириш;

в) янги моделни ояиб чиқиш;

г) рекламани кўпайтириш ва ҳ.к.

Ҳар бир йўл: турли имкониятлар очади. Маҳсулот нархини тушириш енгил йулдир, лёкин бу ишни рақобатчилар ҳам амалга ошириши мумкин. Янги технологияга асосланган стратегия рақобатчилар томонидан тезда ўзлаштирила олмайди, аммо, у катта капитал ҳаракатлар талаб қилади. Ана шундай қилиб, ташкилот кўпяаб вариантларга дуч келади. Қуйида ташкилот раҳбарияти танлаши мумкин бўлган бир неча стратегия тури билан танишамиз.

Чекланган ўсиш. Анъанавий ишлаб келаётган корхоналар бу стратегиядан фойдаланадилар. Уларда технология муҳим бўлади. Ривожланиш мақсадлари «эришилган даража»га мос равишда аниқланади ва ўзгаришлар (масалан, инфляция)га мос равишда корректировка қилинади. Бу камроқ таваккал қилинадиган йўлдир.

Ўсиш. Ўзгариб турган технологиядан фойдаланаётган динамик равишда ривожланаётган тармоқлар бу стратегиядан фойдаланадилар. Ўтган даврга қараганда катта ўсиш, ўзгариш содир этилади.

Қисқартириш ёки сўнгги восита стратегияси. Ўтган даврдагига қараганда пастроқ даражада мақсадлар қабул қилинади. Корхона фаолияти кўрсаткичларини ёмонлашиш томон сурилса ва ҳар қандай ҳаракатлар фойда бермаса бундай стратегияга мурожаат қилинади.

Аралаш стратегия. Бунда юқоридаги икки ва уч стратегиялар аралаш усулидан фойдаланилади. Чекланган ўсиш, ўсиш ва қисқартириш, чекланган ўсиш ва қисқартириш стратегияларидан биргаликда фойдаланилади. Турли тармоқларда фаолият кўрсатаётган йирик корхоналар бу усулдан фойдаланадилар. Бирон - бир ишлаб чиқаришни қисқартириб, сотиб, иккинчи бир ишлаб чиқаришни ривожлантирадилар. Ҳар бир стратегия асосий ва бошқа кўплаб вариантлардан иборат бўлади. Қисқартириш стратегияси қуйидаги вариантларда амалга оширилиши мумкин: а) тўла йўқотиш - корхона умуман ишламайдиган бўлса; б) ортиқча қисмини йўқотиш - самарасиз бўлимларни йўқотиш ёки ўрнига бошқа соҳага мослаштириш.

Стратегик вариантларни баҳолаш ва режалаштиришнинг турли методик йўналишлари мавжуд. Қуйидаги 8.4-расмда «маҳсулотлар (бозорлар бўйича имкониятлар)» матрицаси келтирилган. Бу матрица умумий стратегия концепцияси тўғрисида тушунча беради.

8.4-расм. Маҳсулотлар (бозорлар бўйича имкониятлар).

Бозорлар	
Амалдагиси	Янгиси
1.«Ҳозир қилаётганингни яхшилаш» стратегияси	2.Бозорни ривожланиш стратегияси
3.Янги маҳсулотлар яратиш стратегияси	4.Диверсификация стратегияси (таваккал)

Матрицада барча бозорлар ва барча маҳсулот турлари келтирилади, *хатто лойиҳаланаётган турлари ҳам. Матрицани ҳар бир квадранти умумий* стратегияни ва уни элементларини аниқлайди.

1.Квадрант ҳозир мавжуд бўлган бозорлар ва маҳсулотларни ишлаб чиқаришга йўналтирилгандир. Бу стратегияни ҳаражатларни камайтириш усули деб аталади, ёки: «ҳозир қилаётганингни яхшила». Бу стратегия ҳозирча бозори тўйинмаган ёки ривожланаётган корхоналардаги стратегик хўжалик бўлимлар (СХБ) томонидан қабул қилинади. Ташкилий анъанавий бозорларда махсулот сотиш ҳажмини кенгайтириб боради (маркетинг, реклама орқали).

2.Квадрант бозорни ривожланишига йўналтирилган стратегияни кўрсатади, яъни узоқ вақт мобайнида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот учун янги бозорларни яратишдир. Корхоналар янги географик туманларга, улардаги бозорларга чиққанда, бошқа мамлакатларга чиққанда, маҳсулот учун бирон-бир янги фойдаланиш соҳаси топилганда бу стратегия катта самара беради.

3.Квадрант эски, эгалланган бозорлар учун янги турдаги маҳсулот *яратиш стратегиясидир. Корхона бир қанча янги моделдаги маҳсулот* турларига эга бўлганда бу стратегиядан фойдаланилади. Бу маҳсулотларни ишлаб чиқариш ўзлаштирилиб, бозорга олиб чиқилади.

4.Квадрант – диверсификация стратегиясидир, яъни - янги маҳсулотларни янги бозорларга олиб чиқилади. Бу катта таваккалдир, чунки янги бозор янги маҳсулотни қабул қиладими - йўқми?

Турли фирмалар тажрибаси шуни кўрсатадики, улар қандайдир бир стратегияни юқоридаги стратегиялардан икки ёки учтасидан иборат бўлади. Уларни кетма-кетлиги улардан келадиган натижа бўйича аниқланади. Корхона умумий стратегияси эса - «аввал…., кейин….» деган сўзлардан иборат бўлади. Масалан, аввал ўзимиздан чиқарилаётган маҳсулот ҳажмини ошириб, эгалланган бозорларга олиб чиқамиз, чунки талаб ҳали у ерда юқоридир, кейин шу маҳсулотни ўзини янги бозорларга олиб чиқамиз, кейинроқ эса янги маҳсулот турини яратиб эски бозоримизга таклиф қиламиз. Юқорида айтиб ўтилганидек, стратегия ишлашни кейинги босқичи стратегиясини ташкилот ривожи мақсадларига *мослаш ишларидир. Тўғрилаш ишлари усуллари эса турличадир.* Бу мақсадда ривожланиш мақсад ва вазифалари, стратегик информациянинг барча турларидан фойдаланилади. Кўп холларда маҳсулот ҳаётий цикли концепцияси ёрдамида амалга оширилади. Агар, ташкилот ўсиш стратегиясини танласа, у чиқараётган маҳсулот бозорни тўйинтириш босқичида бўлиб, кейинроқ камайиш босқичи келса, бу холда ташкилот ўз ривожини бу маҳсулотга боғламасдан, янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш йўлида қайғуриши лозим.Кейинги босқичда турли муқобил вариантларни баҳолаш ва таҳлил қилинади. Баҳолашнинг мақсади: ташкилот учун юқори самара берадиган стратегияни танлашдир. Стратегик танлов ташкилотнинг ривожи концепциясига асосланган бўлиши керак, танланган стратегия раҳбарга эркин ҳаракатни таъминлаш ва қабул

қилинадиган барча қарорларда ўз таъсирини қолдириши керак. Бунда кўплаб омиллар: таваккал, ўтган стратегиялар тажрибаси, акция эгалари *тажрибаси таъсири, вақт омили ва бошқа омилларга эътибор берилиши* керак. Турли вариантларни таҳлил қилишда Бостон консультация гуруҳи томонидан яратилган махсус матрица муҳим восита бўлиб хизмат қилади. (8.5 расм).

8.5-расм. Бостон консультация гуруҳи матрицаси.

Бозордаги нисбий ҳиссаси.	
Юқори	Қуйи
«Юлдузлар»	«Ёввойи мушуклар»
«Соғин сигирлар»	«Итлар»

Бу матрицада ташкилот ривожини белгилашда талаб ҳажмини ортишидан фойдаланиш таклиф қилинади. У вертикаль бўйича матрица ҳажмини белгилайди. Горизонтал ўлчамлар эса бозор ҳиссаси билан белгиланади, яъни рақобатга тегишли ҳисса билан белгиланади. Бу нисбат рақобат бўйича ташкилот тутган позицияси (ҳолатни) аниқлайди. Бу матрица ташкилотнинг қайси СХБ рақобатларга қарaганда асосий ўринни эгаллайди ва стратегик молиявий ресурсларни қандай тақсимлаш кераклигини аниқлашга имкон беради. Матрица СХБнинг қуйидаги классификациясини таклиф этади: «Юлдузлар», «Соғин сигирлар», «Ёввойи мушуклар» ва «Итлар». Ҳар бири учун мос стратегияни таклиф этади.

Тез ривожланаётган тармоқларда «юлдузлар» асосий ғолиб ҳолатида бўладилар. *Катта фойда келтиради, аммо катта миқдорда* ресурслар жалб этишни тақозо этади. Бу эса раҳбарият томонидан қаттиқ назоратга олишни кўрсатади (айниқса, ресурслар тақсимотини). Бу стратегия бозор ҳиссасини ушлаб туришга ёки оширишга йўналтирилгандир.

Ривожланиши суръатлари пасайганда «юлдузлар», «соғин сигирлар»га айланади. «Соғин сигирлар» қисқараётган ёки ўзгармас тармоқларда катта фойда кўради. Бу стратегия амалдаги ҳолатни узоқроқ ва ривожланаётган бўлимларга (СХБ) молиявий ёрдам кўрсатишга йўналтирилгандир. Мақсад янги махсулотлар яратиш орқали мижозларни қайтаришдир.

«Ёввойи мушуклар» ривожланаётган тармоқларда бозорга кам таъсирни кўрсатади (бозордаги кичик ҳисса). Бозорда рақобатчилар яхши ҳолатда бўладилар. Бу стратегиядаги корхона бозордаги ҳаракатларни жадаллаштириш катта маблағ талаб қилади. Бу ҳолда раҳбар ҳал қилиши керак, маблағ сарфлаб рақобатчини енга оладими-йўқми?

«Итлар»га қисқараётган тармоқлар ёки сотув ҳажми чекланган СХБлари киради. Кўп ҳаракатларга қарамасдан бу СХБ бозордаги мавкеларини аста -секин бериб қўймоқдалар ва барча кўрсатгичлар бўйича рақобатчилардан орқада қолмоқдалар. Бундай ташкилотлар бошқа махсус

бозорларга киришга ҳаракат қилишлари ёки бозордан чиқишлари зарурдир. Йўқ бўлиш ёки сотилиш арафасидаги СХБ.

Расмдаги штрих чизиқ «Ёввойи мушукларни», «Юлдуз» бўлиши мумкинлигини, «Юлдузлар» эса пишиб етилгач «Соғин сигирлар»га, кейинроқ эса «Итларга» ўтиши мумкинлиги кўрсатади.

Қора чизиқ эса «Соғин сигир»лардан ресурсларни қайта тақсимлашни кўрсатади.

Бизда ҳозирча бу матрицадан фойдаланиш амалиёти йўқдир, чунки, бизда ҳали бозор шаклланиб бўлгани йўқ, етарли даражада стратегик информация йўқ.

Мисол: корхона 2 хил газлама чиқаради. Улар тўғрисидаги маълумот 8.5- жадвалда келтирилган.

8.5-Жадвал.. Корхона томонидан маҳсулот сотиш ҳажми.

Маҳсулот турлари	йиллар	Талаб ҳажми	Корхона томонидан сотув ҳажми	Асосий рақобатчи томонидан сотув ҳажми
Атлас	1993 1994 1995	10000 10000 10000	4000 (40%) 2500 (25%) 1000 (100%)	500 2000 3500
Беқасам	1993 1994 1995	3000 3000 3000	300 (10%) 330 (11%) 390 (13%)	300 300 300

Илова: 1993/1994 йил учун бозордаги нисбий хиссаси.

Бу маълумотларни Бостон консультация гуруҳи матрицасига жойлаштирсак атлас бўйича: а) матрицада «Ёввойи мушуклар» квадрантидир, б) матрицада эса «Итлар» квадрантидир, яъни маҳсулот сотиш ҳажми камайиб, бозор ҳиссаси аста-секин рақобатчига ўтмоқда. Бу ҳолда маҳсулот турини ўзгартириш ёки бозордан тез чиқиш лозим.

1994/1995 йил учун бозордаги нисбий ҳиссаси. Беқасам бўйича: а) матрицада ўртадаги ҳолатда эди. Бу ҳолда беқасам ишлаб чиқаришга алоҳида эътибор бериш талаб қилинади, чунки у хоҳлаган квадранти томон сурилиш мумкин. Раҳбарият беқасам ишлаб чиқаришга кўпроқ воситалар ажратиши лозим. Бу матрицадан фойдаланиш алоҳида маҳсулот турлари бўйича анъанани аниқлашга имкон беради ва мос стратегияни танлашга ёрдам беради.

8.4Стратегияни амалга оширишни бошқариш.

Стратегия яратилган ва қабул қилингач, уни амалга ошириш босқичи бошланади. Стратегияни амалга ошириш мақсадида раҳбарият режалар, дастурлар, лойиҳалар ва бюджетлар тузади, жараённи мотивлаштиради, умуман олганда бошқаради.

Стратегик режалаштириш системасини амал қилиши натижасида бир-бирига боғлиқ режа хужжатлари яратилади. Бу режаларда стратегик қарорлар ва ресурслар тақсимоти акс этади. Корхонанинг бош натижаси мақсадлар, стратегиялар, дастурларни аниқлаш, ресурсларни тақсимлашдир. Булар барчаси режалар системасида акс этади 8.6-расмда *бозор иқтисоди шароитида ташкилотларда тузилиши лозим* бўлган режалар системаси схемаси кўрсатилган.

8.6-расм. Схемага биноан замонавий *ташкилотларда* бир-бирига боғлиқ 4 хил режалар тузилиши лозим:

Фаолиятнинг асосий йўналишлари	Ташкилот режалар системаси.
Тактик режалар	Диверенфикация режаси Тугатиш режаси ИТИ режаси Маркетинг бўйича режа Молиявий режа Ишлаб чиқариш режаси Сотиб олиш режаси Бизнес-режа

1.Фаолиятнинг асосий йўналишлари, 10-15 йилга, баъзида ундан ҳам кўпрок муддатга тузиладиган стратегия.

2.Ташкилот ривожи режалари. 1 йилдан 5 йилгача тузилади. Мазмуни: ишлаб чиқаришни такомиллаштириш келажаклари, янги тур маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтиш, янги технологияни жорий қилиш.

3.Тактик режалар корхонани жорий фаолиятини белгилайди.

4.Дастурлар ва режалар - лойиҳалар аниқ мақсадли характерда бўлади: янги маҳсулот яратиш, янги технология, ишлаб чиқариш *харажатларини камайтириш, энергоресурсларни иқтисод қилиш*, тежаш, янги бозорларга кириш ва ҳ.к.

Биринчи ва иккинчи режалар стратегик режалаштириш маҳсулидир. Бу режалар тактик режаларга, режа-лойиҳаларда аниқрок аҳамият касб этади ва шулар орқали бажарилади.

Фаолиятнинг асосий йўналишлари. Бу *стратегик режадир*. Бу режалар системасининг юқориси ҳисобланади, ташкилотнинг асосини, мақсади ва стратегиясини кўрсатади. Шу билан биргаликда барча режалар учун мўлжал ҳамда асосий фаолият йўналишларига нисбатан қарор қабул қилишда чегара бўлиб хизмат қилади.

Ташкилот ривожи режаси. Бу режа «фаолиятининг асосий йўналишларида» аниқланган натижага чиқиш йўли учун, янги турдаги маҳсулотлар ва хизматлар тури яратиш учун зарур бўлган тадбирларни аниқлайди. Бунда: *ташкилот маҳсулотларига қандай шартлар қўйилишини*, янги маҳсулот ёки хизмат тури яратишни енгиллатиш учун қандай шароитлар яратишни, янги бозорларни аниқлаш шартларини, янги маҳсулот учун мавжуд ресурслар ҳажмини аниқлайди. Бу режага биноан диверсификация, ликвидация, ИТИ режалари тузилади.

Диверсификация режаси ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни тўлдирувчи ёки алмаштирувчи янги турдаги маҳсулот яратишни кўрсатади.

Ликвидация режаси ташкилотни қандай элементлардан озод бўлишини (маҳсулотлар, хизматлар, мулк ёки структура бўлимлари) кўрсатади.

ИТИ режаси янги маҳсулотлар ва технологик жараёнлар яратиш бўйича тадбирларни белгилайди. ИТИ режаси ташкилотни барча элементларини ҳисобга олади-маҳсулотлар, бозорлар, молия ва бошқариш.

Тактик режалар. Тактик режаларни-жорий фаолият режалари ёки «фойда режаси» деб аталади. Бу режа ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ва хизматларни яратилиши ва амалдаги бозорларга чиқишига ёрдам бераётган тадбирларга мўлжалланғандир. Жорий фаолият режалари ҳар бир функционал зона режалари билан мустаҳкамланади, яъни сотиш, молия, ишлаб чиқариш, сотиб олиш-таъминот ва ҳ.к. Бу режа стратегик режани бўлими бўлмаса ҳам. У билан боғлангандир.

Тактик режалар стратегик режаларни амалга оширишнинг мухим вазифасидир. *Тактик режалар стратегик режаларга мос холда тузилади.* Тактик режа тузишда «режани бажарадиган шахс, уни ўзи тузиш керак» деган ақидага асосланади. Кўп холларда тактик режани ўрта бўғин раҳбарлари тузадилар. Стратегик режани эса юқори раҳбарият тузади.

Тактик режалар қиска даврга мўлжалланган бўлади, шунинг учун натижалар тезда кўринади.

Бозор иқтисодига ўтиш даврида тактик режаларни структурасида ўзгаришлар бўлиши мумкин. Асосий бўлим ўзгариши мумкин. Корхонани йиллик режаси тўртта асосий бўлимни ўз ичига олади:

Маркетинг бўйича режа

Молиявий режа

Ишлаб чиқариш режаси

Сотиб олиш режаси

Маркетинг бўйича режа бошқа бўлимлар учун асосий ҳисобланади. Бозор муносабатларининг ривожланиш босқичларига мос холда бошқа бўлимлар асосий ўринга кўтарилиши мумкин.

Ҳар қандай стратегик режа дастурлар ва режа лойиҳалар билан тўлдирилади. Масалан, корхона ривожи режаси қиска, ўрта ва узоқ муддатли дастурлар билан, унга қаратилган тадбирлар билан асосланади. Бу дастурларга: а) янги маҳсулотни яратиш ва жорий этиш дастури; б) янги бошқарув информацион системасини яратиш ва жорий қилиш; в) фирма ташкилий структурасини қайта тузиш ва ҳ.к. дастурлар мисол бўлади.

Дастурлар ўз навбатида лойиҳалар билан асосланади. ҳар бир лойиҳа маълум қийматга эгалиги, амалга ошириш графиги билан ва техник – иқтисодий кўрсатгичлари билан ҳарактерланади.

Режа ҳужжатлари системасини шаклланишининг методологик хусусияти шундаки, ривожланишнинг ўзгариб турган ташқи шароитларга

мос равишда режалар ўзгарилиши зарурдир. Кўзда тутилмаган ҳолатда режаларни ўзгариши, мослашиши зарурдир.

Стратегик режа ўз навбатида субъектив бўлади, фаразларга фикрларга, прогнозларга ва эҳтимолларга асосланган бўлади. Раҳбарият бу асосларни яхши билиши, фараз ва прогнозлар амалга ошмаса нима бўлишини тушуниши лозим. Кўзда тутилмаган ҳолатларда ҳолатий режалаштириш қўйилган усулидан фойдаланилади. ҳолатий режалаштириш қўйилган саволларга жавоб беради ва ташкилот қанча даражага мақсадни ва стратегияни ўзгартиришини аниклайди.

Ҳолатий режалар тузилаётган ташкилотлар ташқи муҳит ўзгаришларига тез мослашадилар.

Режалар, дастурлар ва лойиҳалар системаси бошқарувнинг асосий функциясини бажариш билан биргаликда стратегик ва тактик ресурслар тақсимланишида муҳим асбоб бўлиб хизмат қилади. Режа тузишда раҳбарият ресурсларга маълум йўналишларда тақсимланади. Шу билан биргаликда режалар қанча ва қандай ресурслар зарурлиги тўғрисидаги саволга жавоб бера олмайди.

Ташкилот танлаган стратегия учун зарур бўлган ресурслар ҳажмини ва уларни тақсимотини аниқловчи бир неча усуллар мавжуддир. Режалаштиришнинг биринчи босқичида экспертлар баҳосидан, меъёрлардан бюджетлардан фойдаланилади. Режаларни турли бўлимлари ўртасида мутаносибликни таъминлаш ва ресурслар тақсимотини самарали ўтказиш мақсадида бюджетлар тузилади. Бу бюджетларда қанча ва қандай ресурслар зарурлигидан ташкари, уларни тўлдириш манбалари ҳам кўрсатилади.

Бюджетларни аҳамиятидан яна бири ресурслар ва мақсадларни миқдорий баҳолашдир. Бюджетлар асосан қиймат кўрсатгичлари тузилади ва баҳоланади. Баъзи холларда натурал ва вакт кўрсаткичларида тузилади. Бюджетларни миқдорий кўрсаткичлари раҳбарга корхона ишини турли томонларини баҳолашга, солиштиришга ва мувофиқлаштиришга имкон беради.

Стратегик режалаштиришда тузиладиган бюджетларни тузиш мураккаб ва масъулиятли ишдир. У ташкилот раҳбарияти томонидан эълон қилинадиган СХБнинг миссияси ва мақсадлари билан бошланади. Кейинги СХБ ва бўлинмалар дастлабки сметаларни ёки маълум режа даври учун бюджетлар тузишни бошлайдилар. Бу хужжатлар раҳбариятга тақдим қилинади, улар ўз навбатида танишиб, маълум аниқликлар киритиб, бюджетни аниқловчи йўл -йўриқлар белгиланади. Шу босқичда СХБ ўртасида мавжуд ресурслар тақсимланади, уларни таъминлайди ёки молиявий манбаалари аниқланади. Бюджетни тузишни сўнгги босқичида раҳбарият йўл - йўриқлари асосида ресурсларни ҳисобга олиш моддалар бўйича амалга оширилади. Ва уларни олиш манбалари аниқланади.

Бўлимлар ўртасида ресурсларни тақсимлаш якуний бюджет билан тугамайди. Стратегик режаларни мослашиш характери ташувчан мақсади ва стратегик ўзгарганда қайта кўриб чиқиш ҳам наз

Шунинг учун ресурслар тақсимотининг муҳим ҳаракатдаги механизмларини яратиш лозим. Бу муаммони ҳал қилишда ресурслар тақсимотининг график усули ёрдам беради. Айниқса, замонавий ҳисоблаш техникаси ёрдамида имкониялар яна ҳам кенгаяди.

Стратегияни режалаштириш катта ҳаракатлар ва вақт талаб қилувчи бошқарув фаолияти туридир. Стратегик режалаштириш жараёнини одамлар ҳал қилади, шунинг учун бу жараён формаллашган бўлиши ва кишилар фаолияти бошқарилиши шарт. Стратегияни амалга ошириш бошқариш барча даражалардаги раҳбарлар фаолиятини рағбатлантириш орқали амалга оширилади. Бундан ташқари ташкилотда яхши ташкилий - психологик климат яратиш лозим. Ташкилотда ривожланиш учун табиий ҳолатни яратиш, ўзгаришларга барча ходимларни тайёрлаш лозим.

Юқори раҳбарият томонидан стратегик режалаштириш системасига диққат - эътибор қилиш уни самарасини оширади. Айниқса, ташкилотда режалаш системасининг биринчи босқичида катта эътибор бериш лозим. Кейинги босқичларда қизиқиш ортади ва янги таклифлар туғилади, масалан, маҳсулотни такомиллаштириш, янги бозорларни яратиш, режалаштириш системасини такомиллаштириш, янги стратегияни ишлаб чиқиш ва ҳ.к.

Стратегик муаммоларни ечишга йўналтирилган ташкилотни бошқарув структураси чуқур ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар, демократияни чуқурлашуви, кишиларни бошқарув механизмида янада кўпроқ қатнашувлари, ташкилотларни мураккаблашуви ва ташқи муҳитни таъсирини ортиши ва шу каби бошқа ҳолатлар ташкилотда ташқи этиш ривожи тўғрисидаги ғоялар ва таклифлар фақат бошқарувчилар ва иқтисодчилар иши эмаслигини кўрсатмоқда. Ташкилотда барча ходимларни билим ва тажрибаларидан фойдаланишни йўлга қўювчи бошқариш системасини яратиш лозимдир. Шу системага мос колда корхонасини бошқариш ташкилий структураси мос бўлиши керак. Булар стратегик бошқарув самарасини оширишнинг энг муҳим шартидир.

Стратегик режалаштириш узоқ вақт мобайнида ўзини юқори самарадорлигини кўрсатди. Аммо, кейинги пайтларда, аниқроғи 70-йиллар охирларида уни баъзи бир камчиликлари кўриниб қолди. Бунинг сабаби, кейинги пайтларда кўплаб компаниялар амалдаги бошқарув структурасини ўзгартирмасдан, мосламасдан туриб, назорат системасини қайта кўриб чиқмасдан, рағбатлантиришни янги системасини яратмасдан туриб стратегик режалаштиришни жорий қилмоқдалар, ўрта бўғин раҳбарлари ўзларининг асосий эътиборларини жорий мақсадларга эришишга, оператив режалаштиришга қаратмоқдалар. Натижада стратегик режалаштириш билан ташкилотдаги барча даража раҳбарлари ўртасида узилиш содир бўлди. Буни олдини олиш учун стратегик режа тузиш билан уни жорий этиш ўртасидаги алоқани таъминлаш зарурдир. Бошқарув механизмини ва ташкилий структурани қайта кўриб чиқиш лозим.

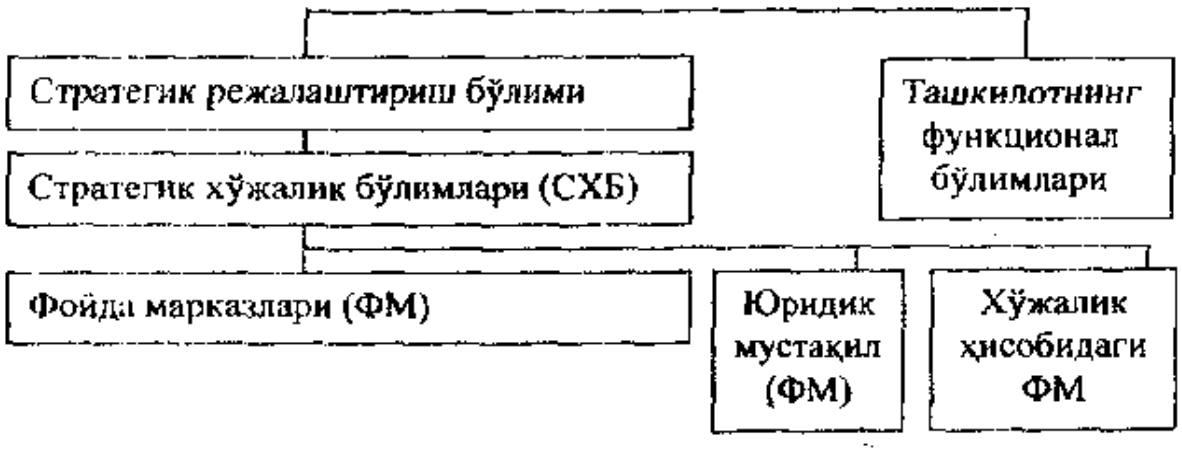
Бир хил маҳсулот ишлаб чиқарувчи, технологик бўлимлар ўртасидаги мустаҳкам алоқа мавжуд бўлган катта ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқарувчи ташкилотларда марказлашган бошқарув системасини қўллаб яхши натижа бериши мумкин.

Бундай системада ишлаб чиқариш хўжалик фаолиятининг аниқ режалаштиришга ва қаттиқ назоратга эътибор берилади. Кўп тармоқли ташкилотларда, илмий-техникавий ва ишлаб чиқариш комплексларида ишлаб чиқариш технологияси ва сотиш бозорлари турли туман бўлади, ҳар бир маҳсулот тури бўйича турлича бозор стратегияси зарур бўлади. Бундай ишлаб чиқаришларда бошқарув демокративлашуви, яъни масалаларни *жойларни ўзида ечишга асосланган системаси жорий қилинса яхши самара* беради. Корхона бўлимларининг мустақил стратегия юритишлари, юқори раҳбарият томонидан унчалик қаттиқ бўлмаган назорат, яъни молиявий натижаларни назорат қилишга асосланган дир.

Стратегик режалаштириш тамойилларини амалга оширишга ёрдам берувчи ташкилий структуралар ривожи амалда эволюцион тарзда амалга ошди, яъни стратегик менежмент концепциясининг ривожига мос равишда амалга ошди. Стратегик бошқарув функциясини кучайтириш мақсадида янгиликлар гуруҳидан, дастурлашган – мақсадли йўналишдан, матрицали структуралардан фойдаланилади. Кўп ҳолларда ташкилотни бошқаришнинг ташкилий структурасини лойиҳалашда СХБ концепциясидан фойдаланилади. Бунда қуйидаги тамойиллар тўла ҳолда амалга оширилади: Стратегияни яратишни марказлашуви ва уни амалга оширишни номарказлашуви, бошқарувни мослашувлигини таъминлаш, бошқарув фаолиятини барча даражалардаги менежерларни жалб қилиш ва ҳ.к.

8.5. Стратегик бошқарувга йуналтирилган ташкилот концептуал схемали структураси

8.7-расм.



Бу йўналиш қуйидагиларга имкон беради:

1.Ташқи муҳитдаги ўзгаришларга оператив равишда мослашувчан замонавий бошқарувнинг ташкилий структурасини яратиш.

2.Узоқ келажакда ташкилотнинг самарали фаолиятини таъминловчи стратегик бошқариш системасини амалга ошириш.

3.Юқори даража раҳбарларини оператив бошқариш билан боғлиқ кундалик майда ишлардан холос қилиш.

4.Қабул қилинадиган қарорларни оперативлилик даражасини аниқлаш.

5.Ташкилотни барча ходимларини тадбиркорлик фаолиятига тортиш, жалб қилиш.

Янги структурага утиш билан юқори даража раҳбарлигининг функцияси ўзгаради. У аста-секин оператив бошқаришдан ҳолос бўлади, стратегик йўналишдаги муаммолар жалб қилинади, иқтисодни бошқариш ва ташкилот молиясини бошқариш каби муаммоларга жалб қилинади.

Бу структурани ўзига хос хусусиятни ташкилот таркибида стратегик хўжалик бўлинмаларини ажратади, баъзи ишлаб чиқариш ва функционал бўлимларига фойда маркази деб статус берилади (ФМ). ҳар бир СХБ ўзининг бош мақсадига эга. У комплекс стартегик режалаштиришни (маҳсулот, бозорлар, қувватлар) амалга ошириш ҳолатида бўлиши керак.

СХБга бўлимлар, филиал, цехлар ёки цех ва х.к.лар мисол бўла олади. Ҳар бир йўналиш бўйича бир бошқарувчи директор масъул бўлади. Директор ўзининг СХБ стратегияси (масъул бўлади) учун жавоб беради. У технология соҳаларида СХБ қизиқишларини ёқлаб чиқади, ҳимоя қилади. Ресурслар тақсимотида ҳар бир СХБ режаси аниқланади, ташкилот мақсадига қўшадиган ҳиссасига қараб ресурс тақсимланади. СХБ стратегик режалаш мақсадида тузилади.

Ташкилотдаги старегик бошқарув функциясини таъминловчи ташкилий структура, бошқарувнинг юқори даражасида стратегик режалаш бўлимини ташкил қилади. Шу билан биргаликда стартегик режалаштириш хизматлари кирадиган стартегик хўжалик бўлимлари мажмуаси тузилади.

Стратегик режалаштириш хизмати қуйидаги кўринишларда тузилади:

1.Бутун ташкилот ва унинг бўлинмалари учун стратегия тузувчи кучли марказий режалаштириш хизмати.

2.Ташкилот бўлинмалари ва СХБ хизмати фаолиятини мувофиқлаштирувчи ва методик ёрдам кўрсатиш йўли билан стратегик режалаштиришни таъминловчи марказий режалаштириш хизмати.

3.Бутун масъулият ва вакиллик (стратегия тузишда) стратегик хўжалик бўлинмалари раҳбарларига берилган нормарказлаштирилган стартегик режалаштириш хизмати.

Стратегик режалаштиришнинг у ёки бу структурасини танлаш кўп омилларга боғликдир:

а) корхона ташкилий структурасининг мураккаблиги;

б) уни ўзига хос хусусиятлари;

в) тўпланган тажриба;

г) режалаштириш анъаналари ва ҳ.к.

Бундай бўлинма ишлаб чиқариш бўлинмаси бўлиши керакми ёки структурадаги бўлинма бўлиши керак-ми? Стратегик режалаштириш хизмати ташкилот даражасига тегишли бўлиши керакми, СХБгами ёки унинг бўлимларигами? Ҳар қандай ҳолатда ҳам мана шундай кўплаб *саволларга жавоб топиш керак бўлади.* Бу саволга бир хил жавоб бўлиши мумкин эмас. Ҳар қандай ташкилотда ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиш керак бўлади. Кўраётган моделимизда СХБ ўрта даражани эгаллаган. *Қуйи даражада эса фойда маркази (ФМ) жойлашган. Улар ишлаб чиқариш* ва функционал бўлинмалар асосида ташкил топади, улар орқали ишлаб чиқаришнинг оператив бошқаруви амалга оширилади. Барча ФМлар икки гуруҳга бўлинади: СХБ таркибига кирувчи ва кирмайдиган ФМлари.

СХБ таркибига кирувчи ФМлари бирон бир фаолият йўналиши бўйича технологик занжир билан мустаҳкам боғланган ишлаб чиқаришнинг стуктура бўлинмалари кўринишидадир (цехлар, участкалар, функционал бўлинмалар). Бу ФМ ва СХБ таркибида турли даражада мустақил хўжалик ҳисоби асоси фаолият кўрсатади. Бу ФМ гуруҳидан алоҳида юридик мустақил таркибига айланиш ҳам мумкин, агар бу *иктисодий жихатдан асосланган бўлса.*

СХБ таркибига кирмаган ФМни ҳам икки гуруҳга бўлиш мумкин:

1.Юридик жихатдан мустақилликка эга бўлган ташкилий - ҳуқуқий кўринишдаги ташкилотнинг фирмаси;

2.Хўжалик ҳисобидаги, ташкилот раҳбарига бўйсунувчи бўлимлар.

Алоҳида мустақил ташкилотга айлантириш учун баъзи бир шароитлар етилиши зарур:

1.Алоҳида мустақил технологик жараёнга эга бўлиш.

2.Территориал жихатдан алоҳидалиги.

3.Асосий ташкилот мустақил равишда маҳсулот чиқара олиш.

4.Ташқи бозорга мустақил равишда маҳсулот чиқара олиш.

5.Ўз фаолиятини ўз-ўзини молия билан таъминлаш қобилиятига эга бўлса.

Ташқи муҳитдаги ўзгаришларни тезлашуви, демонополлаш ва ички ва ташқи бозорда рқобатни кескинлашуви стратегик режалаш системасини яратиш ва жорий қилишни муҳим даражага кутаради. Бу масалани ечиш босқичма-босқич амалга ошириш зарурдир. Ташкилотга стратегик системага уларни мажбурий равишда боғлаш зарурдир.

8.6.Муҳокама учун саволлар.

1.Замонавий ташкилотларга стратегик режалаштириш ва бошқаришни жорий қилиш сабаблари нима?

2.Анъанавий бошқарув фаолияти хусусиятлари.

3.Стратегик бошқарув ва унинг асосий тамойиллари.

4.Стратегик *бошқарувнинг асосий тамойиллари.*

5.Стратегик режалаштиришнинг асосий босқичлари ва уларга характеристика.

6.Ташкилот ташқи муҳитининг таҳлили.

7.Бу таҳлилга киритилувчи омиллар гуруҳи.

8.Ташкилотнинг функционал зоналари.

9.Кучли ва кучсиз томонларни таҳлил қилиш ва бу таҳлилнинг мақсади.

10.Ташкилот стратегиясини режалаштиришда мослашиш тамойиллари

11.Стратегия танлаш жараёнининг асосий босқичлари.

12.Корхона асосий стратегиясини танлашда фойдаланадиган усуллар. Уларни маъноси, аҳамияти ва муқобил кўринишлари.

13.Ташкилотдаги СХБ стратегиясини танлаш ва баҳолашда фойдаланиладиган усуллар.

14.Бостон консультация гуруҳи таклиф этган марица.

15.СХБнинг классификацион гуруҳлари.

16.Ташкилотдаги турли СХБ фойдаланадиган стратегиялар.

17.Ташкилотда фойдаланиладиган асосий режалар.

18.Ташкилотнинг тармоқ структураси ва ташкилотнинг бошқарув структураси ўртасидаги боғлиқлик.

19.Стратегик бошқарувга йўналтирилган ташкилотни бошқариш структураси ва унга қўйиладиган талаблар.

20.СХБ концепциясига асосланган бошқарув структурасининг асосий элементлари.

МУНДАРИЖА

Кириш.
I ҚИСМ. БОШҚАРУВ ИЛМИНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ.

I БОБ. ТАШКИЛОТЛАР ВА БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИ ЭЛЕМЕНТЛАРИ.
1.1.Ташкилотлар, менежерлар ва самарали бошқарув.
1.2.Горизонтал меҳнат тақсимоти.
1.3.Вертикал меҳнат тақсимоти.
1.4.Бошқарув функциялари. Бошқарувга таъриф.
1.5.Бошқарув даражалари.
1.6.Юқори бўғин раҳбарлари.
1.7.Менежер ва тадбиркор.
1.8.Тадбиркорлар бошқарувчи сифатида.
1.9.Тарбиркорларча бошқарув.
1.10.Муваффақиятга йўналтирилган бошқарув йўллари.
1.11.Аёллар қаерда муваффақиятга эришадилар.
1.12.Раҳбар ишидаги муваффақиятсизликнинг бешта сабаби.
1.13.Ситуацион йўналишнинг зарурлиги.
1:14.Муҳокама учун саволлар.

II БОБ. БОШҚАРУВНИНГ ЭВОЛЮЦИЯСИ (РИВОЖЛАНИШ ТАРИХИ).
2.1.Қадимий амалиёт ва янги фан.
2.2.Бошқарувга бўлган қизиқишнинг йўқлиги.
2.3.Бошқарувга бўлган тизимланган қараш.
2.4.Бошқаришга йўналишлар.
2.5.Илмий бошқарув (1885-1920).
2.6.Классик бошқарув.
2.7.Анри Файолнинг бошқарув тамойиллари.
2.8.Кишилик муносабатлари учун ҳаракат.
2.9.Қобилият тўғрисида фанларнинг ривожланиши.
2.10.Бошқарув фани ёки миқдорий йўналиш (1950 йилдан ҳозирги вақтгача).
2.11.Жараён йўналиши.
2.12.Бошқарув жараёни функциялари.
2.13.Бошқарув фанми ёки санъатми?
2.14.Мотивлаштириш.
2.15.Боғловчи жараёнлар.
2.16.Тизимли йўналиш.
2.17.Дж. Пол Гетти бошқарув хусусида.
2.18.Ўзгарувчилар ва тизимли йўналиш.
2.19.Бошқарув жараёни ва ҳолатий йўналиш
2.20.Муҳокама учун саволлар.

III БОБ. ТАШКИЛОТНИНГ ИЧКИ МУҲИТИ.
3.1.Ихтисослашган меҳнат тақсимоти.

3.2.Стандартлаш ва механизациялаш.
3.3.Вудворд бўйича технологиялар классификацияси.
3.4.Томпсон бўйича технологиялар классификацияси.
3.5.Одамлар.
3.6.Хизмат кўрсатиш соҳасида меҳнатни ташкил этиш орқали унумдорликни ошириш.
3.7.Муҳитни шахсга ва қобилиятга таъсири.
3.8.Ички ўзгарувчилар алоқаси.
3.9.Муҳокама учун саволлар.

IV БОБ. БИЗНЕСДА ТАШҚИ МУХИТ.
4.1.Ташки муҳитнинг аҳамияти.
4.2.Ташки муҳит характеристикалари.
4.3.Тўғри таъсир муҳити.
4.4.Қонунлар ва давлат муассасалари.
4.5.Давлат муассасалари.
4.6.Сиёсий таъсир муҳити.
4.7.Иқтисоднинг ахволи.
4.8.Ижтимоий-маданий омиллар.
4.9.Сиёсий омиллар.
4.10.Халқаро бизнесни бошқаришнинг ривожланиши.
4,11.Халқаро бизнес бошқарувининг ривожланиши.
4.12.Қонунлар ва давлат томонидан тартибга солиш.
4.13.Сиёсий ҳолат.
4.14.Муҳокама учун саволлар.

V БОБ. ИЖТИМОИЙ МАСЪУЛИЯТ ВА ЭТИКА.
5.1.Бизнесни жамиятдаги ўрни.
5.2.Фойда ва самарадорлик.
5.3.Юридик ва ижтимоий масъулият.
5.4.Ижтимоий масъулиятга мос аргументлар.
5.5.Ижтимоий масъулиятга қарши аргументлар.
5.6.Ижтимоий масъулият амалиётда.
5.7.Этика замонавий бошқариш.
5.8.Маънавият бўйича қўмиталар.
5.9.Маънавий қобилиятга ўргатиш.
5.10.Мухокама учун саволлар.

II ҚИСМ. БОҒЛОВЧИ ЖАРАЁНЛАР.

VI БОБ. КОММУНИКАЦИЯЛАР.
6.1.Коммуникациялар жараёни ва бошқарув самарадорлиги.
6.2.Ташкилотлар ўртасидаги муҳитга коммуникациялар.
6.3.Коммуникация жараёни.
6.4.Коммуникация жараёнининг боскичлари ва элементлари.

6.5.Қайтар алоқа ва тўсиқлар.
6.6.Шахслараро коммуникациялар.
6.7.Семантик тўсиқлар.
6.8.Новербаль тўсиқлар.
6.9.Ёмон қайтар алоқа.
6.10.Тинглашни билмаслик.
6.11.Эмпатия ва аниқликни ўрганиш.
6.12.Ташкилий коммуникациялар.
6.13.Муҳокама учун саволлар.

VII БОБ. ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИ.
7.1.Қарор қабул қилиш жараёни табиати.
7.2.Ташкилий қарор.
7.3.Компромисслар.
7.4 Қарор қабул қилиш йўллари.
7.5.Самарали қарор.
7.6.Муаммоларни самарали ечиш.
7.7.Муаммоларни самарали ечиш босқичлари
7.8.Бошқарув қарорини қабул қилишга таъсир этувчи бошқа омиллар
7.9.Қарор қабул қилиш мухити.
7.10.Информацион чеклашлар.
7.11.Қарорларни бир-бирига боғлиқлиги.
7.12.Муҳокама учун саволлар.

III ҚИСМ. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ.

VIII БОБ. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ.
8.1.Стратегияни режалаштириш.
8.2.Мақсадлар, натижалар бўйича бошқариш.
8.3.Вариантлар таҳлили ва стратегияни танлаш.
8.4.Стратегияни амалга оширишни бошқариш.
8.5.Стратегик муаммоларни ечишга йўналтирилган ташкилотнинг бошқарув структураси.
8.6.Муҳокама учун саволлар.

1920 сум.

65.9(2)
Н 943